

**FACULTE DES SCIENCES
JURIDIQUES ECONOMIQUES
ET SOCIALES RABAT
AGDAL**

**UNIVERSITE MOHAMMED V
RABAT - AGDAL**

**Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme du Master
en Economie de l'Assurance et de la Protection Sociale**

Sous le thème :

**Retraite complémentaire au Maroc
Emergence et développement**

Préparé et soutenu publiquement par :

BOUAOUAD Maroua

Encadré par le professeur :

M. EL MERGHADI Mohammed

Membres du Jury :

-M. EL MERGHADI Mohammed : Professeur à la FSJESR Rabat-Agdal

- M. KHALID Abderahmane : directeur à la CNRA

-M. LARAKI Driss : Professeur à la FSJESR Rabat-Agdal

Remerciements

Je commencerais ce travail en ayant une pensée sincère et très spéciale pour toutes les personnes qui m'ont aidé et soutenu pendant cette période. Je les invite tous à trouver ici, l'expression de ma gratitude et considération.

Je remercie d'abord Mr Driss Laraki , le directeur de notre master et notre professeur ,pour tous les efforts , qu'il a dû faire pour nous aider à réussir ce master.

Je tiens particulièrement à remercier mon professeur encadrant Mr. Mohamed El Merghadi aussi bien pour les connaissances qu'il m'a transmises, que pour sa disponibilité et son encadrement de ce travail.

Je remercie mon maître du stage Mr Khalid Abderrahmane pour ses enseignements, orientations de ce projet.

Une grande reconnaissance à Melle Imane Chadib, Mme Wahiba Aissa ,Mr. Hicham el Habouli, et à Mr Salim Melloul, cadres au sien de la CNRA qui ont accepté de consacrer du temps à mes questions et à mes discussions approfondies. Leurs apports comptent beaucoup dans la réussite de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail

A mes chers parents, qui m'ont soutenu dans les moments les plus durs, je ne les remercierais jamais assez...

A mes frères :

Yassir Bouaouad

Younes Bouaouad

Redouane Bouaouad

A ma grand-mère : El Harrak Menana

A mes tantes et mes oncles, et particulièrement :

Latifa Hamdaoui et Amani Hamdaoui , que je remercie pour leur amour et leur présence dans les moments les plus difficiles de mes années d'étude

A tous mes cousins et cousines, et particulièrement :

Safa El haj Kacem et Kacem El Haj Kacem

A Mhammed El Haj Kacem

A mes amis et collègues du master

A toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail

ABREVIATIONS

CDG	: Caisse de Dépôt et de Gestion.
CNRA	: Caisse Nationale de Retraites et d'Assurances
RCAR	: Régime Collectif d'Allocation de Retraite.
CIMR	: Caisse interprofessionnelle marocaine des retraites
CMR	: Caisse marocaine des retraites
DAPS	: Direction des Assurances et de la Prévoyance Sociale
HCP	: haut commissariat au plan
RECORE	: Régime Complémentaire de Retraite
IS	: Impôt sur les sociétés
IR	: Impôt sur le revenu
PAS	: Plan d'ajustement structurel
PIB	: Produit intérieur brut
TMG	: Taux minimum garanti
PAB	: Participation aux bénéfices
CA	: Chiffre d'affaire

Table des matières

Introduction

Partie 1 : Emergence de la Retraite complémentaire au Maroc

Chapitre 1 : paysage de la retraite au Maroc :

- I. Régimes de retraite de base
 - 1. Le régime des pensions civiles
 - 2. Le régime des pensions militaires
 - 3. Le régime Collectif d'Allocation de Retraite (Régime général)
 - 4. Le régime de Sécurité Sociale
- II. Régimes de retraite complémentaires :
 - 1. Le régime CIMR
 - 2. Le régime complémentaire au RCAR (RC/RCAR)
 - 3. Le RC/CMR « ATTAKMILI »

Chapitre 2 : Retraite complémentaire au Maroc

- I. Définition
- II. Contraintes du secteur
 - 1. Absence de l'obligation d'adhésion aux produits de retraite complémentaire
 - 2. Etroitesse du marché boursier
 - 3. La sousbancairisation
 - 4. Fiscalité peu encourageante
- III. Opportunités du secteur
 - 1. Faiblesse du taux de couverture
 - 2. Multiplicité des fournisseurs
 - 3. Développement de la bancassurance
 - 4. Faiblesse du taux de remplacement

Chapitre 2 : Rôles des acteurs dans l'émergence de la retraite complémentaire au Maroc

I. Rôle des compagnies d'Assurances

- 1. Caractéristiques des produits de retraite complémentaires des compagnies d'assurance.**
- 2. Analyse de l'évolution du chiffre d'affaire de l'assurance vie au Maroc de 1986 à 2007.**

II. Rôle des banques

- 1. Caractéristiques des produits de retraite complémentaires commercialisés par les banques.**
- 2. Analyse de l'évolution de la part de marché de la bancassurance dans la branche vie.**

III. Rôle des organismes de retraite

- 1. Caractéristiques des produits de retraite complémentaires des organismes de retraite.**
- 2. Analyse de l'évolution du chiffre d'affaire des produits de retraite complémentaire des organismes de retraite**

IV. Etude du cas RECORE

1. Analyse des chiffres clé de RECORE

- A. Chiffre d'affaire et population affiliée**
- B. Prestations**
- C. Parts de marché**

2. Raisons de l'émergence de RECORE

A. Facteurs liés aux avantages du produit

- a. Crédibilité du produit**
- b. Avantages compétitifs**
- c. Flexibilité du produit**

B. Facteurs liés aux efforts de la CNRA

- a. Performances commerciales**
- b. Performances marketing**

c. Adoption du Management par la Qualité Total

C. Facteurs externes

- a. Rôle de la concurrence
- b. Rôle des affiliés
- c. Rôle de la réglementation

Partie 2 : la perception de la retraite complémentaire au Maroc

Chapitre I : Le marocain moyen, une cible attractive pour les produits de retraite complémentaire au Maroc

- I. Portrait d'un marocain moyen
- 2 Qu'est ce qu'un citoyen moyen
- 3 Quels sont ses valeurs.
- 3.2 Echapper à la pauvreté, soucis majeur des marocains à revenu moyen
- 3.3 La famille, une bouée de sauvetage.
- 3.4 La retraite, dernier soucis des marocains.

II Enquête et analyse

- 1. Questionnaire
 - A. Choix de l'échantillon :
 - B. Objectifs du questionnaire
 - C. Les séries de question :
- 2. Structure de l'échantillon
 - A. Répartition par sexe
 - B. Répartition par situation familiale
 - C. Répartition par tranche de salaire
- 3. Résultats.
 - A. Attentes et motivations.
 - B. Freins.
 - C. Rôle de la Communication.

Chapitre 2 : recommandations pour le renforcement du secteur de la retraite complémentaire dans le marché de la classe moyenne au Maroc

- I. Au niveau réglementaire.
 - A. Politique visant les individus à bas revenus.

B. amélioration du cadre fiscal

II. Au niveau des intervenants de la branche.

- A. Adoption d'une démarche qualité qui place le client au centre de toutes les préoccupations.
- B. Promotion du secteur.
- C. Une politique de prix efficiente
- D. Politique de prix et de communication visant les MRE
- E. Promotion des contrats multisupports

Conclusion générale

Bibliographie

Introduction

Depuis la promulgation du nouveau code des assurances en 2002, le secteur de l'assurance au Maroc connaît d'importantes mutations. Différents facteurs y ont contribué, la recherche d'innovation et de bonne gouvernance, l'essai d'assainissement et de modernisation de la réglementation et de la législation du secteur des assurances. D'une façon ou d'une autre, ces facteurs ont abouti à la "prolifération" des produits de retraite complémentaire commercialisés par les compagnies d'assurance, banques et caisses de retraite.

Cette croissance traduit d'une part, les efforts entrepris par les intervenants du secteur, à savoir l'évolution très rapide de la bancassurance, l'accroissement de l'assurance groupe, les différents accords entre les compagnies d'assurance. Et d'un autre côté, le changement de la perception et des habitudes du consommateur marocain face aux produits d'épargne retraite y ont aussi contribué.

En toute vraisemblance et d'après le baromètre AXA des retraites, 35% des marocains pensent préparer leur retraite. Toutefois la majorité fait partie des classes les plus favorisées de la société, et le niveau de vie de la classe moyenne au Maroc ne lui permet pas de s'offrir le « luxe » d'épargner dans ce genre de produit.

Problématique et hypothèses

Cette situation conduit donc à s'interroger sur les mesures à prendre afin de développer et à faire pencher en faveur de la retraite complémentaire au sein de larges couches et notamment la classe moyenne au Maroc.

Dans ce sens on est à formuler l'hypothèse suivante :

Le marocain à revenu moyen constitue une cible attractive pour les produits de retraite complémentaire.

La formulation d'une telle hypothèse renvoie à deux champs d'investigation :

Premier champs d'investigation : la contribution des canaux de distribution des produits de retraite complémentaire à l'émergence de celle-ci au Maroc.

Deuxième champs d'investigation: la connaissance des spécificités des citoyens marocains à revenu moyen, sujet de notre recherche.

Sont ils dépensiers ou prévoyants, et si c'est le cas Sont ils suffisamment informés, motivés, convaincus, confiants vis-à-vis de ces produits d'épargne ?

L'intérêt du sujet

Cette étude vise l'analyse du comportement des citoyens marocains moyens face à l'évolution du marché de la retraite complémentaire afin d'en dégager les principales caractéristiques et les pistes à explorer pour attaquer ce segment du marché.

Ainsi perçu, l'intérêt de l'étude tient principalement à la portée stratégique que revêt la retraite complémentaire pour les professionnels du secteur qui pourront y voir les axes majeurs de sa restructuration.

Méthodologie

Dans ce travail, il nous a paru important d'adopter une approche personnelle. Notre analyse se basera d'une part sur les chiffres, les faits marquants de la branche et les informations afférentes aux intervenants du secteur. Elle se fondera d'autre part, sur les conclusions et déductions d'une enquête effectuée auprès d'un échantillon parmi la population de cadres marocains.

Dans son ensemble, cette étude n'a pas été facile à mener étant donné la carence d'informations, d'ouvrages et d'études sur ce secteur au Maroc. Ainsi, à l'exception des rapports d'activités des différentes caisses et ceux de la DAPS, et de quelques articles de journaux, nous avons eu des difficultés à trouver l'information pertinente.

Cette étude n'est pas un rapport de stage, quoiqu'elle ait été préparée durant un stage à la CNRA. Elle traduit l'orientation formulée par nos encadrants pour approfondir la thématique. Ceci a été très enrichissant, car l'esquisse d'enquête sur le terrain nous a permis de nous confronter à la réalité et de sortir des sentiers battus de la documentation disponible.

Pour introduire ce travail, nous avons consacré la première partie à quelques définitions afférentes au secteur de la retraite complémentaire ainsi que les contraintes et les opportunités de cette activité au Maroc. Ensuite, et afin d'analyser l'émergence de ce secteur au Maroc nous avons analysé l'évolution du chiffre d'affaire de chaque acteur de la branche. enfin on a conclu notre première partie par la présentation du produit RECORE , son évolution et ses réalisations .

La deuxième partie est destinée à renseigner sur le degré d'implication des marocains dans le processus de développement de ce secteur, et ce à travers un questionnaire réalisé sur un échantillon de 60 personnes, composé de 2 catégories : les affiliés à un produit de retraite complémentaire et les non affiliés.

Ce questionnaire est donc la base de ce mémoire, étant donné qu'il comporte 3 séries de questions se rapportant à tout ce qui influence, directement ou indirectement, la décision d'affiliation d'un marocain à un produit de retraite complémentaire.

L'analyse de l'institutionnalisation progressive du système de retraite au Maroc, permet une relecture critique de l'histoire de la protection sociale. Elle permet de relever les processus de structuration, de représentation et de légitimation des divers intérêts sociaux qui sont à l'œuvre dans ce secteur.

L'analyse de la retraite complémentaire à travers les débats et les pratiques concernant les modes de gestion des organismes qui en gèrent les produits apparaissent alors centraux. Elle nous aiderait à comprendre les raisons de leur élaboration, les stratégies à la base de leur lancement et les difficultés d'élargissement de la couverture sociale dans un pays comme le royaume du Maroc où se pose la très coûteuse problématique de l'intégration d'une classe moyenne de plus en plus diversifiée et nombreuse à une protection sociale initialement conçue pour des catégories précises de salariés .

Partie I : Emergence de la retraite complémentaire au Maroc

La question de la retraite complémentaire, son évolution et ses enjeux, ne peut se comprendre qu'à la lumière du paysage de la retraite au Maroc. Nous consacrons notre premier chapitre à dégager les caractéristiques et particularités de ce paysage.

Dans le second chapitre, et en vue du dressement d'un tableau complet qui nous éclairera sur les spécificités de la retraite complémentaire au Maroc, sujet de notre recherche, nous présentons le secteur, ses opportunités et contraintes.

L'analyse de l'évolution des chiffres d'affaires des différents intervenants de ce secteur, va nous permettre dans le troisième chapitre, de tirer les conclusions et enseignements nécessaires à la mise en place de stratégies de développement de cette branche au Maroc.

Chapitre 1 : paysage de la retraite au Maroc :

Le secteur de la retraite au Maroc se compose de essentiellement de trois caisses et un régime de retraite gérant les régimes de retraite obligatoires de base, et les régimes facultatifs de retraite complémentaire :

- La CMR (Caisse Marocaine de Retraite), créée en 1930 et couvre les fonctionnaires titulaires civils et militaires relevant du régime de pensions civiles et militaires.
- La Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS) créée en 1959 en tant que régime obligatoire pour les salariés du secteur privé.
- La Caisse interprofessionnelle marocaine de retraite (CIMR), régime complémentaire facultatif, créé en 1949 (c'est la 1ère caisse de retraite destinée au secteur privé instituée au Maroc).
- Le Régime collectif d'allocations de retraite (RCAR) ,créé en 1978 pour les fonctionnaires non titulaires de l'Etat, le personnel de certains établissements publics et les fonctionnaires des collectivités locales, auxquels se sont adjointes progressivement, à partir de 2001, les Caisses

internes d'organismes comme l'ONCF, l'ODEP, l'OCP ,l'ONE et l'ex-Régie des Tabacs notamment.

Quant aux règles d'organisation et de fonctionnement, il est à préciser qu'elles sont différentes d'un régime à l'autre : statuts juridiques, modes de gestion, taux de cotisation et méthodes de calcul des prestations.

I. Régimes de retraite de base

Le secteur de la retraite au Maroc se compose essentiellement de quatre régimes de retraite obligatoire de base à savoir le régime des pensions civiles, les régimes des pensions militaires, le régime de sécurité sociale et le Régime collectif d'allocation de retraite.

1. Le régime des pensions civiles

Une pension civile est une allocation périodique versée par l'État aux fonctionnaires et employés publics qui remplissent les conditions fixées par la loi.

Le régime des pensions civiles qui gère ces prestations, est un régime obligatoire de base institué par la loi n° 011-71 du 12 Kaada 1391 (30 décembre 1971) telle qu'elle a été modifiée et complétée notamment par la loi n° 06-89, la loi n° 19-97 et la loi n° 49.01. Celles-ci ont introduit avec effet du 1^{er} janvier 1990, du 1^{er} juin 1997 et du 1^{er} janvier 2002, des réformes importantes du régime des pensions civiles.

Ce régime s'étend aux fonctionnaires titulaires et stagiaires des administrations publiques , magistrats , magistrats de la Cour des Comptes , fonctionnaires de la Chambre des représentants, administrateurs et administrateurs adjoints du Ministère de l'Intérieur, fonctionnaires titulaires et stagiaires des collectivités locales, ainsi que les personnels de certains établissements publics exclus du champ d'application du Régime collectif d'allocation de retraite (RCAR), et qui ne disposent pas d'un régime de retraite.

Il garantit pour ses affiliés, les pensions de retraite, d'invalidité consécutive à un accident de service, de réversion en cas de décès de l'affilié, et les allocations familiales pour les pensionnés selon différents modes de calcul.

Le calcul de la pension est celui correspondant à l'emploi, le grade, classe et échelon. Il est calculé sur la base du dernier salaire et de la durée de cotisations valides et validées. Sont pris en considération dans cette pension, les services passés comme stagiaires, titulaires ainsi que services validés avec un maximum de quarante années de service.

A titre indicatif la pension vieillesse est calculée selon la formule suivante :

$$\text{Pension de vieillesse} = 2,5\% * \text{le nombre d'années valides et validées} * \text{dernier salaire}$$

Le régime fonctionne selon le principe de la répartition : les pensions de retraites et celles de leurs ayants causes, sont financées par les cotisations des affiliés et les contributions des employeurs et est basé sur le principe de la prime échelonnée qui fixe un taux de cotisation d'équilibre pour une période minimale de 10 ans.

Concernant les cotisations salariales, il y'a lieu de distinguer entre ce qu'on appelle l'affiliation, c'est-à-dire les cotisations qui ont été obligatoirement versées par le salarié à titre de son affiliation au régime CMR selon les conditions de celle-ci, et qui est actuellement fixée à 10% du salaire. Et la validation qui représente 4% du salaire et qui permet à l'affilié, de racheter les périodes et services accomplis antérieurement à l'affiliation à la CMR qui n'ont pas été déclarées où n'ayant pas donné lieu à une cotisation. Quant aux contributions patronales, elles représentent la part versée par l'employeur à titre de son adhésion à la CMR, et elles sont de 10% du salaire.

2. Le régime des pensions militaires

Une pension militaire est une allocation périodique versée par l'État aux personnels des forces armées royales et les personnels d'encadrement et de rang des Forces auxiliaires. Le calcul de la pension est celui correspondant à l'emploi, le grade, classe et échelon.

Tout comme le régime des pensions civiles, ce régime obligatoire de base garantit des pensions de retraite, d'invalidité consécutive à un accident de service aux personnels relevant de son champ d'application, des pensions de

réversion au profit de leurs ayants-droits en cas de décès de l'affilié ou du pensionné ainsi que les allocations familiales pour les pensionnés.

Le financement du régime se fait selon le principe de répartition, et comprend une part salariale qui constitue 10% du salaire, et une part patronale de 20% du salaire. Quant au mode de calcul de la pension vieillesse, il est similaire à celui du régime des pensions civiles.

3. Le régime Collectif d'Allocation de Retraite (Régime général)

Le RCAR a été institué par le dahir portant loi n° 1-77-216 du 4 octobre 1977 et mis en œuvre en 1978 dans le souci de la généralisation de la couverture de retraite aux couches salariales non encore couvertes à l'époque. Il a donc apporté une réponse en termes de retraite de base aux salariés des établissements publics, ou des fonctionnaires non titulaires de l'Etat et des fonctionnaires des collectivités locales, qui n'étaient couverts par aucun régime de retraite. Depuis 2001 on assiste à l'externalisation de beaucoup de caisses internes vers le RCAR, dont l'ONE et l'OCP.

