

## Les Politiques Publiques d'Emploi et leurs Acteurs

# « Rôle des différents acteurs »

KORCHI Mohamed Amine sous l