La pension de retraite normale est calculée sur la base du salaire moyen de carrière revalorisé (SAMCR), qui correspond à la moyenne de tous les salaires soumis à cotisation de toute la carrière de l'affilié revalorisés à la date de liquidation de la pension, selon la formule suivante :

$$\text{La pension annuelle brute} = \text{SAMCR} * \text{Taux de pension (2\%)}$$

Le RCAR fonctionne en capitalisation (2/3) et répartition (1/3). Les 2/3 de la cotisation globale sont affectés à un livret individuel et capitalisés à 4,75% l'an. Le reste de la cotisation est affecté à différents fonds qui sont gérés en répartition.

En ce qui concerne la cotisation, il faut distinguer entre l'affiliation et la validation. L'affiliation est de 18% du salaire dont 12% supportée par l'employeur, et 6% par le salarié sur la base d'un salaire plafonné à 4 fois le

salaires moyen du régime (13.350DH / mois en 2009). Quant à la validation elle est de 6% et 3% de l'ensemble du salaire sans dépasser le plafond.

Ce régime garantit pour ses affiliés les, pension de retraite, d'invalidité, de survivants et les allocations familiales pour les pensionnés.

4. Le régime de Sécurité Sociale

Le terme sécurité sociale est corolaire de celui de la protection sociale. Au Maroc, il désigne le système d'indemnisation par la caisse nationale de sécurité sociale, en faveur des salariés du secteur privé : personnel salarié dans le commerce, l'industrie, les professions libérales, les associations, les syndicats, les coopératives, l'agriculture, l'artisanat

Ce régime régi par le dahir n° 1-72-184 du 27 juillet 1972, est basé sur le principe de la prime échelonnée qui fixe un taux de cotisation d'équilibre pour une période minimale de 10 ans. Il assure à ses affiliés les allocations familiales pour les actifs et les retraités, les prestations à court et à long terme.

En ce qui concerne les prestations à court terme, elles couvrent les indemnités journalières en cas de maladie et de maternité et les allocations en cas de décès. Elles sont financées par un taux de 1% du salaire plafonné à 6000 DH par mois, supporté à raison de 2/3 par l'employeur et de 1/3 par le salarié. De leurs coté, les prestations à long terme couvrent la pension d'invalidité, de vieillesse ainsi que la pension de survivants, et sont financées par un taux de 11,89% du salaire plafonné à 6000 DH/mois, supporté à raison de 2/3 par l'employeur et de 1/3 par le salarié. Quant aux allocations familiales, elles sont à la charge exclusive des employeurs au taux de 6% du salaire réel.

La pension de retraite est plafonnée à 70% du salaire plafonné à 6000 DH par mois, avec une pension minimum de 500 DH par mois. Elle est égale à 50% de l'assiette de liquidation pour les 3240 jours de cotisation + 1% de la même assiette pour chaque période de 216 jours de cotisation au-delà des 3 240 jours.

II. Régimes de retraite complémentaires :

Comme son nom l'indique, une retraite complémentaire est un complément de retraite et non un substitut. C'est un appoint facultatif ou obligatoire, offert en sus des régimes de base. Sa caractéristique principale est d'offrir des prestations qui prolongent le revenu issu de l'activité lucrative en complétant les prestations des régimes obligatoires de base.

Au Maroc, la retraite complémentaire abstraction faite des systèmes d'assurance libre offerts par les compagnies d'assurances et du Régime complémentaire de Retraite RECORE de la CNRA, est constituée par trois régimes : le régime CIMR, le régime complémentaire du RCAR et le régime complémentaire de la CMR. Concernant les compagnies d'assurance et les banques, elles commercialisent des produits d'épargne retraite et de capitalisation, basés sur le principe de capitalisation et dont l'affiliation est individuelle et facultative, ces produits sont régis par le code des assurances. Les caisses et organismes, quand à eux, ont mis sur le marché des produits de retraite complémentaires, régis selon des conditions spécifiques à chaque caisse et organisme.

1. La caisse interprofessionnelle marocaine des retraites : CIMR

La CIMR est une association à but non lucratif, créée en 1949. Elle a pour mission de promouvoir le régime de retraite équilibré et solidaire qui peut garantir aux bénéficiaires une pension équitable dans le cadre d'une gestion efficace et de qualité. La CIMR est gérée par un Conseil d'administration élu par l'assemblée générale des adhérents.

Ce régime est ouvert aux salariés du secteur privé à titre de régime complémentaire à celui de la CNSS. Mais plusieurs organismes publics comptent parmi ses membres, et en constituent un régime de base pour leurs agents. Il garantit aux affiliés une retraite complémentaire portant néanmoins sur la totalité du salaire.

Le montage financier adopté par la CIMR jusqu'en 2003 s'articulait autour d'un système mixte (capitalisation - répartition), où les cotisations patronales (3 à

6%), étaient versées à la CIMR qui les gère en répartition. De leur côté, les cotisations salariales (3 à 6%), étaient versées aux compagnies d'assurances qui les gèrent en capitalisation.

En 2003, la CIMR a adopté des mesures importantes pour faire face aux menaces qui pesaient sur le devenir du régime, dont principalement la récupération par la caisse des cotisations salariales qui étaient gérées en capitalisation par les entreprises d'assurances, et leur gestion dans le cadre de la répartition.

La pension de retraite est liquidée selon trois options possibles :

- La liquidation avec option en capital :

Si l'affilié opte pour cette option ses points seront divisés en deux parties :

- Une première lui sera versée sous forme de pension mensuelle par la CIMR,
- L'autre partie relative à ses cotisations salariales lui sera payée en une seule fois sous forme de capital.

- La liquidation sans option en capital

Dans ce cas, la totalité des droits de l'affilié lui sera versée sous forme de pension mensuelle.

- La liquidation sous forme d'option de rachat

Si l'affilié a moins de 150 points à la liquidation, ses droits lui seront automatiquement réglés sous forme de capital. Le versement se fera en une seule fois.

S'il a entre 150 et 200 points, il a la possibilité d'opter, sous réserve de l'accord de la CIMR, pour la liquidation de ses droits sous forme de capital. Le versement se fera en une seule fois.

Le calcul de la pension se fait sur la base des points de retraite selon la formule suivante :

$$\text{Pension} = \text{Total des points cumulés} * \text{VPL} + \text{MCF}$$

Avec, VPL : valeur des points en liquidation : Jusqu'en 2010, cette valeur sera constante et s'élève à 11,64 DHS. Par la suite, son évolution suivra celle du salaire de référence.

MCF : majoration pour charge de famille

Nombre de points annuels = Contributions globales / 6 x salaire de référence

2. Le régime complémentaire RCAR (RC/RCAR)

Le régime complémentaire RC/RCAR dont l'affiliation est facultatif, a été élaboré au profit des affiliés du RCAR. Toutefois, il a été étendu aux salariés relevant d'autres régimes de retraite de base, à savoir la CNSS et les régimes de retraite internes des établissements publics. La naissance d'obligation du régime complémentaire du RCAR envers ses bénéficiaires est subordonnée à l'adhésion du service employeur, à l'affiliation du personnel salarié et au paiement des cotisations et des contributions. Il garantit aux affiliés des pensions de retraite, d'invalidité et de réversion complémentaires à celles servies par le régime de base.

Chaque année, aussi bien en ce qui concerne la validation des services antérieurs que l'affiliation effective, les cotisations salariales et les contributions patronales sont assises sur la tranche de rémunération supérieure au plafond du régime général relatif à l'année en question. Avec un taux de cotisation salariale et de la contribution patronale sont fixée chacun à 3%.

La pension de retraite est obtenue en appliquant la règle suivante :

La pension annuelle brute = nombre de points acquis X Valeur du point de l'année de liquidation

Sachant que le nombre de points acquis est la somme des points acquis par an qui correspondent à = (Cotisations + Contributions) année N / Salaire de référence année N. Les salaires de références sont fixés chaque année par le RCAR et la valeur du point est fixée annuellement par le régime en fonction du taux de revalorisation annuelle du régime.

3. Le RC/CMR « ATTAKMILI »

La dénomination ATTAKMILI est grandement évocatrice. En elle-même, elle désigne un complément. En effet, ce régime a pour objet la constitution d'une retraite complémentaire selon le principe de la capitalisation individuelle.

Institué en application de l'article 4 de la loi n° 43-95 portant réorganisation de la Caisse Marocaine des retraites promulguée par le dahir n° 1-96-106 du 21 rabii I 1417 (7 août 1996), le régime de retraite complémentaire facultatif dénommé "Attakmili" dont la gestion est assurée par ladite caisse, est ouvert aux affiliés du régime des pensions civiles et ceux du régime des pensions militaires. Son financement se fait par des cotisations payables mensuellement. Ainsi, les droits constitués sont ceux inscrits au compte individuel Attakmili de l'affilié, et sont composés des cotisations versées sur ledit compte majorées de la participation aux bénéfices financiers. La somme des montants inscrits dans chaque compte individuel constitue le fonds de retraite Attakmili.

Le montant de la cotisation peut être soit forfaitaire, d'un montant égal à un multiple de cinquante (50) DH, soit un pourcentage du salaire brut exprimé en un nombre entier. Toutefois, le montant de la cotisation mensuelle ne peut être inférieur à cinquante (50) DH. En sus des cotisations périodiques, l'affilié a la faculté d'effectuer à tout moment des versements exceptionnels dont le montant ne peut être inférieur à mille (1000) DH.

Chapitre 2 : Retraite complémentaire au Maroc

I. Définition

La retraite complémentaire est une retraite conventionnelle qui vient s'ajouter à la retraite de base pour parer à ses éventuelles insuffisances. C'est donc une pension attribuée en complément des retraites servies par les régimes de retraite de base.

La naissance de la retraite complémentaire au Maroc, trouve sa source dans le plafonnement des cotisations et donc des prestations aux régimes de base. Elle

va parfois jusqu'à se substituer aux régimes de base¹, comme c'est le cas des individus ne bénéficiant d'aucune couverture retraite de base et qui adhèrent à des produits de retraite complémentaire afin de se constituer une pension de retraite à l'âge de la retraite. Elle peut fonctionner selon le système de la répartition ou de la capitalisation. Toutefois, pour être considérée comme telle, elle doit satisfaire certaines conditions suivant l'entreprise ou l'organisme fournisseur.

Fonctionnant comme un complément, la retraite complémentaire peut bénéficier à tout individu souhaitant y adhérer. Les employeurs sont libres de proposer, ou pas, un régime de retraite complémentaire lorsqu'il en existe. L'adhésion est accompagnée d'avantages fiscaux puisque les cotisations sont déductibles au titre de l'IS pour l'employeur et de l'IR pour le salarié.

L'affilié perçoit l'épargne constituée sous forme de capital ou rentes certaines ou viagères. Il peut également disposer à tout moment du capital constitué à travers le rachat de son contrat. En cas de décès de l'affilié, la pension ou le capital est attribué à ses ayants droits selon les conditions et termes du contrat.

Ces régimes ne fonctionnent pas tous sur les mêmes critères, on peut cependant en distinguer deux grands types : ceux garantissant un niveau de retraite, et ceux pour qui le montant de la pension est fonction des cotisations versées.

Au Maroc, les caisses et régimes de retraite proposent des produits de retraite complémentaire destinés à leurs adhérents. Toutefois, l'adhésion à ces régimes complémentaires n'est pas obligatoire, et ne prend effet qu'à partir d'un certain plafond de cotisation dans le régime de retraite de base. C'est pourquoi on peut en distinguer deux modes de gestion :

A. Les régimes à prestations définies :

Les contrats à prestations définies sont dénommés ainsi parce que l'employeur s'engage à garantir au salarié présent dans l'entreprise, au moment de son

¹ Voir Contribution à l'histoire financière de la sécurité sociale, sous la direction de M. Laroque - Chapitre XV : « Le développement des institutions paritaires de protection sociale complémentaire » (retraite mais aussi prévoyance), P. Chaperon, 1999

départ en retraite, un niveau de prestations déterminé défini par rapport au dernier salaire versé. Il s'agit pour l'employeur d'une obligation de résultat.

L'objectif de ces contrats est de rapprocher au maximum le niveau des ressources du retraité du montant de son salaire en fin de carrière². Il existe deux types de contrats à prestations définies :

- les régimes "chapeau", appelés aussi "différentiels", qui garantissent au bénéficiaire, au moment de sa mise à la retraite, un niveau global de revenus qui inclut le régime de base³
- les régimes additifs, appelés aussi "additionnels" : Les contrats additifs garantissent un pourcentage fixe du dernier salaire, indépendamment des autres régimes de retraite⁴.

La gestion des cotisations est assurée par l'entreprise qui s'engage vis-à-vis des salariés. Pour atteindre son objectif, elle peut gérer par ses propres soins ses engagements et passer en provisions les sommes qu'elle destine au versement des retraites. Néanmoins, ce mécanisme est rarement pratiqué parce que d'une part, les sommes passées en provisions ne sont pas déductibles du bénéfice imposable. D'autre part et surtout, l'entreprise doit être sûre de pouvoir faire face à l'intégralité de ses engagements, au cours de la période de constitution des provisions, ou encore au moment du versement. Pour ces raisons spécifiques, l'entreprise préfère confier à une compagnie d'assurance la gestion de ce genre de contrats. Les sommes versées par l'entreprise lui permettraient de bénéficier d'un régime fiscal plus avantageux.

S'agissant de ces régimes de retraite fondamentalement collectifs, les versements effectués par l'entreprise ne sont à aucun moment individualisés. Il s'agit d'une somme globale, versée par l'entreprise, résultant d'un calcul actuariel effectué par la compagnie d'assurance choisie. Ce faisant, les cotisations sont calculées en conséquence, année après année.

² <http://www.boursorama.com/patrimoine/guides/Retraites/PRE15.html>

³ <http://www.boursorama.com/patrimoine/guides/Retraites/PRE15.html>

⁴ <http://www.boursorama.com/patrimoine/guides/Retraites/PRE15.html>

B. Les régimes à cotisations définies :

Ces régimes de retraite sont appelés à cotisations définies, car l'entreprise ne s'engage que sur un niveau de financement. Son obligation est strictement limitée au paiement des cotisations. Sur cette base, le montant de la retraite est déterminé en fonction du cumul des cotisations versées et capitalisées⁵.

En pratique, la gestion des cotisations est assurée par un organisme externe à l'entreprise. Les sommes versées par l'entreprise et éventuellement par le salarié, s'accumulent sur des comptes individuels ouverts auprès de l'organisme gestionnaire.

Il en existe deux grandes catégories :

1. **Les contrats d'épargne-retraite** qui s'apparentent à une opération de capitalisation individuelle, même si la gestion du dispositif est réalisée de manière collective. L'entreprise verse alors à l'organisme assureur les cotisations des salariés sur un compte individuel⁶.
2. **Les contrats exprimés en droits** dans lesquels les cotisations ne font pas l'objet d'une capitalisation financière mais sont transformées en droit à pension : élément de rente viagère différée jusqu'à l'âge de la retraite ou acquisition de points⁷.

Ces produits ne concernent pas uniquement les grandes bourses, mais aussi et particulièrement la classe moyenne de la société dont la demande est en évolution permanente. Pour répondre à ce besoin, différents types de contrats d'épargne assurance et de produits de capitalisation ont vu le jour dont RECORE produit de retraite complémentaire conçu et commercialisé par la CNRA.

Toutefois, La retraite complémentaire peine à percer au Maroc .Cette faible performance s'explique par des contraintes aussi bien exogènes qu'endogènes.

⁵ <http://www.boursorama.com/patrimoine/guides/Retraites/PRE15.html>

⁶ <http://www.boursorama.com/patrimoine/guides/Retraites/PRE15.html>

⁷ http://www.journaldroitsocial.com/article.php3?id_article=131

II. Contraintes du secteur :

Depuis la mise en application du plan d'ajustement structurel (le PAS), le Maroc endure une crise de chômage structurel. Ses conséquences se sont répercutées sur tous les secteurs de l'économie dont celui de la formation de l'épargne.

Actuellement, le taux de chômage est de 9,8 % enregistrant une baisse de plus de 10% par rapport à l'année 1991. Cette baisse semble aller dans le sens de booster le secteur de l'épargne en général et celui de la retraite complémentaire en particulier.

En dépit de cette baisse et des différents efforts de communication et de sensibilisation entrepris par les professionnels du secteur, le taux de pénétration de cette forme de retraite demeure faible.

En effet, à l'heure où le Maroc a inscrit le développement social en tête de ses priorités, 79% des travailleurs marocains ne bénéficient pas toujours d'une couverture retraite de base⁸.

Dans ce chapitre et afin de comprendre le climat général de ce secteur, nous présentons les facteurs de vulnérabilité susceptibles d'entraver son développement. Principalement, il s'agit de quatre facteurs :

- Absence de l'obligation d'adhésion aux produits de retraite complémentaire
- Étroitesse du marché boursier
- La sousbanquarisation
- Fiscalité peu encourageante

1. Absence de l'obligation d'adhésion aux produits de retraite complémentaire :

Au Maroc, la retraite complémentaire est gérée par différents organismes : caisses de retraite et compagnies d'assurance. Cependant, malgré les efforts engagés par ces organismes pour promouvoir ce secteur, les performances de cette branche restent encore faibles au Maroc. En effet, seuls 3% d'adhérents

⁸Le Matin du 06.02.2008 « Le privé peu enthousiaste à adhérer aux prestations complémentaires »

aux régimes et caisses de retraite obligatoires (qui eux ne dépassent pas les 30%), sont affiliés à un produit de retraite complémentaire.

Le caractère facultatif de ces produits de retraite, constitue donc la plus importante contrainte au développement de ce secteur au Maroc. Car si l'adhésion est rendue obligatoire, comme c'est le cas en France et dans d'autres pays, au moins les affiliés des régimes de base adhèreraient aux régimes complémentaires. Ce qui ferait 30% des actifs marocains au lieu des 3% des actifs couverts par les régimes de retraite de base.

2. Etroitesse du marché boursier :

La nature limitée du marché boursier marocain le rend vulnérable, et la crédibilité des produits de retraite complémentaire dépend de la confiance que font les assurés dans la solidité financière de l'organisme qui les assure. Si cette confiance est altérée, les pertes seront énormes pour le secteur. Inversement, le renforcement et l'élargissement du marché boursier va booster le secteur d'où l'importance de la mise en place, par l'Etat, des garanties juridiques suffisantes relatives à ces produits.

3. La sousbancairisation:

La bancairisation reflète le degré de pénétration du système bancaire dans les rouages de l'économie. Elle renseigne sur le niveau de développement de l'offre des services financiers.

Le taux de bancairisation usuellement utilisé par Bank Al-Maghrib correspond au rapport entre le nombre de comptes (y compris les comptes CCP et CEN ouverts chez Barid Al-Maghrib) et le total de la population⁹.

Au Maroc ce taux est de 43%¹⁰ pour l'année 2008, et reste très bas par rapport à d'autres pays où la vente des produits de retraite complémentaire est développée, comme la France où ce taux est actuellement de 98%.

La sousbancairisation constitue donc un obstacle important au développement de la retraite complémentaire au Maroc, car elle reflète la faiblesse de l'épargne

⁹ « La bancairisation, levier du développement socioéconomique du royaume du Maroc
« http://finance.sia-conseil.com/wp-content/plugins/Post2PDF/SW_Post2PDF.php?id=724

¹⁰ Rapport annuel sur le contrôle de l'activité et les résultats des établissements de crédit, exercice 2008

informelle et rurale, donc l'incapacité du secteur bancaire à toucher tous les segments du marché par les produits bancaires y compris ceux de la retraite complémentaire.

4. Fiscalité peu encourageante

Le traitement fiscal de cette épargne diffère selon que cela soit un contrat d'assurance retraite ou un contrat de capitalisation. Mais dans les deux cas, seuls les contrats d'assurance sur la vie et des contrats de capitalisation, dont la durée est égale au moins à 8 ans peuvent bénéficier d'une exonération de l'IR¹¹.

Pour les contrats d'assurance retraite, les souscripteurs auront le droit de déduire, dans la limite de 6% de leur revenu global imposable, les primes ou cotisations se rapportant aux contrats d'une durée égale au moins à 8 ans et dont les prestations seront servies aux bénéficiaires à partir de l'âge de 50 ans révolus. Lorsque les souscripteurs disposent uniquement de revenus salariaux, ils peuvent déduire la totalité des cotisations de leurs salaires nets imposables sans plafonnement. De plus, le bénéficiaire profitera, au terme du contrat, d'un abattement de 40% sur le capital qu'il percevra.

S'agissant des contrats de capitalisation, les cotisations ou primes ne sont pas déductibles du revenu imposable. Toutefois, les prestations servies au terme des contrats seront exonérées de l'impôt sur le revenu si leur durée est au moins égale à 8 ans.

L'un des inconvénients de ces produits d'épargne est l'indisponibilité des fonds constitués pendant une durée longue 8 ans. Racheter ses cotisations pendant cette durée par exemple pour faire face à une dépense imprévue, revient à perdre tous les avantages fiscaux qui rendent ce placement intéressant.

III. Opportunités du secteur :

Le secteur de la retraite complémentaire au Maroc profite d'une réglementation, quoique pas très encourageante, mais protectrice en ce sens que le secteur est immunisé, grâce à cette réglementation, contre les crises éventuelles. En effet et grâce aux règles prudentielles du secteur, il n'a pas été

¹¹ Voir bulletin officiel, Article 54

affecté par la crise financière: « les placements en représentation des engagements des entreprises d'assurances doivent être situés au Maroc. Les dépôts et les investissements hors du Royaume et les placements en valeurs étrangères sont réglementés. Les entreprises d'assurances doivent disposer de la marge de solvabilité et de la couverture de leurs engagements pour pouvoir bénéficier de l'autorisation de placer à l'étranger leurs excédents dans la limite de 5% de leurs actifs. Ces placements ne sont pas admis en couverture des provisions techniques et enfin l'autorisation précitée doit tenir compte de la nature de l'opération et de la réglementation des changes du pays où l'opération sera effectuée »¹².

En outre, le secteur profite d'un environnement favorable à son épanouissement et à des opportunités qui lui permettront, dans les années à venir, de jouer dans la cour des grands. On peut en citer quatre facteurs :

- Faiblesse du taux de couverture
- Faiblesse du taux de remplacement
- Multiplicité des fournisseurs
- Développement de la bancassurance

1. Faiblesse du taux de couverture :

L'entrée tardive dans la vie professionnelle, l'augmentation importante de l'espérance de vie, l'explosion du secteur informel, l'absence de couverture pour les professions Libérales et les travailleurs du secteur agricole etc..., sont là autant d'opportunités pour la retraite complémentaire au Maroc, en ce sens que près de 79% de la population ne bénéficie même pas d'une couverture retraite de base¹³. Ceci signifie que les produits de retraite complémentaire offerts par les organismes de retraite et qui ne s'adressent qu'aux travailleurs déjà couverts, ne touchent pas les 79% qui ne font partie d'aucun secteur légalement couvert. Cette faiblesse de couverture implique que le marché marocain est encore vierge et prometteur et qu'il faudra l'exploiter pleinement.

¹² Le matin 02/2009 « Le secteur au Maroc est assaini et respecte des règles prudentielles. »

¹³ Le Matin du 06.02.2008 « Le privé peu enthousiaste à adhérer aux prestations complémentaires »

2. Faiblesse du taux de remplacement :

Le taux de remplacement est le rapport entre le montant de la pension et le salaire assiette, ce qui donne le revenu de remplacement. Plus ce taux est élevé, plus la pension perçue est élevée, et inversement.

Au Maroc, les taux de remplacement sont faibles, et ne sont pas à même de sauvegarder les niveaux de vie après la période d'activité. En effet, à part la CMR qui a un taux de remplacement élevé qui peut atteindre les 100% , les autres caisses et régimes de retraite ne garantissent que des taux faibles par rapport au salaire perçu pendant la période d'activité .On peut citer à titre indicatif le cas du RCAR dont le taux de remplacement est de 60% pour une durée d'affiliation totale de 30 ans avec un salaire assiette limité au plafond du RCAR . Ou encore de la CNSS qui plafonne son taux de remplacement à 70% et son salaire assiette à 6000 DH, avec une pension assise sur le salaire moyen des (3 ou 5) dernières années au lieu du salaire de fin de carrière.

Par exemple, un cadre du secteur privé qui touche mensuellement 30.000 DH et qui cotise uniquement au régime de base de la CNSS et qui n'a pas de retraite complémentaire, touchera lors de son départ en retraite une pension de 4.200 DH s'il a cotisé pendant toute sa vie active. Ce qui le rend conscient de l'importance d'un complément de salaire, et donc de celui de l'adhésion à un produit de retraite complémentaire afin préserver son niveau de vie actuel à l'âge de la retraite.

Ce faible taux de remplacement ouvre donc, de bonnes perspectives et de grandes opportunités et justifie en fait même l'existence des régimes de retraite complémentaire.

3. Multiplicité des fournisseurs :

La retraite complémentaire est un produit d'épargne géré par différents organismes : entreprises d'assurance, banques et caisses de retraite.

Chacun de ces fournisseurs, en cherchant à agrandir sa part du gâteau, devient lui-même une pièce motrice dans le développement du secteur.

En effet, depuis l'année 2002 le nombre d'agence bancaires commercialisant ces produits ne fait qu'augmenter. De plus, les caisses de retraite présentent de plus en plus d'avantages pour séduire les adhérents.

Cette course vers la perfection sert aussi bien les intérêts des consommateurs que ceux des fournisseurs qui commencent à enregistrer des chiffres d'affaires assez alléchants.

4. Développement de la bancassurance :

Les primes émises par le secteur des assurances au Maroc ne cessent de croître depuis quelques années du fait essentiellement de la hausse des ventes des produits de retraite. Cette progression est redevable à la montée en puissance de la bancassurance, l'offre étant plus structurée et les alliances entre groupes bancaires et compagnies d'assurance ayant fait jouer leur synergie¹⁴.

Les bancassureurs poursuivent leur stratégie de diversification et de fidélisation de la clientèle en développant leurs activités sur un marché en pleine croissance. C'est donc un puissant canal de développement de la retraite complémentaire au Maroc profitant de la qualité du réseau bancaire pour distribuer à un coût relativement faible leurs produits ,d'une base de clientèle familiarisée avec les produits financiers, de réseaux de commercialisation denses, et d'une grande expertise des banquiers dans le domaine de l'épargne.

Pour pouvoir toucher cela de plus près et connaître le rôle de chaque canal de distribution dans l'émergence de ce secteur au Maroc, nous allons voir, dans le chapitre suivant, une analyse de l'évolution des chiffres d'affaires des différents acteurs du secteur.

¹⁴ Le matin du 25/08/2008 « Lorsque les synergies en valent la chandelle »

Chapitre 3 : Rôles des acteurs dans l'émergence de la retraite complémentaire au Maroc

La retraite de base de solidarité ne suffit qu'à garantir un niveau de prestations donné. Cette garantie de disposer de revenus suffisants pour maintenir un standard de vie pareil à celui qu'on a en activité, se trouve alors écartée. C'est pourquoi il devient nécessaire et utile de constituer un complément de retraite.

Au Maroc, il existe une multitude d'organismes et d'entreprises gestionnaires des produits de retraite complémentaire à dispositions différentes les unes des autres quant à leur cadre juridique, leur champ d'application, leurs ressources, la nature de leurs prestations et leur mode de gestion.

Le secteur de la retraite complémentaire n'est donc pas régi par une loi cadre ou une réglementation homogène. Cependant les produits issus de compagnies d'assurance sont régis par la loi n° 17-99 portant code des assurances ainsi que par ses textes d'application.

Au Maroc, il existe trois types d'organismes habilités à la gestion des retraites complémentaires :

- ✓ Les sociétés d'assurances
- ✓ Les établissements bancaires
- ✓ Les institutions de prévoyance

Nous présentons dans ce qui suit, ces acteurs selon leur ordre d'importance et d'implication dans le processus d'émergence de la retraite complémentaire au Maroc, et en analysant leurs chiffres d'affaires considérés comme un indicateur de l'état de concurrence du marché.

I. Rôle des compagnies d'Assurances

L'émergence des produits de retraite complémentaire commercialisés par les assurances, s'est déclenchée à partir de l'entrée en vigueur du code des assurances mais aussi, suite au processus de concentration et de libéralisation du secteur et aux performances de la bancassurance.

Aujourd'hui, le taux de pénétration des assurances se situe aux alentours de 2,87 % du PIB ¹⁵

Les produits d'assurance retraite sont Basés sur le principe de capitalisation qui consiste, en échange de cotisations unique ou périodiques, à recevoir un capital ou une rente déterminée à une échéance fixée à l'avance.

Par ailleurs, L'assurance retraite et les contrats de capitalisation sont deux produits fiscalement différents. Les contrats d'assurance retraite donnent droit à la déduction des primes versées du revenu imposable ainsi qu'à un abattement de 40% sur la prestation au terme du contrat. Alors que les contrats de capitalisation ne permettent pas de déduire les cotisations mais font l'objet d'une exonération totale de la prestation servie.

Les caractéristiques de ces produits diffèrent selon que ça soit un contrat de groupes ou un contrat individuel.

Cette progression s'explique d'abord par le faible taux de couverture de la population en produits d'épargne retraite. D'un autre côté, les citoyens deviennent de plus en plus conscients de l'importance de l'épargne dans ce type de produit. Finalement, les grandes et moyennes entreprises souscrivent de plus en plus des polices d'assurance-groupe au profit de leur personnel.

Avant de chiffrer la contribution des compagnies d'assurance au développement de la retraite complémentaire au Maroc, nous allons présenter dans le tableau suivant, les caractéristiques des produits de retraite complémentaire commercialisés par cet acteur.

¹⁵ Voir Oxford Business Group : L'économie marocaine est bien orientée

1. Caractéristiques des produits de retraite complémentaires des compagnies d'assurance.

Rubrique	Produit Groupe	Produit Individuel
Cotisation	<ul style="list-style-type: none"> - Périodique - En pourcentage du salaire ; - Possibilité de versement supplémentaire : avec un minimum de 875 Dh en moyenne. 	<ul style="list-style-type: none"> - Périodique : - Cotisation Forfaitaire : avec un minimum annuel de 1830 Dh en moyenne; - Possibilité de versement supplémentaire.
Technique de Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Capitalisation pure : sans effet viager, ni solidarité entre assurés ; - TMG : 3,25% ; - unité de Compte : le Dirhams. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capitalisation pure : sans effet viager, ni solidarité entre assurés ; - TMG : 3,25% ; - unité de Compte : le Dirhams.
Participation aux Bénéfices	<ul style="list-style-type: none"> - Type de Bénéfices : Techniques et Financiers ; - Taux de PAB : 90% ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Type de Bénéfices : Techniques et Financiers ; - Taux de PAB : 90% ;
Rachat Total	<ul style="list-style-type: none"> - A tout moment, même pendant la première année d'assurance ; - Assiette : l'Épargne acquise ; - Pénalités de Rachats : 5% si la durée écoulée est inférieure à 4 années ; - Sort de la part patronale : Proportion servie en Fonction de l'ancienneté dans l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> - A tout moment, même pendant la première année d'assurance ; - Assiette : l'Épargne acquise ; - Pénalités de Rachats : 5% si la durée écoulée est inférieure à 4 années ;
Rachat Partiel	<ul style="list-style-type: none"> - A tout moment, même pendant la première année d'assurance ; - Assiette : l'Épargne acquise relative à la part salariale ; - Limite : 50% de la valeur de rachat total ; - Nombre de rachat : Au plus 2 fois. 	<ul style="list-style-type: none"> - A tout moment, même pendant la première année d'assurance ; - Assiette : l'Épargne acquise relative à la part salariale ; - Limite : 50% de la valeur de rachat total ; - Nombre de rachat : Au plus 2 fois.
Age de départ en Retraite	<ul style="list-style-type: none"> - age : 60 ans ; - Possibilité d'anticiper à partir de 50 ans ; - possibilité de proroger jusqu'à 70 ans . 	<ul style="list-style-type: none"> - age : 60 ans ; - Possibilité d'anticiper à partir de 50 ans ; - possibilité de proroger jusqu'à 70 ans .
Prestations de Retraite	<ul style="list-style-type: none"> 3 options : - capital ; - Rente viagère réversible ou non payable trimestriellement à terme échu ; - Rente certaine payable trimestriellement à terme échu ; - Combinaison entre capital et rente. 	<ul style="list-style-type: none"> 2 options : - capital ; - Rente viagère réversible ou non payable trimestriellement à terme échu ; - Rente certaine payable trimestriellement à terme échu ; - Combinaison entre capital et rente.
Réseau de distribution	<ul style="list-style-type: none"> - Département groupe de la Compagnie d'assurance. 	<ul style="list-style-type: none"> - Réseau Bancassurance.

2. Analyse de l'évolution du chiffre d'affaire des produits de retraite complémentaires commercialisés par les compagnies d'assurance au Maroc de 1986 à 2008¹⁶

Depuis le début des années 1990, la commercialisation des produits de retraite par les compagnies d'assurance s'est développée rapidement, soit une progression de 50% en 10 ans. En effet, vers la fin des années 1990 on assiste à des mouvements de restructurations à travers non seulement le rapprochement entre Al Wataniya, la RMA et l'Alliance africaine mais aussi le regroupement de CAA et AXA Al Amane au sein d'une même structure, "AXA Assurances Maroc¹⁷".

De l'année 2001 à l'année 2007, le secteur a connu une forte et instable croissance pour différentes raisons :

Au cours de l'exercice 2000, le chiffre d'affaires du secteur des assurances a, pour la première fois, dépassé la barre de 10 milliards de dirhams. La part de des produits de retraite complémentaire dans ce chiffre d'affaires représente près de 21% contre 14% en 1995. En outre, le secteur de l'assurance a connu d'importantes concentrations :

- L'absorption de la petite ALLIANCE AFRICAINE par AL WATANIYA¹⁸
- La fusion D'AXA AL AMANE et de la COMPAGNIE AFRICAINE D'ASSURANCES (CAA), qui donne naissance à AXA ASSURANCE MAROC qui devient ainsi le premier opérateur du secteur.

Ce mouvement de concentration s'est poursuivi en 2001 :

Le groupe d'affaires HOLMARCOM contrôlant déjà la compagnie ATLANTA a racheté la SANAD, se hissant au total à la 4ème place du secteur, juste après la compagnie Wafa Assurance¹⁹;

Le groupe SOCIETE GENERALE a pris le contrôle de la seule compagnie spécialisée dans l'assurance vie, LA MAROCAINE VIE²⁰.

¹⁶ Voir tableau et graphique en annexe 1

¹⁷ Ambassade de France : mission économique octobre 2006 « Le secteur de l'assurance au Maroc »

¹⁸ http://fr.wikipedia.org/wiki/RMA_Wataniya

¹⁹ Ambassade de France : mission économique octobre 2006 « Le secteur de l'assurance au Maroc »

²⁰ Ambassade de France : mission économique octobre 2006 « Le secteur de l'assurance au Maroc »

Depuis l'entrée en vigueur du code de l'assurance fin 2002, le secteur a connu une évolution assez importante.

Depuis le secteur est entré dans un processus de concentration, qui doit lui permettre de faire face aux contraintes de solvabilité inscrites au Code des assurances adopté fin 2002.

2003 : baisse du chiffre d'affaires des produits de retraite complémentaire qui s'établit à environ 1727.74 millions de Dirhams en diminution de 15.5%. Ce recul est imputé essentiellement à deux faits marquants:

- l'entrée en vigueur de la réforme CIMR
- la stagnation de la bancassurance.

Les compagnies d'assurances ont, en effet, perdu une grande part du chiffre d'affaires suite au rapatriement de la part salariale qui leur a été, jusqu'ici, confiée par la CIMR²¹. De même, la bancassurance, qui a enregistré une forte croissance lors des deux dernières années, a connu une certaine stagnation en 2003, impliquant de ce fait les faibles performances de la branche. Du fait de la tendance baissière des taux sur le marché financier.

Après deux années 2003 et 2004 de chute des primes émises en assurance vie on assiste à une reprise en 2005 et ce grâce aux efforts entrepris par les professionnels du secteur, ainsi on assiste à :

- « La fusion des deux compagnies d'assurances du groupe Finance.com donne à RMA-Watanya la première place du secteur.
- Le groupe bahreïni ARIG a cédé la CNIA, 3ème compagnie du secteur, au groupe marocain Saham. Pour son propre compte,
- la CNIA a racheté en octobre 2006 la compagnie Es-Saada ce qui permet au groupe Saham de contrôler 16% du marché.
- La Caisse de Dépôts et de Gestion est devenue en 2005 actionnaire à hauteur de 40% dans chacune des compagnies d'assurances du groupe local Holmarcom : Il s'agit des compagnies Atlanta et Sanad qui réalisent 12,40% du marché en 2005. »²²

²¹ http://www.cmr.gov.ma/doc/ActivitesDirecteur/200709/200709_Communique_fr.pdf

²² Ambassade de France : mission économique octobre 2006 « Le secteur de l'assurance au Maroc »

A fin 2007, les primes émises du secteur dans cette branche ont totalisé plus de 3929 millions de DH, en hausse de 42,2% par rapport à 2006.

En 2008 on assiste à une baisse de

Ces évolutions s'expliquent principalement par le développement soutenu qu'a connu la bancassurance ces dernières années, avec l'ouverture massive de nouvelles agences bancaires et la conclusion de différents partenariats entre établissements bancaires et compagnies d'assurance. Le changement des habitudes de consommation des cadres, désormais plus prévoyants, a également favorisé cette croissance²³.

II. Rôle des banques

L'activité des banques en matière de distribution de produits d'assurance vie s'est accélérée ces trois dernières années, cette performance étant principalement imputable au fort taux de croissance des émissions « vie » et « capitalisation ».

Les produits de retraite de bancassurance sont des produits d'épargne-prévoyance qui permettent de se constituer une retraite principale ou une retraite complémentaire commercialisés par L'ensemble des grandes banques de la place.

- Attijari wafabank avec le produit : Plan Age d'OR
- Banque populaire : Addamane Chaâbi
- BMCE Banque marocaine de commerce extérieur : BMCE Horizon
- Banque marocaine du commerce et de l'industrie : Assur-Plus-Retraite
- Société générale marocaine des banques : Vital Retraite & Retraite Complémentaire
- Crédit du Maroc : Securetraite

Institutionnalisée seulement avec la promulgation du Code des Assurances en 2002, L'article 330-336 limite l'activité de la bancassurance au champ de l'assurance de personnes, en excluant celui de l'assurance dommages²⁴. La promulgation du Code des Assurances a renforcé le cadre juridique du secteur des assurances, lui permettant de se conformer aux normes internationales.

²³ La vie économique du 14/11/2008: « Epargne retraite : 8 ans au lieu de 10 pour bénéficier de la déductibilité »

²⁴ Voir code des assurances

1. Caractéristiques des produits de retraite complémentaires commercialisés par les banques

Tableau 1²⁵

Banque	BMCE	BCP	SGMB	BMCI	CDM	Attijariwaf a Bank
Assurance	Produit bancaire	CNIA	La Marocaine vie	AXA	Produit bancaire	Wafa assurance
Produit	BMCE Retraite Active	Addamane Chaâbi	Vital Retraite & Retraite Complémentaire	Assur-Plus-Retraite	cdmRETRAI TE	Plan Age d'OR
Prestations garanties	- pensions de retraite - pensions de réversion.	- pensions de retraite pensions d'invalidité - pensions de réversion.	- pensions de retraite ; - pensions d'invalidité ; - pensions de réversion. - Pécule	pensions de retraite ; - pensions d'invalidité ; - pensions de réversion.	- pensions de retraite ; - pensions d'invalidité ; - pensions de réversion.	- pensions de retraite ; - pensions d'invalidité ; - pensions de réversion.
Cotisation	Versements mensuels de 200 Dhs au minimum, avec une possibilité de versements exceptionnels.	Souscription régulière de parts d'une valeur de 100 Dhs avec un minimum de 12 parts par an.	300 DH/mois, 900 DH/trimestre ou 3 600 DH/an avec un Minimum des versements libres : 1 000 DH.	Versements mensuels de 250 Dhs au minimum avec la possibilité de versements exceptionnels	Versements mensuels de 200 Dhs au minimum avec la possibilité de versements exceptionnels	Versements mensuels minimums de 100 Dhs avec la possibilité de versements exceptionnels à partir de 500 DH
Nature du contrat	Produit de retraite par capitalisation	Produit d'épargne par capitalisation	Produit de retraite par capitalisation	Produit de retraite par capitalisation	plan d'épargne Retraite	Produit de retraite par capitalisation
Rendement	Taux de rendement annuel garanti de 3,25% et un taux de PAB de 90%.		Taux de rendement annuel garanti de 3,25% auquel d'ajoute un taux de PAB.	A partir de la 6ème et de la 8ème année, une prime de fidélité s'ajoute aux primes d'épargne.	Taux de rendement annuel garanti de 3,25% auquel d'ajoute un taux de PAB	Taux de rendement annuel garanti de 3,25% auquel d'ajoute un taux de PAB
Marché ciblé	population active	population active	Population active	population active	population active	population active

²⁵ Tableau fait par mes propres soins à partir de : BMCE monthly du 02/012006 : « bancassurance au Maroc quelles perspectives »

2. Analyse de l'évolution de la part de marché de la bancassurance dans les produits de retraite complémentaire²⁶

L'analyse de l'évolution du chiffre d'affaire nous permet de constater d'une part, que la bancassurance joue un rôle très important dans la commercialisation des produits de retraite complémentaire au Maroc .en effet, à partir de 2004 on constate que le chiffre d'affaire relatif à ces produits, réalisé par les banques représente 50% de celui du marché. En 2005 cette part évolue de 10% enregistrant une part de marché de près de 60% pour atteindre 64% en 2006.

En 2007 les produits de retraite complémentaire ont connu une hausse très importante et ce grâce à la bancassurance. Ainsi, en termes de primes d'assurance émises par le réseau bancaire, la part de marché est passée à 66%, celle de la filiale bancaire du groupe ONA s'est appréciée de 7 points, passant de 36,7% en 2006 à 43,6% en 2007. Cette performance est due aux actions menées pour promouvoir ce produit au Maroc, Ainsi Son émergence s'est appuyée sur la stratégie de diversification du portefeuille produit des compagnies d'assurance, en quête de nouveaux marchés. Les produits de retraite complémentaire ont alors pu se développer à travers ce canal notamment grâce à la promulgation du code des assurances à partir de 2002. D'autre part, d'autres facteurs ont stimulé les performances des banques dans ce créneau. On cite notamment

- Le renforcement de la stratégie de groupe banque-assurance : Cet axe a favorisé le développement de la bancassurance, et ce en faisant évoluer la réglementation relative aux prises de participation des établissements de crédit dans les entreprises afin de permettre une plus grande participation des banques au capital des sociétés d'assurances²⁷

²⁶ Voir annexe 2

²⁷ Magazine économique de BMCE BANK, 2006 : bancassurance au Maroc quelles perspectives

- L'accompagnement, de la part des bancassureurs, de la croissance des produits de retraite afin de consolider leur positionnement sur ce segment.
- la simplification des produits d'assurances: le succès de la bancassurance est dû à leur packaging simple et complet. En effet, les produits de bancassurance sont similaires aux produits bancaires, simples et accessibles à tous. les clients n'ont plus besoin de recourir à leurs comptables ou avocats pour comprendre le fonctionnement de ces produits.
- Evolution de l'implantation des agences bancaires : Le nombre total de guichets est en effet passé de 2.826 à 3.285 unités, d'un exercice à l'autre (BARID-AL-MAGHRIB inclus, avec 518 agences connectées contre 367, en 2006)²⁸.

III. Rôle des organismes de retraite :

Plusieurs institutions composent le système de retraite marocain : la Caisse marocaine des retraites (CMR), une caisse qui gère plusieurs fonds de retraites réservés aux fonctionnaires civils et militaires ainsi que ceux des collectivités locales; la Caisse nationale de la sécurité sociale (CNSS), une caisse pour les salariés du secteur privé, et le Régime collectif des allocations de retraite (RCAR).

A ces régimes de base, s'ajoutent des régimes dits de retraite complémentaire. Ceux-ci sont au nombre de trois : Le régime CIMR, le régime complémentaire du RCAR et ATTAKMILI régime complémentaire de la CMR

Apparemment, ces régimes complémentaires s'intègrent dans une logique stratégique de diversification des produits offerts dans le domaine de l'épargne-retraite. Les rares offres faites par quelques institutions bancaires ne s'adressent jusqu'à présent, qu'à une cible restreinte de clients²⁹.

²⁸ Rapport de la DAPS « Evolution de la bancassurance » (Exercice 2007)

²⁹ Aujourd'hui le Maroc 27/03/2006, « la CMR prépare l'avenir »

Depuis l'entrée en vigueur du code des assurances en 2002, la part du chiffre d'affaire de la retraite complémentaire s'est nettement améliorée. Cependant, ces caisses ne représentent qu'une infime proportion par rapport au poids des compagnies d'assurance et aux résultats de la bancassurance. D'autant plus que la vente des produits de retraite complémentaire par les caisses de retraite, elle est en grande partie motivée par l'employeur et ne reflète pas la réalité des performances commerciales de ces caisses. Comme c'est le cas pour le RCAR et la CIMR, dont la majorité des affiliés est issue de la CNSS.

1. Caractéristiques des produits de retraite complémentaires des organismes de retraite

Caractéristiques	CIMR	RECORE	RC/RCAR	ATTAKMILI	GASUP
Champs d'application	-salariés du secteur privé	Toute personne souhaitant y adhérer	-affiliés du RCAR, - peut être étendu aux salariés : CNSS et les régimes de retraite internes des établissements publics.	-Affiliés du régime des pensions civiles -Affiliés du régime des pensions militaires	-Enseignants du Supérieur, -leur conjoint -le personnel de l'administration des établissements du Supérieur.
Prestations garanties	- pensions de retraite - pensions de réversion.	- pensions de retraite ; - pensions d'invalidité ; - pensions de réversion	- pensions de retraite ; - pensions d'invalidité ; - pensions de réversion. - Pécule	pensions de retraite ; - pensions d'invalidité ; - pensions de réversion.	- pensions de retraite ; - pensions d'invalidité ; - pensions de réversion.
Assiette de cotisation	Tranche de salaire > 6000DH	Sans conditions	Tranche de salaire > : 12.900 DH	Sans conditions	Sans conditions
Mode de fonctionnement	capitalisation	Capitalisation collective	Mixte : capitalisation 3% et répartition 3%	Capitalisation individuelle	capitalisation

2. Analyse de l'évolution du chiffre d'affaire des produits de retraite complémentaire des organismes de retraite³⁰

En 2002, le chiffre d'affaire des produits de retraite complémentaire des organismes de retraite était très faible. C'est à partir de 2003 ils ont connu une progression relativement importante,

En 2004 on remarque l'augmentation du CA des organismes de retraite. Cette hausse est due au transfert à la CIMR de la part salariale des cotisations retraite, initialement gérées par les compagnies d'assurances en 2003.

Cette faible part de marché s'explique par plusieurs raisons :

- L'insuffisance des produits commercialisés par ces organismes : si on compare avec le marché, l'offre des organismes de retraite n'est pas variée et le client n'a pas vraiment le choix, on a pour les trois caisses 3 régimes complémentaire au moment où l'offre sur le marché est plus riche.
- Le problème du chômage et du secteur informel : au Maroc, une importante proportion des masses des travailleurs est en dehors du système et ne bénéficient pas d'une couverture de retraite de base. En outre, même ceux qui sont couverts n'adhèrent pas tous à ces régimes complémentaires. En effet, on estime le nombre de travailleurs dans le secteur privé au Maroc à près de 8 millions, dont seulement 20% (1.600.000) qui sont adhérents à la CNSS et 15% seulement (240.000) de ces derniers le sont également à la CIMR³¹.
- Déficiences de communication: les marocains sont peu informés sur les produits commercialisés par ces organismes, la majorité de la publicité dans les magazines est celle des compagnies d'assurance.
- absence de l'obligation de s'adhérer à ces organismes : en effet, dans d'autres pays comme la France, l'adhésion à la retraite complémentaire est obligatoire, ce qui n'est pas le cas au Maroc.

³⁰ Voir annexe 3

³¹ Le matin ,06/02/2008 « Le privé peu enthousiaste à adhérer aux prestations complémentaires »

I. Etude du cas RECORE

Dans les chapitres précédents, on a vu le rôle de chaque intervenant dans le développement de la retraite complémentaire au Maroc. Cependant, son émergence n'est pas uniquement due au secteur et aux facteurs externes, mais aussi et surtout aux efforts et réalisations de chaque acteur de la branche.

Dans l'impossibilité d'étaler les facteurs internes de toutes les compagnies d'assurance, les banques et les caisses qui ont été à l'origine du développement du secteur, on va voir l'exemple de RECORE.

RECORE a été mis en place par la CNRA en 1988 pour répondre aux attentes en matière de retraite complémentaire d'une cible essentiellement constituée d'affilié de la Caisse Marocaine de Retraite (CMR).

Il était destiné, au début, à une clientèle essentiellement collective (administrations, entreprises, associations...).

Depuis sa création, Ce régime a subi quelques modifications. L'objectif ayant été de s'aligner sur la concurrence.

Le Régime complémentaire de retraite RECORE est un régime à but non lucratif destiné à toutes les catégories socioprofessionnelles et peut être utilisé en tant que retraite principale ou complémentaire, il est institué par la caisse nationale de retraite et d'assurance CNRA par le dahir n°1-59-301 du 24 rebia II 1379 (27 octobre 1959) instituant cette caisse. Ce régime a pour objet la constitution et le service de rentes complémentaires au profit d'affiliés. La constitution de la retraite RECORE se fait par des versements périodiques d'affiliation, ceux ci sont transformés en points sur le compte de l'affilié.

A ce jour, le système RECORE, a connu un développement soutenu durant ces dernières années. Cet essor est dû en partie aux synergies développées avec le RCAR à travers l'intégration des Caisses internes de retraites. Dans ce cadre, la CNRA a procédé à la prise en charge du personnel de l'ONCF, la RAM, BRPM, ODC, ODEP, OCP ;etc..... Compte tenu de son assise financière solide et de son mode de financement basé sur la capitalisation, le régime RECORE est appelé,

à jouer un rôle important dans le cadre d'un éventuel pilier facultatif de la réforme du secteur de la retraite qui fonctionnerait par capitalisation³².

1. Analyse des chiffres clé de RECORE³³

A. Chiffre d'affaire et population affiliée

De l'année 1996 à l'année 2000, la population affiliée à RECORE a enregistré une augmentation de 80% une moyenne de 16% par an.

A partir de 2001 le nombre d'affiliés a connu une augmentation de 375 % une moyenne de 47% par an.

L'année 2007 a été marquée par l'affiliation au régime de 3.865 personnes, portant à 34.961 le nombre total des affiliés, en progression de 12,42 %. Cet accroissement des effectifs RECORE s'explique notamment par les nouveaux dossiers pris en charge, dans le cadre des conventions d'adhésion à ce régime, soit 30 nouvelles adhésions en 2007³⁴.

Certes le produit a été dynamisé par l'effet de synergie avec le RCAR lors des opérations d'intégration des Caisses Internes de Retraites de la régie des Tabacs, de l'OCP au RCAR ,mais force est de constater que la croissance récente est le résultat d'une notoriété de plus en plus grandissante et aussi d'une prise de conscience des salariés marocains de l'importance d'un complément de retraite sans attendre une réforme qui tarde à se concrétiser.

B. Prestations

Les prestations ont connu une évolution instable en raison du mode de gestion de RECORE. En effet, le produit RECORE n'est pas un système par répartition, et donc les prestations ne doivent pas obligatoirement être égales aux cotisations. Ainsi, chaque année il y'a des rachats, liquidations en capital et pensions selon les demandes de liquidation, et le nombre d'affiliés qui ont atteint l'âge de retraite.

³² La nouvelle tribune « Entretien avec M. Larbi Nouha : Le Pôle : Prévoyance de la CDG passe à l'offensive »

³³ Voir annexe 4

³⁴ Rapport d'activité de la CNRA 2007

En 2007, la CNRA a procédé à la liquidation de 1.138 nouveaux dossiers dont 252 dossiers de pension ; 743 dossiers relatifs à l'option «Capital» et 143 dossiers de rachat des cotisations engendrant un montant de prestations réglées de 56,83 MDH contre 59,37 MDH un an auparavant³⁵.

c. Parts de marché

➤ Comparaison avec les compagnies d'assurance

En 2006, RECORE était en 6ème position, et avait une part de marché de 5,98%. Aujourd'hui RECORE continue sa croissance, mais reste toujours loin d'être parmi les leaders.

Plusieurs contraintes handicapent le développement commercial de RECORE :

- La volonté des pouvoirs publics de « temporiser » en attendant la mise en place de la Réforme ;
- La position de la DAPS qui ne veut pas d'un concurrent public direct aux compagnies d'assurances.

Devant ces contraintes, la CNRA adopte pour son produit RECORE une position de « retenue » et ne déploie pas tous les ressorts pour un véritable essor de RECORE tel : la mise en place d'un réseau de distribution, une communication de masse....

➤ Comparaison avec les organismes de retraite

Nombre d'affiliés et chiffres d'affaires :

Le nombre d'affiliés et le chiffre d'affaire RECORE connaît une augmentation plus que proportionnelle par rapport à celle des autres régimes complémentaires. L'écart entre RECORE et les autres régimes s'élargit de plus en plus.

Ceci peut s'expliquer par le fait que les autres caisses et régimes de retraite, offrent des produits de retraite complémentaires dont l'affiliation est conditionnée par un certain niveau de salaire, et est destinée à une catégorie professionnelle donnée. Pour ces raisons, elles ne peuvent pas être à même de

³⁵ Rapport d'activité de la CNRA 2007

voir leurs nombres d'affiliés et leurs chiffres d'affaires augmenter proportionnellement à l'augmentation du chiffre d'affaire de RECORE, qui est un régime ouvert à tout le monde

Parts de marché

RECORE s'accapare une part de marché de 85,11% par rapport aux autres régimes complémentaires (fin 2006). Cette performance a connu une chute en 2003 et 2004 suite au transfert à la CIMR de la part salariale des cotisations retraite qui était gérée par les compagnies d'assurance.

Donc à lui seul, RECORE dépasse les 3 caisses, le RCAR complémentaire, la CMR (ATTAKMILI) et la CIMR. Cette performance est due aussi bien au climat général de la branche et aux efforts de la CNRA pour promouvoir ce produit, qu'aux avantages du produit lui-même.

2. Raisons de l'émergence potentielle de RECORE

A. Facteurs liés aux avantages du produit :

a. Crédibilité du produit

Par son appartenance à la CDG, La CNRA institut gestionnaire de RECORE bénéficie de la renommée de celle-ci. De plus, la garantie de l'Etat accordée à la CNRA, donne plus de crédibilité au produit RECORE contrairement aux autres acteurs de la branche.

Ces options sont très avantageuses pour RECORE car elles permettent aux affiliés de se sentir en sécurité. Surtout qu'on est dans un pays où les citoyens ne sont pas encore habitués à ce genre de produits et ne font pas trop confiance aux assurances privées.

b. Avantages compétitifs

Le Régime complémentaire de retraite RECORE est un régime à but non lucratif ce qui implique des avantages pour les affiliés :

- D'abord, les affiliés bénéficient d'une participation aux bénéfices techniques et financiers de 100% avec réinvestissement des 100% des

placements. Contrairement aux entreprises d'assurance qui n'offrent qu'un taux minimum de 70%.

- Ensuite, RECORE constitue le régime le plus performant en termes de rendement pour les affiliés de plus de 50 ans, en ce sens qu'il bénéficie de l'avantage de la solidarité entre les jeunes affiliés et les affiliés âgés de plus de 50 ans à la date d'affiliation. Cette solidarité est exprimée par la nature du régime, il s'agit d'un régime par point, donc le prix d'achat du point (Valeur d'acquisition) est le même pour l'ensemble de la population couverte.

Ce choix met en place une solidarité globale qui ne distingue ni les générations cotisantes, ni aucun des participants. Dans cette optique, le critère de l'âge n'est pas discriminant. Les plus jeunes et les plus âgés se mêlent. Tous étant liés par un système d'acquisition de droits semblables. Sachant que, un point acquis par un cotisant âgé a plus de « risques » de conduire au paiement d'une pension, que celui d'un cotisant plus jeune qui devra survivre encore plusieurs années avant sa retraite : les points des plus âgés coûtent plus chers en probabilité au régime de retraite que ceux des plus jeunes³⁶.

c. flexibilité du produit

L'affiliation au produit RECORE est ouverte à tout individu souhaitant y accéder, sans condition d'appartenance à une entreprise publique ou privée, contrairement aux autres caisses et régimes complémentaires, qui sont ouverts uniquement à des catégories professionnelles spécifiques. En effet, Le régime CIMR est ouvert seulement aux salariés du secteur privé à titre de régime complémentaire à celui de la CNSS. De son côté, le RCAR complémentaire a été élaboré au profit des affiliés du RCAR, et pourrait être étendu aux salariés relevant d'autres régimes de retraite de base, comme la CNSS et les régimes de retraite internes des établissements publics.

³⁶ <http://www.observatoire-retraites.org/index.php?id=205>

De son côté, L'affiliation à "Attakmili" est ouverte uniquement aux affiliés du régime des pensions civiles et ceux du régime des pensions militaires.

Ces restrictions mises sur les autres régimes complémentaires, constituent une véritable opportunité pour la CNRA dont la réalisation des affiliations n'est soumise à aucune condition d'appartenance professionnelle.

En outre, l'adhésion à RECORE contient des garanties accordées gratuitement telles que les garanties Décès, l'invalidité totale et définitive, et la réversibilité de la rente en cas de décès du retraité.

De plus, les affiliés choisissent le montant de leurs cotisations et la fréquence de versements en fonction de leurs moyens, et ont la possibilité d'augmenter ou de diminuer le montant de leur cotisation, de faire des versements occasionnels, valider des années antérieures et de demander des avances ou le rachat de leur cotisations.

B. Facteurs liés aux efforts de la CNRA

a. Performances commerciales :

Ces dernières années, la CNRA a signé de plusieurs conventions d'adhésion :

- 2001 l'OCP
- 2002 : RAM, OCP ONE, régie des distributions
- 2003 LYDEC
- 2004 de l'ODEP
- 2007 Le fonds Hassan II pour le développement économique et social, Société d'aménagement Al Omrane, Centres de Travaux, etc....

Certaines adhésions sont le résultat de la synergie avec le RCAR, comme les opérations d'intégration des CIR (caisses internes de retraite) au RCAR (OCP, ONE, LYDEC, ODEP), mais d'autres sont le fruit d'efforts commerciaux et de demande de plus en plus pressente d'organisme et de société qui veulent résoudre la problématique de taux de remplacement de la Retraite de leurs salariés entrepris.

Devant cette situation, la CNRA a déployé une équipe commerciale qui est installée dans ses locaux au service de toute interrogation ou demande

d'information concernant le produit RECORE, et qui se déplace dans toutes les villes du Maroc afin d'assurer des séances d'information sur le produit aux entreprises qui souhaitent y adhérer, ou amener leurs employées à le faire.

La hausse des ventes du produit RECORE par la CNRA a été aussi le résultat de la base de clientèle potentielle dont elle dispose, du fait de son appartenance à la CDG. D'ailleurs, une partie des entreprises adhérentes et des affiliés est composée soit des filiales de la CDG, ou des employés de celle-ci.

b. Performances marketing :

Depuis quelques années, la CNRA a mis en place une stratégie marketing visant le développement de la retraite et de la prévoyance, la croissance soutenue et rentable du chiffre d'affaires et le développement de la commercialisation du produit RECORE³⁷. Ainsi, la certification ISO 9001 V 2000 du produit RECORE, lui a octroyé plus de crédibilité, et a confirmé son image de marque et sa notoriété.

En outre, la Refonte du site WEB CNRA a permis au public d'accéder aux informations relatives à RECORE à tout moment et de télécharger Tous les formulaires à partir de la galerie documentaire du site web. Ainsi, sur un simple clic, les clients peuvent accéder à leurs comptes RECORE, souscrire en ligne, faire des simulations de pension, augmenter leurs cotisations, évaluer leurs pensions de retraite, accéder aux publications de la CNRA et aussi, consulter les conseiller en ligne sans se déplacer de chez eux. Ce site facilite donc, la proximité l'information et octroie plus de crédibilité au produit.

Le département marketing de la CNRA a aussi mis en place, des supports de communication adaptés à chaque entreprise adhérente pour informer les salariés sur le fonctionnement du régime RECORE, ses avantages et les services qu'il offre.

c. Adoption du Management par la Qualité Totale

L'essence des pratiques de management par la qualité totale réside dans «le management des systèmes et processus». Cette méthode préconise que les

³⁷ Rapport d'activité CNRA

entreprises doivent étudier et comprendre avec toujours plus de précision, leurs processus de production ou de prestation de services. Si l'entreprise veut diviser son système en différents blocs à des fins d'analyse, elle se doit d'étudier aussi les «clients internes» qui mettent en œuvre les processus.

Dans cette perspective, la CNRA a identifié les principaux besoins et attentes de chaque catégorie de ses clients et orienté l'ensemble de ses processus internes vers la satisfaction de leurs attentes et la création de la valeur ajoutée.

Ainsi, la CNRA a procédé à la dématérialisation des processus, la mise en place d'enquêtes régulières de satisfaction du personnel et le lancement de la charte de responsabilité sociale.

C. Facteurs externes :

a. Rôle de la concurrence:

Le secteur de la retraite complémentaire au Maroc est en pleine mutation. La concurrence est rude car le code de l'assurance, autorise non seulement les banques mais aussi la poste marocaine, certains établissements de crédit et les sociétés d'assurances elles-mêmes à commercialiser des produits de retraite complémentaire. Ainsi, la clientèle devient plus exigeante en recherchant une qualité de service irréprochable.

RECORE a anticipé cette évolution en mettant en place des dispositifs visant à offrir à ses clients, des produits et services répondant aux meilleures normes de satisfaction. L'amélioration de la qualité de service qui s'en est suivie, a largement participé à confronter les performances et le positionnement de la CNRA.

b. Rôle des affiliés :

Durant mon stage à la CNRA, et aussi grâce à une journée informative à laquelle j'ai assisté à la CGI, j'ai pu constater qu'il y'a d'autres éléments qui sont à l'origine de l'augmentation du chiffre d'affaire de RECORE à part le nombre d'affiliés. En effet, les augmentations du montant des cotisations de la part des anciens affiliés contribuent fortement à l'augmentation de son chiffre d'affaire. Par exemple, un affilié qui cotise aujourd'hui à 100 DH, décide d'augmenter le montant de sa cotisation pour passer à 300 DH. Cette opération

est très courante et concerne une grande partie des affiliés. En outre, la validation des années antérieures à l'adhésion à RECORE, vient renforcer son chiffre d'affaire pratiquement à chaque nouvelle adhésion en raison du souci des nouveaux adhérents, désormais plus conscient de l'importance de ce type de produit, d'augmenter les montants de leurs pensions de retraite.

C. Rôle de la réglementation :

Comme tous les autres produits de retraite, RECORE bénéficie des avantages de la nouvelle réglementation et mesures fiscales qui ont été adoptées pour accroître la demande. Ces nouvelles mesures, ont encouragé les entreprises à intégrer RECORE dans leur politique sociale. Il s'agit là d'une volonté et d'une négociation sociale de l'entreprise qui consiste à dire, qu'en dehors des salaires versés, elle donne à ses salariés un avantage qu'elle paie en partie et qui leur permet d'accéder à des couvertures de moindre coût pour eux. L'entreprise peut aider à financer la retraite de ses salariés, qui par essence vont être contents d'y travailler parce que, grâce à la contribution patronale qui est versée, il y a un complément de revenu différé non négligeable.

A titre d'exemple, à la CGI il y'a quelques années, les affiliés RECORE ne bénéficiaient pas de la contribution patronale, aujourd'hui la CGI contribue pour ses employés ce qui augmente le montant du chiffre d'affaire généré par chaque affiliation et encourage de plus en plus d'employés à s'affilier à RECORE.

Partie 2 : développement de la retraite complémentaire au Maroc

La première partie de ce mémoire concerne l'analyse de l'émergence de la retraite complémentaire au Maroc. Désormais, nous allons analyser le comportement du client marocain face à ces produits de retraite, afin de proposer les mesures à prendre pour développer ce secteur au Maroc.

Chapitre I : Le marocain moyen, une cible attractive pour les produits de retraite complémentaire au Maroc

I. Portrait d'un marocain moyen

1. Qu'est ce qu'un citoyen moyen :

Une étude élaborée selon les standards internationaux vient d'être réalisée sur les classes moyennes par le Haut commissariat au plan (HCP). Cette étude, tout en s'inspirant des pratiques internationales, a été élaborée sur la base des réalités locales concrètes en termes de revenu ou de niveau de vie, en liaison avec le niveau réel de la richesse du pays et de sa distribution. Elle révèle que 53% de la population se situe dans les classes moyennes, 34% constitue la classe modeste et 13% la classe aisée. 44,5% des classes moyennes vivent de leur salaire, 30% sont des indépendants et 9% des rentiers. Ainsi, selon le critère du revenu, les classes moyennes sont celles qui gagnent, par ménage et par mois, entre 2 800 DH (borne inférieure) et 6 736 DH (borne supérieure), la médiane étant de 3 500 DH - alors que la moyenne, elle, est de 5 308 DH. Si l'on prend en compte le critère du niveau de vie, les classes moyennes sont celles qui dépensent, par mois et par ménage, entre 2 848 DH et 6 850 DH³⁸.

Ces chiffres alimentent actuellement et depuis quelque temps les débats sur la définition de la classe moyenne au Maroc. En effet, le coût de la vie au Maroc est très élevé, et avec un revenu de 3 500 par mois, un ménage ne peut pas être à l'abri du besoin. Donc dire que la classe moyenne est celle dont le salaire varie par ménage entre 2848 et 6850, est un constat dénué de tout réalisme.

³⁸ « Classes moyennes au Maroc : 16,3 millions de Marocains », La vie économique du 11/05/2009

2. Quels sont ses valeurs :

Les valeurs sont un concept de psychologie et de sociologie décrivant les croyances et les convictions d'un individu ou d'une société. Elles constituent un ensemble cohérent hiérarchisé et s'organisent dans un système de valeurs. Elles sont subjectives, et varient selon les différentes cultures. Dans l'étude du comportement du consommateur, la valeur se définit comme une croyance durable qu'un mode spécifique de comportement ou but de l'existence est personnellement ou socialement préférable à un autre.

Au Maroc, une enquête nationale sur les valeurs a été menée en 2004 par une équipe d'éminents chercheurs marocains pour le compte de l'Université Hassan II-Mohammedia, auprès de 1.000 sondés, couvrant la quasi-totalité du territoire marocain. Ainsi, une série de question se rapportant aux valeurs attachées aux relations conjugales et aux relations entre parents et enfants (solidarité, autonomie, obéissance, dialogue, autorité), montre que le référentiel des valeurs dans notre pays est en transformation amorcée et qu'il passe aujourd'hui par une phase de transition. Cependant, le sentiment d'appartenance à "la famille tribu" est loin de disparaître. En effet, le marocain entretient, depuis toujours, un rapport particulier face à la famille mais aussi à l'argent et à la retraite.

2.1 Echapper à la pauvreté, soucis majeur des marocains à revenus moyen

Selon un extrait du discours de Sa Majesté le Roi Mohamed VI, lors de la fête du trône (31 juillet 2008) : « 5 millions de marocains vivent dans la précarité, et 5 millions peuvent facilement basculer dans la pauvreté. La classe moyenne est un facteur de relance de la croissance (par le biais de la consommation et de l'épargne). Cette population au Maroc, est elle-même sous la menace de l'endettement. Cette même population qui n'a accès ni aux loisirs, ni à aucune forme de culture »³⁹.

On peut donc conclure que quelque soit son niveau de salaire, le souci majeur d'un citoyen moyen est d'échapper à la pauvreté.

³⁹ Document de synthèse sur le développement humain sur le site <http://www.rdh50.ma>

2.2 La famille, une bouée de sauvetage

Dans son chapitre sur les valeurs attachées aux relations conjugales et aux relations entre parents et enfants, l'enquête nationale sur les valeurs permet une appréciation de la qualité des liens entre proches et parents. Il s'agit de voir si la famille et la parenté sont encore valorisées comme un espace de rencontre sociale et comme un espace d'entraide et de sécurisation contre l'aléa. Cette enquête révèle que 97 % des Marocains estime qu'il est du devoir des enfants de prendre en charge leurs vieux parents, contre seulement 2 % pour qui ce devoir incombe à l'Etat et aux auspices de bienfaisance. En outre, 65%⁴⁰ des parents, considère toujours que les enfants constituent une sécurité pour l'avenir. Ce constat montre que la solidarité familiale est l'une des caractéristiques principales de la famille marocaine. Cependant, Il devient de plus en plus difficile pour les jeunes de continuer à aider leurs aînés, du fait du chômage et de la baisse du pouvoir d'achat des citoyens.

2.3 La retraite, dernier soucis des marocains

Les résultats 2008 du baromètre AXA de la retraite mené au Maroc, montrent que le Maroc figure parmi les pays où l'on prépare le moins sa retraite.

En effet, Seulement 35% des actifs marocains ont déjà commencé à préparer leur retraite, la moitié des actifs marocains économise moins de 400 dirhams par mois alors que la moitié des retraités ont économisé moins de 700 dirhams par mois. Les actifs semblent sous-estimer les aspects de la pauvreté et de solitude par rapport à ce que les retraités disent expérimenter. Par rapport à la moyenne des pays, les Marocains ont une vision plus positive de la retraite.

Ils pensent maintenir les mêmes revenus et niveau de vie d'avant la retraite.

Le projet du baromètre AXA de la retraite est de passer en revue, de comprendre et de mettre en perspective les attitudes et les comportements face à plusieurs questions liées notamment à la retraite, aux pensions, à la santé et au vieillissement, tant chez les actifs que chez les retraités.

Au Maroc, 331 personnes actives de plus de 25 ans et 301 préretraités ou retraités de moins de 75 ans ont pris part à l'enquête.

Plusieurs critères ont été retenus dont l'âge, le sexe, la région, la taille de l'agglomération et la profession du chef de famille

⁴⁰ Le matin 03/07/2006 « Maroc : Le mythe de la classe moyenne »

Pour ce qui est du montant de leur future retraite, seuls 15% des actifs pensent connaître le montant de leur future retraite.

L'âge moyen de ceux qui ont commencé à se soucier de la retraite est de 30 ans contre 47 ans pour ceux qui envisagent de le faire. Les évènements familiaux (enfants, mariage) sont les principaux déclencheurs pour commencer à économiser pour la retraite. Cette étude indique que 44% des retraités marocains ont quitté la vie active avant l'âge légal et pour la plupart de leur propre chef.

II. Enquête et analyse

Après avoir présenté les valeurs du citoyen marocain moyen, on va voir dans ce qui suit, les résultats d'une enquête réalisée sur le secteur de Rabat, auprès d'un échantillon composé de cadres moyens, fonctionnaires commerçants et employés du secteur privé, et ce afin de proposer une stratégie de développement de cette activité au Maroc.

1. Questionnaire

retraite complémentaire au Maroc

2008 - CNRA

questionnaire consommateurs

Informations personnelles

1. Non et Prénom

2. Profession

3. Age

4. Situation familiale

1. marié 2. célibataire

5. Nombre d'enfants

6. niveau de salaire

1. moins de 7000 2. de 7000 à 10000 3. +10000

7. SEXE

1. homme 2. femme

Informations retraite

8. Avez-vous une retraite complémentaire ?

1. oui 2. non

9. Si oui avec quelle compagnie d'assurance /régime ?

La question n'est pertinente que si Avez-vous une retraite complémentaire ? = "oui"

10. Quel est le montant de votre cotisation ?

La question n'est pertinente que si Avez-vous une retraite complémentaire ? = "oui"

11. Quel est le montant de votre Pension future ?

La question n'est pertinente que si Avez-vous une retraite complémentaire ? = "oui"

12. Que faites vous pour vous préparer à la retraite :

1. Epargne en action et obligation
 2. économies
 3. compte bloqué
 4. Investissement immobilier
 5. Rien
 6. je pense que ma pension sera suffisante pour subvenir à mes besoins
 7. Autre

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

Motivations

13. Quelles sont les raisons pour lesquelles vous vous êtes affilié au régime complémentaire ?

1. Crainte de baisse de niveau de vie à la retraite
 2. Moyen d'épargne
 3. incitations employeur
 4. incitations banquier
 5. fiscalité encourageante

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

La question n'est pertinente que si Avez-vous une retraite complémentaire ? = "oui" sauf Avez-vous une retraite complémentaire ? = "non" et Avez-vous une retraite complémentaire ? = "Non réponse"

14. Quel est le montant maximal que vous pourriez payer pour vos cotisations ?

15. quel est la pension minimale que vous accepterez de recevoir ?

16. qu'est ce qui vous encouragerait à vous affilier à un produit de retraite complémentaire

1. réduction du taux de l'IR
 2. contribution patronale importante
 3. pension exonérée de l'IR
 4. des garanties
 5. une parfaite connaissance du produit

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

La question n'est pertinente que si Avez-vous une retraite complémentaire ? = "non"

FREINS**16. Si pas affilié dans régime complémentaire, pourquoi ?**

- 1. je ne savais pas que ça existait
- 2. mon salaire ne me permet pas d'y adhérer
- 3. je fais des placements ailleurs, j'ai trop de crédits
- 4. je ne fais pas confiance à ce genre de produits
- 5. je suis encore jeune pour préparer ma retraite

La question n'est pertinente que si Avez-vous une retraite complémentaire ? = "non"

17. qu'est ce qui vous empêche d'elever le montant de votre cotisation

- 1. mon salaire ne me le permet pas
- 2. je préfère ne pas m'aventurer dans un tel produit plus que ça

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

La question n'est pertinente que si Avez-vous une retraite complémentaire ? = "oui"

communication**18. Comment êtes vous informé en général sur les produits d'épargne retraite ?**

- 1. Medias
- 2. Internet
- 3. Amis ou famille
- 4. Prospectus et magazines
- 5. Par votre banquier, conseiller, avocat
- 6. Par votre employeur

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

19. Recevez-vous d'habitude des conseils, offres et orientations de la part de votre fournisseur de retraite ?

- 1. oui
- 2. non

A. Choix de l'échantillon :

Cette étude est menée auprès d'un échantillon de 60 individus. Les individus interrogés font partie de la population des cadres âgés entre 28 et 45 ans, et l'échantillon est composé de 60 individus interrogés dans la ville de Rabat.

Le choix de l'échantillon s'est fait selon la logique suivante :

les cadres sont les plus concernés au Maroc par les produits de retraite complémentaire car ils sont sensés avoir au moins une retraite de base et représentent la part la mieux rémunérée de la population moyenne et surtout celle qui a le plus de craintes par rapport à la baisse de leur niveau de vie à l'âge de retraite ,puisque leurs régimes de retraite ne leur permettront pas de toucher une pension égale à leur salaire actuel ,vu que ceux-ci plafonnent la cotisation et donc la pension future ,ce qui devrait les stimuler pour acquérir un produit de retraite complémentaire pour combler l'insuffisance et préserver leur niveau de vie actuel à l'âge de la retraite .

B. Objectifs du questionnaire :

Ce questionnaire a été élaboré afin Comprendre la perception des marocains de la retraite complémentaire, et d'analyser aussi bien le degré de motivation, d'information, de connaissance et d'acceptabilité de la retraite complémentaire

par les prospects, ainsi que l'importance de la nature des produits offerts et la communication

Il a donc pour finalité de :

- Connaître les motivations attendues et freins qui orientent leur prise de décision d'adhérer à la retraite complémentaire.
- Connaître le rôle de l'âge, salaire et sexe dans la prise de décision d'adhérer à la retraite complémentaire
- Comprendre le rôle et les moyens de communication dans la prise de décision d'achat d'un produit de retraite complémentaire.

C. Les séries de question :

Ce questionnaire se compose de 5 séries de questions :

- La première série est relative aux informations personnelles du prospect, elle permet de l'identifier et de le catégoriser, c'est à dire de connaître son niveau social, selon le salaire la profession le nombre d'enfants etc.
- La deuxième série comporte des questions afférentes à la retraite complémentaire, s'il est affilié ou pas, le montant de sa cotisation, s'il se prépare à la retraite etc. ce qui va nous permettre de distinguer entre les affiliés et les non affiliés pour connaître par la suite les motivations attendues et freins de chaque catégorie et de connaître leurs préférences en matière de préparation à la retraite .
- La troisième série concerne les motivations des affiliés, elle va nous permettre de connaître les raisons de leur affiliation, les pensions et les cotisations jugées optimales.
- La quatrième série permet de savoir les raisons pour lesquelles les non affiliés n'ont jamais adhéré à un produit de retraite complémentaire, et celles qui empêchent les affiliés d'augmenter les montants de leurs cotisations, ce qui va mettre la lumière sur les craintes de la population étudiée.
- La dernière série comporte des questions sur le rôle de la communication et la publicité dans la prise de décisions d'adhésion et dans la mise en confiance de la clientèle adhérente.

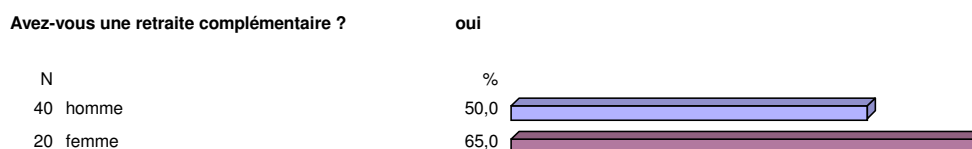
2. Structure de l'échantillon :

- Population étudiée : cadres de Rabat âgés entre 28 et 45 ans.
- Echantillon : 20 femmes et 40 hommes,
- critères : situation familiale, sexe, niveau de salaire.

A. Répartition par sexe

Tableau 2⁴¹

Avez-vous une retraite complémentaire ?	oui	non	TOTAL
SEXE			
homme	33,3% (20)	33,3% (20)	66,7% (40)
femme	21,7% (13)	11,7% (7)	33,3% (20)
TOTAL	55,0% (33)	45,0% (27)	100% (60)

Figure 1⁴²

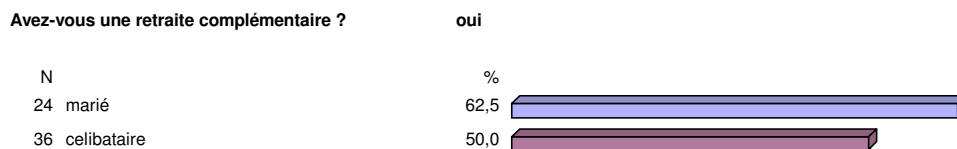
L'échantillon est composé de 66,7% d'hommes et 33,3% de femmes

50% des hommes de l'échantillon sont affiliés à un produit de retraite complémentaire contre 65% des femmes

B. Répartition par situation familiale

Tableau 3⁴³

Avez-vous une retraite complémentaire ?	oui	non	TOTAL
Situation familiale			
marié	25,0% (15)	15,0% (9)	40,0% (24)
célibataire	30,0% (18)	30,0% (18)	60,0% (36)
TOTAL	55,0% (33)	45,0% (27)	100% (60)

Figure 2⁴⁴

L'échantillon est composé de 40% des individus mariés contre 60% de célibataires

62,5% des individus mariés sont affiliés à la retraite complémentaire contre 50% des célibataires

⁴¹ Tableau croisé entre: sexe et avez-vous une retraite complémentaire

⁴² Fréquences de la population affiliée par sexe

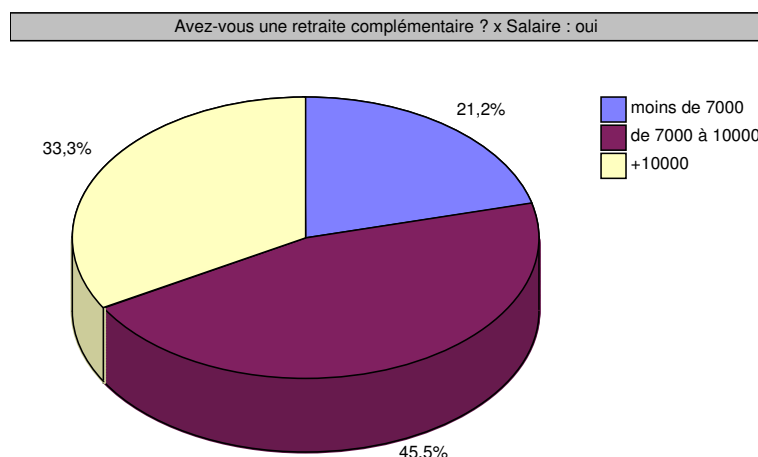
⁴³ Tableau croisé entre: situation familiale et avez-vous une retraite complémentaire

⁴⁴ Fréquences de la population affiliée par situation familiale

C. Répartition par tranche de salaire

Tableau 4⁴⁵

Avez-vous une retraite complémentaire ?	oui	non	TOTAL
Salaire			
moins de 7000	11,7% (7)	16,7% (10)	28,3% (17)
de 7000 à 10000	25,0% (15)	21,7% (13)	46,7% (28)
+10000	18,3% (11)	6,7% (4)	25,0% (15)
TOTAL	55,0% (33)	45,0% (27)	100% (60)

Figure 3⁴⁶

L'échantillon est composé de 3 classes représentant le niveau de salaire :

- Première classe : les individus dont le salaire est inférieur à 7000 DH/mois : 28,3% de l'échantillon
- Deuxième classe: ceux qui touchent un salaire mensuel entre 7000 DH et 10000 DH : 46,7% de l'échantillon
- Troisième classe : les individus dont le salaire dépasse 10000 DH/mois : 25% de l'échantillon

21,2% des individus de la première classe sont affiliés à la retraite complémentaire, 45,5% de la deuxième classe et 33,3% de la troisième classe

3. Les résultats :

Dans ma recherche j'ai suivi une démarche de collecte d'information selon la méthode de contact direct. Le dépouillement de l'enquête s'est effectué par l'exploitation et la synthèse des informations recueillies sur le logiciel SPHINX

⁴⁵ Tableau croisé entre: tranche de salaire et avez-vous une retraite complémentaire

⁴⁶ Fréquences de la population affiliée par tranche de salaire

et ce par l'utilisation des fréquences simples étant donné que cette étude est une étude exploratoire.

La première étape a essayé de regrouper les informations recueillies après avoir homogénéisé les réponses obtenues. Par la suite, les informations relevant du même thème ont été regroupées ensemble et synthétisées.

J'ai opté pour la méthode de fréquences simples, significatives et faciles à interpréter.

A. Attentes et motivations

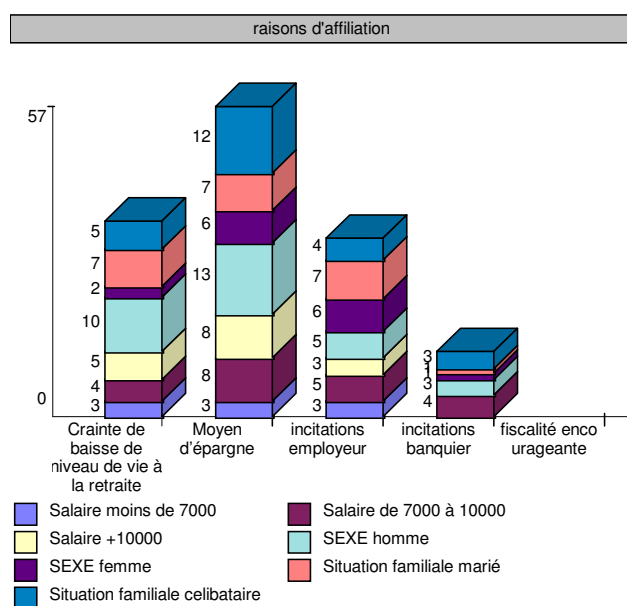
✓ Motivations des affiliés

Question adressée aux affiliés : Quelles sont les raisons pour lesquelles vous vous êtes affilié au régime complémentaire ?

Tableau 5⁴⁷

raisons d'affiliation	Salaire moins de 7000	Salaire de 7000 à 10000	Salaire +10000	SEXE homme	SEXE femme	Situation familiale marié	Situation familiale celibataire
Crainte de baisse de niveau de vie à la retraite	33,3%	19,0%	31,3%	32,3%	13,3%	31,8%	20,8%
Moyen d'épargne	33,3%	38,1%	50,0%	41,9%	40,0%	31,8%	50,0%
incitations employeur	33,3%	23,8%	18,8%	16,1%	40,0%	31,8%	16,7%
incitations banquier	0,0%	19,0%	0,0%	9,7%	6,7%	4,5%	12,5%
fiscalité encourageante	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figure 4⁴⁸



⁴⁷ Tableau croisé entre: raisons d'affiliation et situation familiale ; sexe, niveau de salaire

⁴⁸ Fréquences des raisons d'affiliation selon la situation familiale, sexe, niveau de salaire

- Pour les affiliés mariés, pratiquement toutes les raisons sont bonnes pour épargner dans un produit de retraite complémentaire
Pour les célibataires les proportions diffèrent selon les raisons, ils en font plus un moyen d'épargne qu'une bouée de secours et sont autant influençables par leurs banquiers que par leurs employeurs.
Que ce soit les mariés ou les célibataires, la fiscalité ne représente aucunement une raison motivante pour les adhérents,
En outre le rôle du banquier apparaît sans grande importance par rapport à celui de l'employeur mais surtout par rapport à la volonté propre des individus à épargner dans ce genre de produits
- Les affiliés de sexe masculin manifestent une plus grande crainte de la baisse du niveau de vie à l'âge de retraite que ceux de sexe féminin
L'employeur joue un rôle important dans la motivation des salariés de sexe féminin à s'affilier à un produit de retraite complémentaire
Que ce soit les hommes ou les femmes, les deux catégories considèrent les produits de retraite complémentaire comme un moyen d'épargne et sont beaucoup plus influençable par leurs employeurs que par leurs banquiers
- Quelque soit leurs niveaux de salaire , les affiliés sont pratiquement motivés par les mêmes raisons , cependant chez les affiliés qui perçoivent un salaire entre 7000 et 10000 DH on remarque que le banquier joue un rôle important dans leur prise de décision d'affiliation contrairement aux autres catégories qui ne semblent pas avoir été influencés par celui-ci lors de leur adhésion à la retraite complémentaire
Par ailleurs ces derniers semblent plus craintifs que les premiers vis-à-vis de la baisse de leur niveau de vie à la retraite

Conclusions :

- La retraite complémentaire est perçue en premier lieu comme une épargne de précaution.

- La force commerciale de la bancassurance n'arrive pas encore à jouer pleinement son rôle dans le développement de ce secteur au Maroc.
- Plus l'employeur est motivé pour ce genre de produit plus l'employé l'est également.
- Les avantages fiscaux sur les produits de retraite complémentaire ne satisfont pas suffisamment les affiliés ou ne sont même pas connus par ceux-ci

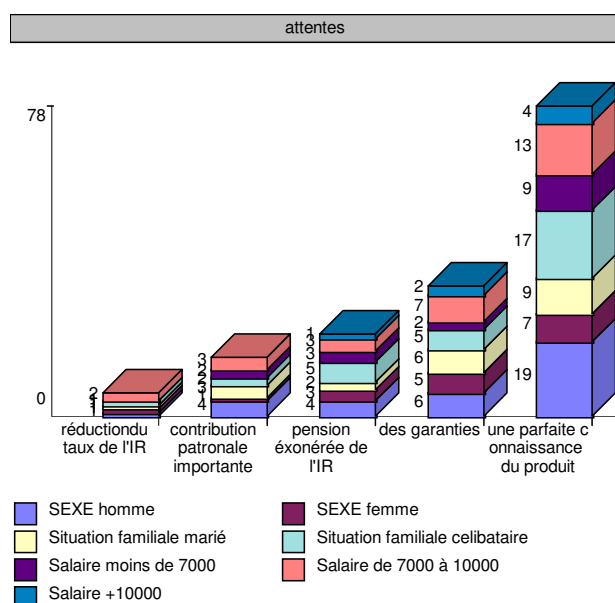
✓ Attentes des non affiliés

Question adressée aux non affiliés : qu'est ce qui vous encouragerait à vous affilier à un produit de retraite complémentaire ?

Tableau 6⁴⁹

attentes	SEXE homme	SEXE femme	Situation familiale marié	Situation familiale celibataire	Salaire moins de 7000	Salaire de 7000 à 10000	Salaire +10000
réduction du taux de l'IR	2,9%	5,9%	4,8%	3,3%	0,0%	7,1%	0,0%
contribution patronale importante	11,8%	5,9%	14,3%	6,7%	12,5%	10,7%	0,0%
pension exonérée de l'IR	11,8%	17,6%	9,5%	16,7%	18,8%	10,7%	14,3%
des garanties	17,6%	29,4%	28,6%	16,7%	12,5%	25,0%	28,6%
une parfaite connaissance du produit	55,9%	41,2%	42,9%	56,7%	56,3%	46,4%	57,1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figure 5⁵⁰



- Qu'ils soient mariés ou célibataires, les individus non affiliés à un produit de retraite complémentaire souhaitent avoir suffisamment de garanties dans les contrats de retraite complémentaire mais surtout réclament une parfaite connaissance du produit avant d'y adhérer

⁴⁹ Tableau croisé entre: attentes des non affiliés et situation familiale; sexe, niveau de salaire

⁵⁰ Fréquences des attentes par situation familiale, sexe, niveau de salaire

- Les hommes sont plus motivés par une contribution patronale importante et par une parfaite connaissance du produit que les femmes, et celles-ci sont plus sensibles aux garanties et aux avantages fiscaux que les hommes
- Plus le niveau de salaire est élevé plus on réclame des garanties pour s'affilier à un produit de retraite complémentaire, inversement plus s'approche de moins 7000 DH par mois plus les affiliés sont motivés par une contribution patronale importante.

Quelque soit le niveau de salaire, une parfaite connaissance du produit s'impose pour motiver les non affiliés à s'adhérer à ce genre d produit

Conclusions :

- Des avantages fiscaux joueraient un rôle important dans la prise de décision d'affiliation à la retraite complémentaire que ça soit au niveau de la cotisation ou de la pension..
- La présence de garanties dans les contrats de produits de retraite complémentaire est d'une très grande importance et saurait attirer plus de clientèle
- L'information du public s'impose pour développer le secteur et avoir le plus d'adhérents possibles

B. Freins :

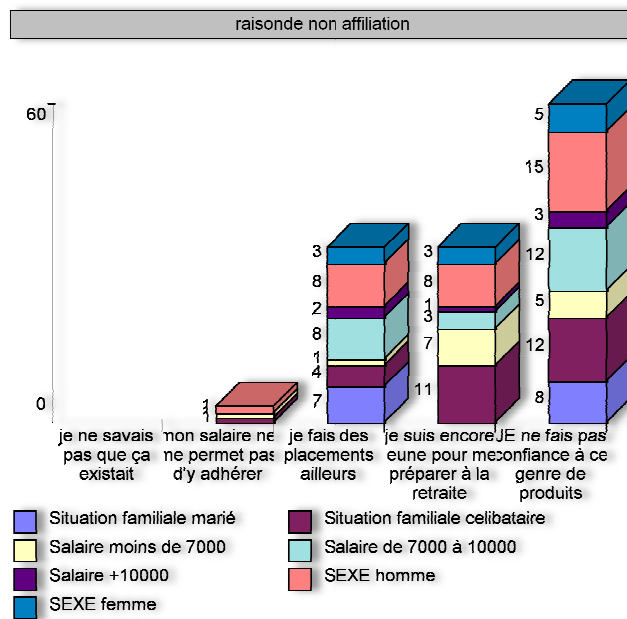
✓ Freins des non affiliés

Question : si pas affilié au régime complémentaire, pourquoi?

Tableau 7⁵¹

	Situation familiale marié	Situation familiale celibataire	Salaire moins de 7000	Salaire de 7000 à 10000	Salaire +10000	SEXE homme	SEXE femme
raisonde non affiliation							
je ne savais pas que ça existait	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
mon salaire ne me permet pas d'y adhérer	0,0%	3,6%	7,1%	0,0%	0,0%	3,1%	0,0%
je fais des placements ailleurs	46,7%	14,3%	7,1%	34,8%	33,3%	25,0%	27,3%
je suis encore jeune pour me préparer à la retraite	0,0%	39,3%	50,0%	13,0%	16,7%	25,0%	27,3%
JE ne fais pas confiance à ce genre de produits	53,3%	42,9%	35,7%	52,2%	50,0%	46,9%	45,5%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

⁵¹ Tableau croisé entre: raisons de non affiliation et sexe, situation familiale et niveau de salaire

Figure 6⁵²

- Qu'ils soient de sexe masculin ou féminin près de la moitié des non affiliés de l'échantillon ne font pas confiance aux produits de retraite complémentaire, plus du 1/4 fait des placements ailleurs et les autres pensent qu'ils sont encore jeunes pour préparer leur retraite
- Les non affiliés mariés sont plus portés sur l'investissement dans d'autres produits que les célibataires, ces derniers ne pensent pas encore à la retraite complémentaire étant donné qu'ils pensent qu'ils sont encore jeunes pour cela. Les deux catégories ne font pas confiance à ce genre de produit
- La moitié des non affiliés appartenant à la première catégorie de salaire (moins de 7000 DH / mois) ne pense pas encore à la retraite. Plus de 30% de ceux qui perçoivent plus de 7000DH et de ceux dont le salaire mensuel dépasse 10000DH font des placements ailleurs. Les moins de 7000 DH semblent, relativement, avoir plus confiance que les autres dans ce genre de produits.

⁵² Fréquences des: raisons de non affiliation par sexe situation familiale et niveau de salaire

Conclusion :

- La plus grande part de la population étudiée ne fait pas confiance à ce genre de produits ce qui nous amène à dire que les marocains ne sont pas encore familiarisés les produits de retraite complémentaire et que pour les inciter il faudra jouer sur l'information et la publicité.
- Le niveau de salaire ne constitue pas un véritable frein au développement de la retraite complémentaire au Maroc

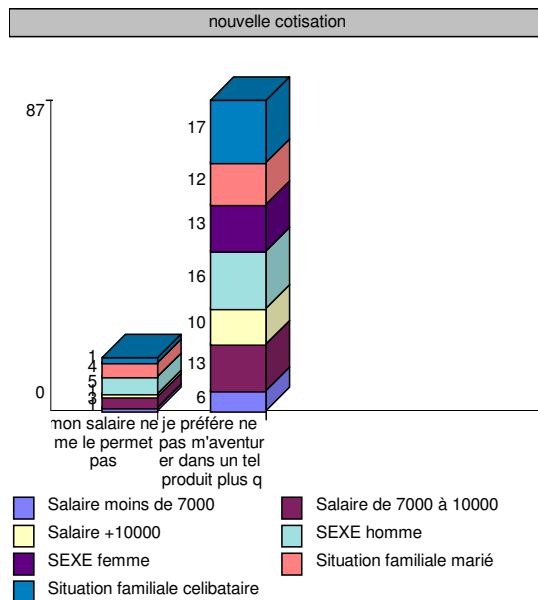
✓ Freins des affiliés :

Question : qu'est ce qui vous empêche d'augmenter le montant de votre cotisation ?

Tableau 8⁵³

nouvelle cotisation	Salaire moins de 7000	Salaire de 7000 à 10000	Salaire +10000	SEXE homme	SEXE femme	Situation familiale marié	Situation familiale celibataire
mon salaire ne me le permet pas	14,3%	18,8%	9,1%	23,8%	0,0%	25,0%	5,6%
je préfère ne pas m'aventurer dans un tel produit plus que ça	85,7%	81,3%	90,9%	76,2%	100%	75,0%	94,4%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figure 7⁵⁴



- Plus de 75% des affiliés de sexe masculin ne sont pas très confiants, et préfèrent ne pas trop s'aventurer dans les produits de retraite complémentaire et ce en cotisant beaucoup moins que ce que leurs

⁵³ Tableau croisé entre: freins des affiliés et situation familiale, sexe et niveau de salaire

⁵⁴ Fréquences des freins des affiliés par situation familiale, sexe et niveau de salaire

moyen leur permettent, 24% n'ont pas les moyens d'augmenter le montant de leurs cotisations. Les affiliés de sexe féminin, sont à 100% contre l'augmentation de leurs cotisations pour manque de confiance.

Conclusions :

- Sur le plan commercial : la stratégie commerciale menée par les organismes et entreprises de retraite complémentaire n'est pas encore arrivée à fidéliser et à mettre en confiance la clientèle.
- Sur le plan juridique : il n'existe pas encore des garanties juridiques suffisantes pour amener les individus à adhérer à ce genre de produits

C. Rôle de la Communication

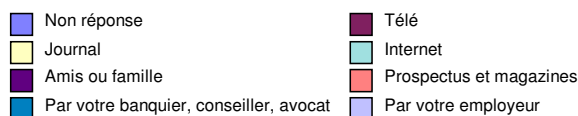
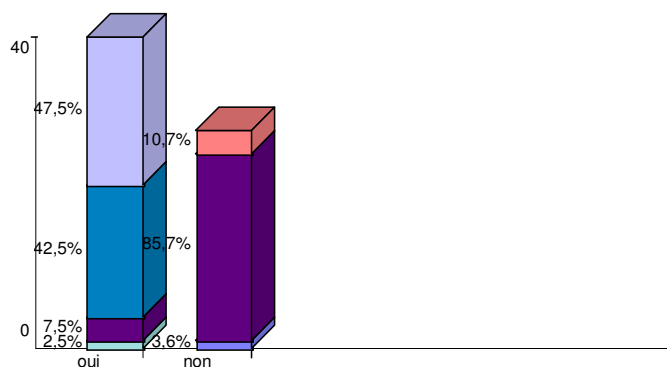
✓ Les canaux de communication utilisés :

Question : Comment êtes vous informé en général sur les produits d'épargne retraite ?

▪ Tableau et graphique

Avez-vous une retraite complémentaire ? moyen d'information	oui	non	TOTAL
Non réponse	0,0% (0)	3,6% (1)	1,5% (1)
Télé	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Journal	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Internet	2,5% (1)	0,0% (0)	1,5% (1)
Amis ou famille	7,5% (3)	85,7% (24)	39,7% (27)
Prospectus et magazines	0,0% (0)	10,7% (3)	4,4% (3)
Par votre banquier, conseiller, avocat	42,5% (17)	0,0% (0)	25,0% (17)
Par votre employeur	47,5% (19)	0,0% (0)	27,9% (19)
TOTAL	100% (40)	100% (28)	100% (68)

Avez-vous une retraite complémentaire ? x moyen d'information



42,5% des affiliés sont informés sur les produits de retraite complémentaire par leur banquier

47,5% sont informés par leurs employeurs

Les amis et famille interviennent à 7,5% et aucun affilié n'a été mis au courant sur ces produits grâce aux médias

87,5% des non affiliés, connaissent les produits de retraite complémentaire à travers leurs amis ou famille et 10% déclare avoir déjà vu une publicité de ces produits dans les magazines

Conclusions

- Jusque là les médias jouent un rôle marginal dans l'information de la clientèle et dans leur décision d'achat.
- Les marocains font plus confiance à leurs, employeurs et banquiers qu'à la publicité
- Le bouche à oreille ne fait qu'informer le public et n'incite pas vraiment à l'adhésion à ce genre de produits vu que plus de 85% des non affiliés déclarent avoir été informés sur la retraite complémentaire par leurs amis ou familles

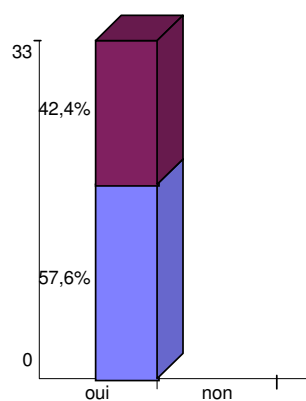
✓ Rôle de la communication dans la fidélisation des affiliés

Question : Recevez-vous d'habitude des conseils, offres et orientations de la part de votre fournisseur de retraite complémentaire ?

▪ Tableau et graphique

conseil fournisseur	oui	non	TOTAL
Avez-vous une retraite complémentaire ?			
oui	57,6% (19)	42,4% (14)	100% (33)
non	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
TOTAL	57,6% (19)	42,4% (14)	100% (33)

Avez-vous une retraite complémentaire ? x conseil



oui non

Seuls 57,6% des affiliés ont droit à des recommandations et conseils de la part de leur fournisseurs de retraite complémentaire, ce sont en totalité des adhérents d'assurance privées, les organismes de retraite quand à eux n'assurent aucune information à leur clientèle

Conclusions :

Pour avoir le plus de clientèle il faut que les organismes et entreprises de retraite complémentaire mènent des actions de fidélisation de la clientèle et de motivation des employeurs vu qu'un client satisfait en ramène d'autres

Chapitre 2 : recommandations pour le renforcement du secteur de la retraite complémentaire dans le marché de la classe moyenne au Maroc

Les constats et conclusions que j'ai pu tirer de ce travail ont permis de dégager des points forts et des points faibles auxquels je propose quelques suggestions pour promouvoir le développement de la retraite complémentaire au Maroc :

I. Au niveau réglementaire :

Pour pouvoir généraliser la retraite complémentaire au Maroc, il faut la rendre obligatoire et l'étendre à toutes les catégories socioprofessionnelles y compris celles qui ne sont pas touché par la retraite de base.

A. Politique visant les individus à bas revenus

Il est impératif pour les pouvoirs publics de procéder à des mesures qui permettront à la population d'acquérir le pouvoir d'achat qui leur permettra de constituer une épargne, tel que La réduction du chômage, l'encouragement des travailleurs du secteur informel à adhérer à ce genre de produits et l'allègement de la fiscalité de cette épargne. Ou encore, comme l'expérience menée dans certains pays⁵⁵ pour encourager l'épargne longue des couches sociales les plus défavorisées, le versement d'une subvention proportionnelle à l'épargne constituée à l'issue d'une période longue (4 à 8 ans) pour faire face à des besoins identifiés (éducation des enfants, logement, projets créateur d'emplois, etc.)

B. Amélioration du cadre fiscal

Certes le Maroc a fait des efforts en matière de fiscalité des produits de retraite complémentaire ces dernières années ,mais il s'avère impératif, étant donné la conjoncture économique et le modeste pouvoir d'achat des marocains moyens déjà lésés par les différentes taxes et impôts , de trouver des solutions plus avantageuses pour encourager cette épargne .

⁵⁵ l'expérience menée par Prof. Elaine Kempson (Université de Bristol), Incentives to save : Encouraging saving among low-income households

Les mesures que nous proposons s'articulent autour de 2 incitations fiscales:

1^{ère} incitation : mettre en place un taux dégressif pour encourager l'épargne longue : Le taux d'imposition des plus-values sera alors dégressif en fonction de l'ancienneté du contrat.

Ancienneté du contrat	taux
<4 ans	40%
Entre 4 et 8 ans	20%
≥ 8 ans	0%

2^{ème} incitation : concernant l'exonération totale des plus values, il serait opportun de réduire la durée qui est actuellement de 8 ans.

II. Au niveau des intervenants de la branche :

D'après l'enquête, on peut constater que le problème ne se situe pas uniquement au niveau des mentalités mais aussi au niveau de la qualité du service des intervenants de la branche.

Ainsi pour améliorer leur CA, les assureurs banques et organismes de retraite sont appelés à axer leurs efforts sur la publicité et l'information du public dont une grande partie ignore la présence et l'utilité de ces produits, fidéliser la clientèle ,mettre en place des démarches managériales qui leur permettront d'atteindre les segments non encore touchés du marché ,booster leurs forces de vente et accentuer leurs efforts sur des stratégies marketing pertinentes et des offres plus « séduisantes » .

A. Adoption d'une démarche qualité qui place le client au centre de toutes les préoccupations :

« Remettre le client au centre des préoccupations des professionnels du secteur de l'assurance, tel est le principal objectif que doit se fixer la Fédération

Nationale des Agents et Courtiers d'Assurances au Maroc (FNACAM). Il faut désormais percevoir le secteur en tant que marché et avoir comme centre d'intérêt le client »⁵⁶.

Il s'agit donc de développer une relation dynamique avec le client, proposer un éventail plus élargi de services, mieux considérer ses attentes réelles par l'intermédiaire d'enquêtes, fournir un service mieux adapté au client, de mieux le satisfaire de manière générale en lui faisant reconnaître la qualité du service rendu

B. Promotion du secteur

Différentes mesures peuvent être adoptées par les compagnies d'assurance et les caisses de prévoyance pour promouvoir la branche, on peut citer :

- La mise en place d'une réflexion plus marketing qui prend en compte les spécificités du secteur afin de mieux adapter l'offre aux besoins des clients et à leurs capacités financières.
- Le renforcement de la politique commerciale : les équipes sont plus nombreuses, le recours au courtage plus important et les organisations internes revues pour une meilleure productivité commerciale et

Il s'agit bien de remettre le client au centre des préoccupations de chacun des acteurs de l'entreprise car bien souvent elle en est devenue presque absente. Cette évolution tient sa source soit dans la rigidification naturelle des organisations qui, par cloisonnement des métiers et des rôles, ont confié à des seuls spécialistes le soin d'y penser... dès que l'entreprise prend une certaine importance tant structurelle que géographique, le phénomène de « virtualisation du client » apparaît et peut rendre l'entreprise au minimum moins agile et au pire complètement autiste... Il n'est que d'observer l'évolution de certaines grandes entreprises qu'on a pu croire éternelles pour s'en persuader ...

Source : http://www.pilotesdeprocessus.org/delia-CMS/club/article_id-535/topic_id-10/par-michel-raquin-president.html

davantage de proximité avec les clients.

- Le développement des services : dans un souci de satisfaction des clients et de rentabilité.

⁵⁶ La Gazette du Maroc du 15/7/2002

- Le développement une gamme de produits large et innovante et l'adoption d'une approche commerciale conjuguant time to market et dimension conseil.

C. Une politique de prix efficiente.

L'étude nous a montré qu'une grande partie des marocains ne peut pas se permettre d'adhérer à un produit de retraite complémentaire étant donné le coût de la vie qui dépasse le pouvoir d'achat des petites bourses, et qui ne laisse pas une marge suffisante pour les bourses moyennes pour y adhérer. Il serait donc temps de réfléchir à une baisse tarifaire permanente de ce produit et ce, en numérisant la vente.

En effet, la vente de la retraite complémentaire par internet réduira les coûts de revient des compagnies d'assurance et caisse de prévoyance et ce, en supprimant les coûts marginaux de production et de distribution.

Ainsi les intervenants du secteur peuvent baisser leurs prix sans nuire à leur marge bénéficiaire.

Cependant une telle stratégie nécessite beaucoup de travail, une mise en confiance du public et des garanties suffisantes, étant donné les mentalités non encore habituées à s'aventurer dans l'achat par internet au Maroc.

D. Politique de prix et de communication visant les MRE :

La population des marocains résidents à l'étranger s'élève à plus de 3,3 millions⁵⁷. Cette clientèle est une des toutes premières sources de dépôts au Maroc. Elle constitue donc, une mine d'or à explorer par les caisses de retraite et compagnie d'assurance en mettant en place des produits d'épargne retraite spécifiques et concurrentiels avec ceux trouvés par les MRE dans leur pays de résidence, ainsi qu'un dispositif de communication et information visant ce segment par la mise en place d'équipes mobiles proches et constamment à l'écoute des clients dans leurs pays de résidence.

⁵⁷ Rapport du HCP sur « insertion socioéconomique des marocains résidents à l'étranger dans les pays d'accueil »

E. Promotion des contrats multisupports :

Les contrats multisupports, sont des Contrats d'assurance-vie, proposant plusieurs supports d'investissement appelés supports à capital variable (OPCVM, épargne immobilière) sur lesquels le souscripteur répartit son épargne en fonction de ses objectifs (rendement, durée de l'épargne notamment)⁵⁸.

Ces produits permettent aux souscripteurs de bénéficier de la performance de nombreuses formules de placement qu'ils sélectionnent en fonction de leurs objectifs, en conservant la faculté de modifier leurs choix à tout moment et de diversifier le risque sur leurs placements tout en bénéficiant de la fiscalité avantageuse de l'assurance-vie.

Au Maroc, dès leur lancement en 2007 par La Société générale marocaine de banques (SGMB) et sa compagnie d'assurance, La Marocaine-Vie, ces contrats ont eu énormément de succès auprès des consommateurs. En effet, en 2007 la Marocaine-Vie a enregistré un chiffre d'affaires record de 868,5 millions de DH, en hausse de 55 %, grâce notamment au succès commercial des contrats multisupports. Les produits d'épargne représentent 82,2 % du total⁵⁹.

Miser sur les contrats multisupports serait donc très rapporteur pour le secteur de la retraite complémentaire au Maroc.

⁵⁸ Lexique de la banque,
http://www.fbf.fr/Web/internet/content_fbf.nsf/%28WebPageList%29/Lexique+de+la+banque?Open#C

59
L'assurance vie monte en puissance

Conclusion générale

Tout au long de ce travail, j'ai essayé d'analyser d'une part les caractéristiques, dates et chiffres clé du secteur de la retraite complémentaire au Maroc et d'autre part la perception du consommateur moyen marocain de ces produits.

Les préconisations relatées s'inscrivent dans la perspective de développer cette branche qui, aujourd'hui, joue un rôle important dans la collecte de l'épargne longue véritable pilier pour la relance de notre économie.

Il n'en demeure pas moins que ces efforts doivent concerner aussi bien le cadre juridique de l'exercice de la profession, que les mesures incitatives pour ouvrir les services d'assurances et de retraite complémentaire aux différents segments du marché.

Afin de répondre à la problématique nous avons mené une recherche théorique et appliquée, qui nous a conduits aux éléments de réponse suivants :

- **La retraite complémentaire au cœur d'un enjeu économique :**

Nous avons débuté par une recherche documentaire afin de dresser un portrait du secteur de la retraite complémentaire au Maroc. Cette recherche nous a permis de découvrir d'une part ,que le secteur de la retraite complémentaire constitue aujourd'hui, un excellent créneau qui a permis aux compagnies d'assurance, banques et caisses de retraite de capter la demande avec des options multiples adaptées aux besoins et aux revenus de tous, et d'autre part la contribution de chacun de ces intervenants à l'émergence de la retraite complémentaire au Maroc .

Ainsi le rôle de chaque intervenant a été présenté et analysé :

Rôle des compagnies d'Assurances

L'étude nous a montré le rôle qu'a joué la réglementation du secteur à partir de l'année 2002, notamment à travers la promulgation du code des assurances, dans la hausse rapide de la vente des produits de retraite complémentaire commercialisés par les compagnies d'assurance.

Rôle des banques

Il a été constaté que la bancassurance joue le plus grand rôle dans la commercialisation de ces produits depuis la promulgation du code des assurances, et ce grâce au renforcement de la stratégie de groupe banque-assurance et aux actions menées pour promouvoir ce produit au Maroc.

Ainsi, en termes de primes d'assurance émises par le réseau bancaire, la part de marché est passée à 66%.

Rôle des organismes de retraite

Au niveau de ce créneau, Les organismes de retraite restent loin d'être les plus performants du secteur, leur part de marché reste marginale par rapport aux autres intervenants du secteur et ce en raison de l'insuffisance des produits commercialisés par ces organismes, les déficits de communication et l'absence de l'obligation de s'adhérer aux produits de retraite complémentaire au Maroc.

- **La classe moyenne, un marché lucratif pour les produits de retraite complémentaire**

L'importance de focaliser l'étude sur la classe moyenne de la société découle d'une part du fait qu'elle constitue près de 53% de la population marocaine ,et d'autre part du fait que ce segment du marché n'est pas encore sensibilisé de l'importance de la constitution d'une retraite complémentaire .

En effet, les résultats de l'enquête menée par AXA assurance⁶⁰ montre que les moyens d'épargne, qui relèvent plus d'initiatives individuelles, sont plus couramment utilisés par les personnes des classes les plus favorisées au Maroc.

⁶⁰ « LA RETRAITE AU MAROC, Comment la vit-on, comment la voit-on ?, » « Le Maroc intègre le baromètre AXA de la retraite » résultats 2008

Par ailleurs, le citoyen moyen se distingue par deux particularités :

La solidarité familiale reste une valeur centrale et sacrée chez les Marocains :

Leur principale valeur, qu'est la famille, se traduit dans le quotidien par une solidarité inter générationnelle envers leurs parents.

Les actifs semblent sous-estimer les aspects de la pauvreté, lors du passage à la retraite, par rapport à ce que les retraités disent expérimenter

Certes le souci de maintenir leur pouvoir d'achat et de faire face à leurs dépenses de dépendance fait partie des priorités des marocains moyens, cependant ils ne semblent pas assez conscients de l'importance de préparer leurs vieux jours.

- **Les mesures à envisager sur le marché de la classe moyenne au Maroc**

Notre recherche appliquée nous a conduit à proposer des mesures opérantes en réponse aux attentes des consommateurs à revenu moyen. Il ne nous a pas toujours été possible de décliner les mesures dans leur intégralité faute d'informations suffisantes. ces mesures devraient être prises aussi bien au niveau du cadre réglementaire de la branche qu'au niveau des intervenants du secteur.

- En ce qui concerne le cadre réglementaire, les préconisations relatives s'articulent autour des axes suivants :

Politique visant les individus à bas revenus

Cette préconisation vise à toucher tous les segments du marché et ce en permettant à toutes les couches sociales d'accéder aux produits de retraite complémentaire par le biais de la hausse du pouvoir d'achat des plus défavorisés.

Amélioration du cadre fiscal

La mise en place d'un taux dégressif, et la réduction de la période donnant droit à l'exonération totale des plus values, nous ont parues des mesures

importantes à prendre afin de rendre plus performant l'environnement du secteur.

- Concernant les intervenants de la branche, nos propositions couvrent les champs suivants :

Adoption d'une démarche qualité qui place le client au centre de toutes les préoccupations

A ce niveau, on vise à améliorer la qualité de service par le biais de l'implication du consommateur dans le processus de qualité.

Promotion du secteur

Ce volet vise à élargir le concept de l'offre en mettant l'accent sur les services périphériques, lesquelles qui jouent un rôle déterminant dans le processus de prise de décision des consommateurs et représentent le plus souvent la valeur ajoutée qui permet aux intervenants de la branche de se différencier de la concurrence.

Une politique de prix efficiente

Dans ce domaine, les assureurs et caisses de prévoyance doivent revoir leur politique tarifaire en réduisant leurs coûts afin de pouvoir appliquer des prix accessibles à toutes les couches sociales.

Politique de prix et de communication visant les MRE :

La mise en place de produits spécifiques, une politique de communication visant les MRE sont des démarches qui contribueront fortement au développement du secteur de la retraite au Maroc

Promotion des contrats multisupports :

Ces contrats permettront au secteur de la retraite complémentaire au Maroc de se développer comme c'est le cas en France et dans les autres pays grâce aux contrats multisupport ont commencé à enregistrer des chiffres trop élevé dans le secteur des produits d'épargne retraite

Enseignements

Ce travail m'a apporté une expérience, un savoir faire et des connaissances très enrichissantes. Les difficultés que j'ai pu rencontrer tout au long de mon enquête ont été pour moi des opportunités pour comprendre et vivre l'expérience par moi-même. Ça a donc constitué pour moi une opportunité de pouvoir mettre en pratique mes acquis théoriques, et de développer des compétences en termes de savoir, savoir faire et savoir être :

Le savoir être :

Cette expérience au sein de la CNRA et sur le terrain m'a permis de me découvrir, et a développé chez moi le sens de l'organisation, une grande capacité à absorber et accepter les critiques, assumer les responsabilités assignées et investir mon stress pour le transformer en énergie productive.

Le savoir faire :

Tout au long de ce travail j'ai utilisé des logiciels statistiques, j'ai appris à formuler des problématiques, j'ai élaboré un questionnaire statistiquement exploitable ; j'ai frappé aux portes des sociétés et administrations pour collecter les réponses à mon questionnaire, j'ai passé des annonces dans des sites internet pour avoir plus de prospects ...

Tout cela m'a permis d'apprendre à mieux gérer le temps, et à faire face aux contraintes et problèmes rencontrés.

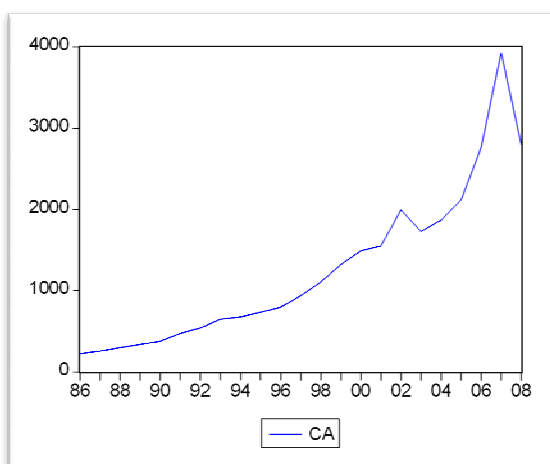
Le savoir :

Ce travail m'a permis d'évaluer, enrichir et mettre en pratique les connaissances que j'ai accumulées pendant toutes mes années d'étude.

Annexe 1

Tableau 1 et graphique1 : chiffre d'affaire en millions de dirham des produits de retraite complémentaires commercialisés par les compagnies d'assurance au Maroc

Années	Chiffre d'affaire
1986	224.66
1987	256
1988	300
1989	338.69
1990	380.49
1991	475
1992	541.01
1993	650.25
1994	679.29
1995	735.56
1996	797.66
1997	937.52
1998	1105.55
1999	1322.5
2000	1491.15
2001	1550.35
2002	1995.6
2003	1727.74
2004	1869.33
2005	2118.54
2006	2762
2007	3929
2008	2798.77



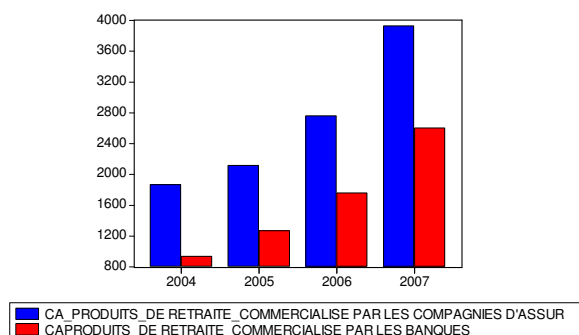
ANNEXE 2

Tableau 9⁶¹ : L'évolution de la part de marché de la bancassurance dans les produits de retraite complémentaire

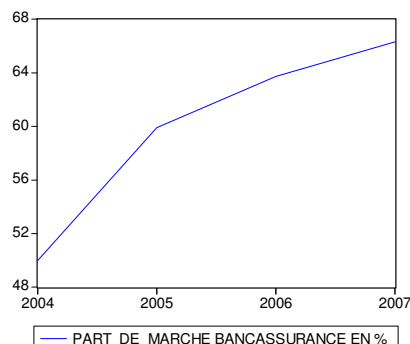
Chiffres d'affaires en millions de Dirham et parts de marché en pourcentage

Années	CA_retraite complémentaire	CA bancassurance	Part_de_marché bancassurance en %
2004	1869.33	934.6	50
2005	2118.54	1269	59,9
2006	2762	1760	63,72
2007	3929	2605	66,3

Graphique 1



Graphique 2



⁶¹ Tableaux et graphiques élaborés par mes propres soins à partir des rapports d'activité du secteur des assurances publiés par la DAPS

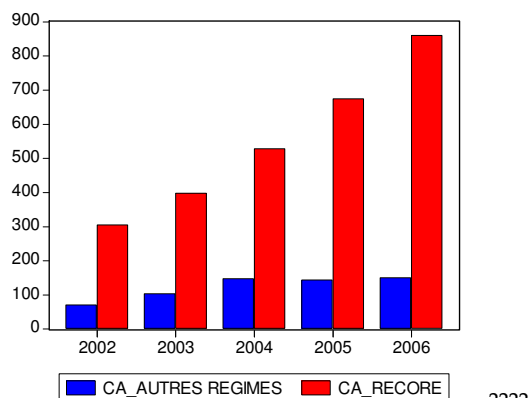
Annexe 3

Tableau 10⁶² : les chiffres d'affaires des ventes de produits de retraite complémentaire, réalisées par la CNRA et par les autres régimes et caisses de retraite

Les montants sont en millions de Dirham

Années	CA_autres régimes	CA_RECORE
2002	71,332741	305
2003	103,507449	398,38
2004	148,110497	528,28
2005	144,071126	674,21
2006	150,510942	860,06

Graphique 3



2222

⁶² Tableaux et graphiques élaborés par mes propres soins à partir des rapports d'activité du secteur des assurances publiés par la DAPS, et des rapports d'activité de la CIMR, RCAR, CMR .

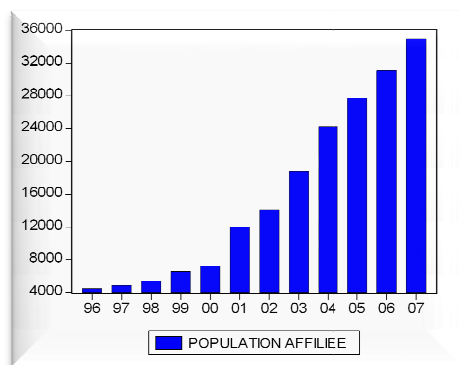
Annexe 4

Chiffre d'affaire et population affiliée RECORE

Tableau 11⁶³ : les montants sont en Dirham

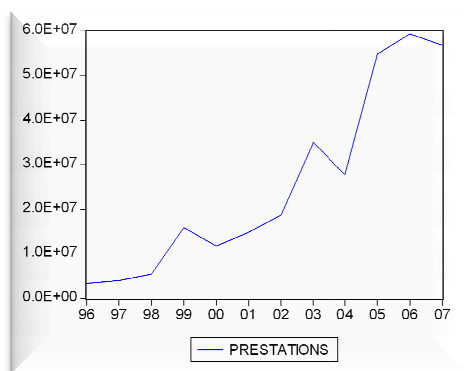
Années	Chiffre d'affaire	Affiliés	Prestations	Provisions
1996	16230000	4533	3400000	86110000
1997	18780000	4903	4040000	106450000
1998	18830000	5422	5450000	126660000
1999	24190000	6606	15920000	142880000
2000	26800000	7263	11760000	164930000
2001	56260000	12035	14860000	216190000
2002	81280000	14137	18720000	290000000
2003	93380000	18787	34970000	361050000
2004	130010000	24256	27820000	476100000
2005	145930000	27782	54840000	581220000
2006	185850000	31096	59370000	726980000
2007	196200000	34961	56830000	884456798

Population affiliée 6⁶⁴



⁶³ Tableau élaboré par mes propres soins à partir des rapports d'activité de la CNRA

⁶⁴ Graphiques 6, 7, 8,9 élaborés par mes propres soins à partir des données du tableau 4

Prestations**Parts de marché****Comparaison avec les compagnies d'assurance****Tableau 12⁶⁵ : Parts de marché par compagnie d'assurance 2006**

Les chiffres d'affaires sont en million de dirham

Compagnie	Chiffre d'affaire 2006	Chiffre d'affaire retraite complémentaire	Part de marché	Part relative
AXA MAROC	586,3	410,41	13,28%	
RMA WATANYA	1060,6	742,42	24,03%	1,81
CNIA assurances	490,4	343,28	11,11%	0,84
WAFI ASSURANCE	1171,3	819,91	26,53%	2,00
MAROCAINE VIE	516,9	361,83	11,71%	0,88
RECORE CNRA	185,8	184,9	5,98%	0,25
ATLANTA	69,6	48,72	1,58%	0,12
MCMA	163,1	114,17	3,69%	0,28
SANAD	52,5	36,75	1,19%	0,09
ESSAADA	25,9	18,13	0,59%	0,04
ZURICH	13,7	9,59	0,31%	0,02
TOTAL	4336,1	3090,11	100%	

⁶⁵ Tableau copié des documents internes de la CNRA

Comparaison avec les organismes de retraite

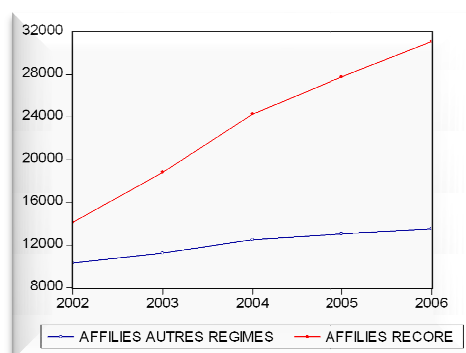
Tableau : les chiffres d'affaires sont en dirham

Année	Chiffres d'affaire autres régimes	Chiffre d'affaire _RECORE	Affiliés autres régimes	Affiliés RECORE	Total chiffre d'affaires	Part de marché RECORE
2002	71,332741	305	10331	14137	376.332741	81,05%
2003	103,507449	398,38	11244	18810	501.887449	79,38%
2004	148,110497	528,28	12509	24279	676.390497	78,1%
2005	144,071126	674,21	13051	27782	818.281126	82,4%
2006	150,510942	860,06	13521	31096	1.010.570942	85,11%

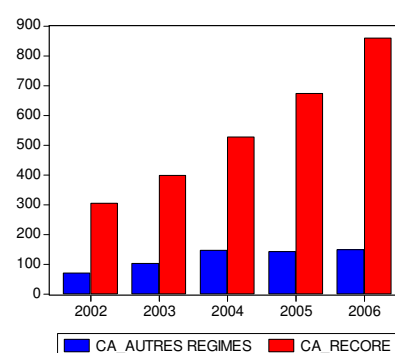
Nombre d'affiliés et chiffres d'affaires :

Graphique 10⁶⁶

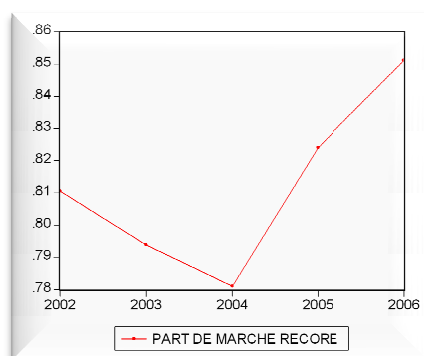
Affiliés



chiffres d'affaires



Parts de marché



⁶⁶ Graphiques 10 ,11 ,12 élaborés par me propres soins à partir du tableau 6

Bibliographie

Rapports et documents

- Bulletin officiel DAPS
- Rapport d'activité du secteur de l'assurance et de réassurance au Maroc : DAPS
- Rapport d'activité CNRA
- Rapport d'activité CIMR
- Rapport d'activité RCAR
- Rapport d'activité CMR
- Manuel de qualité RECORE
- Rapport d'activité RECORE
- rapports d'activité du secteur des assurances publiés par la DAPS, et des rapports d'activité de la CIMR, RCAR, CMR
- Ambassade de France : mission économique octobre 2006 « Le secteur de l'assurance au Maroc »
- Contribution à l'histoire financière de la sécurité sociale, sous la direction de M. Laroque - Chapitre XV : « Le développement des institutions paritaires de protection sociale complémentaire » (retraite mais aussi prévoyance), P. Chaperon
- Oxford Business Group : L'économie marocaine est bien orientée
- Document de synthèse de M. Abdelkrim Khiraoui, Manager Consultants et dirigeant d'ARM consultants lors d'une table ronde sur "Problématique des Tables de Mortalité en Assurance, Retraite et Prévoyance au Maroc »
- Document de synthèse sur le développement humain

Mémoires et thèses

- Thèse de Doctorat d'Etat sur « **les systèmes de retraite face au Développement : quelles perspectives pour le Maroc** »
Par le professeur : DRISS LARAKI, Professeur d'Enseignement Supérieur à la faculté des sciences juridiques économiques et sociales, Agdal, Rabat, Maroc

- Mémoire du Master 2 professionnel en Droit des assurances « **La requalification des contrats d'assurance vie** » par Michel Justancia ILOKI, Université du droit et de la santé Lille 2 - France

- « **La sécurité sociale au Maroc : défis, enjeux et mutations des valeurs** »
par Rachid TATOUTI ,Université Abdelmalek Saadi, ENCG

- Mémoire pour l'obtention du diplôme du Master 2 en Marketing - Spécialité marketing stratégique et opérationnel « **Quelle stratégie marketing envisager sur le marché des seniors dans la bancassurance ?** » ,par Isabelle LE MOAL
Université Rennes I - I.A.E de Rennes - France

- Mémoire de Master « **Quelle politique industrielle pour le secteur des assurances au Maroc** » par Zakaria Benjouid Université Hassan I , SETTAT , Maroc

- Mémoire pour l'obtention du diplôme du Master « **Problème de financement des retraites en France** » par Ismaïl Pomiès, Université Toulouse I, France

- « **Retraites des cadres du secteur privé** », par Stéphanie Petitcolin , Sup de Co - Reims Management School , France

Sites

- http://www.finances.gov.ma/portal/page?_pageid=53,17813558&_dad=portal&schema=PORTAL&idtheme=4
- http://www.journalduroitsocial.com/article.php3?id_article=130
- http://www.vernimmen.net/html/glossaire/definition_regimes_a_cotisations_definies.html
- <http://www.observatoire-retraites.org/index.php?id=9>
- <http://www.aufaitmaroc.com/fr/actualite/economie/article/secteur-des-assurances-le-maroc-seul-pays-au-sud-de-la-mediterranee-ayant-consolide-le-marche/>
- <http://lexique-financier.actufinance.fr>
- http://www.assurancesguide.com/index.php?option=com_content&task=view&id=750&Itemid=313
- <http://www.liberation.fr/evenement/0101197008-l-epargne-retraite-est-en-discussion-a-l-assemblee-des-deputes-inventent-les-fonds-de-pension-a-la-francaise>
- http://www.lexpansion.com/economie/assurance-vie-tout-sur-les-multisupports_4250.html
- <http://www.liberation.fr/evenement/0101197008-l-epargne-retraite-est-en-discussion-a-l-assemblee-des-deputes-inventent-les-fonds-de-pension-a-la-francaise>
- <http://formation-preparation-retraite.blogspot.com/2009/09/retraite-complementaire-la-retraite.html>
- http://www.ichtus.fr/article.php3?id_article=282
- http://digitexthaiti.com/Lois/A1F_PCR.php#A1
- <http://www.lereporter.ma/actualite/economie/3445-problematique-des-systemes-de-retraite-au-maroc.html>
- http://www.cleiss.fr/docs/regimes/regime_maroc.html
- <http://www.lafinancepourtous.com>
- <http://www.oxfordbusinessgroup.com>
- <http://www.abhadoo.net.ma>

- <http://www.cgem.ma>
- <http://www.missioneco.org/maroc>
- <http://www.cmr.gov.ma/detail.asp?rubrique=3&slng=fr>
- <http://www.rcar.ma/cmEditorial.do?reqCode=docStart>
- http://www.cleiss.fr/docs/regimes/regime_maroc.html
- http://www.cimr.ma/fr/telechargement.php?id_rub=5&id_srub=29
- <http://www.cmsbfl.com/onlineservices/expert/details/pages/detail.aspx?publicationguid=6d875f60-0b4f-4f3b-9410-d05ce3e69a46>
- <http://www.agirc-arrco.fr/particuliers/particuliers-utiles/internet-utile/>
- http://www.pilotesdeprocessus.org/delia-CMS/club/article_id-535/topic_id-10/par-michel-raquin-president.html
- <http://www.rdh50.ma>
- http://www.journaldroitsocial.com/article.php3?id_article=131
- http://fr.wikipedia.org/wiki/RMA_Wataniya

Journaux

- «Les Marocains réinventent la tradition» Propos recueillis par Kenza Alaoui | LE MATIN du 24 juillet 2006
- Le matin 03/07/2006 « Maroc : Le mythe de la classe moyenne »
- La nouvelle tribune « Entretien avec M. Larbi Nouha : Le Pôle : Prévoyance de la CDG passe à l'offensive »
- Le matin ,06/02/2008 « Le privé peu enthousiaste à adhérer aux prestations complémentaires »
- Aujourd'hui le Maroc 27/03/2006, « la CMR prépare l'avenir »
- Les Afriques : « La bancassurance perce au Maroc »
<http://www.lesafriques.com/banques-et-assurances/la-bancassurance-perce-au-maroc.html?Itemid=5>
- La nouvelle tribune : Dossier Bancassurance : « Les derniers chiffres d'un secteur en plein essor »
- Rapport de la DAPS « Evolution de la bancassurance » (Exercice 2007)

- Magazine économique de BMCE BANK, 2006 : bancassurance au Maroc
quelles perspectives
- code des assurances
- La vie économique du 14/11/2008: « Epargne retraite : 8 ans au lieu de
10 pour bénéficier de la déductibilité »
- Maroc hebdo : Combat de titans
- Le matin du 25/08/2008 « Lorsque les synergies en valent la chandelle »
- Le matin :19/02/2009 « Assurances ;L'appétit vient en mangeant »Le
matin 02/2009 « Le secteur au Maroc est assaini et respecte des règles
prudentielles. »
- La nouvelle tribune, octobre 2004 : « Pour de nouvelles tables de
mortalité marocaines fiables Assurances & Retraites »
- Le Matin du 06.02.2008 « Le privé peu enthousiaste à adhérer aux
prestations complémentaires »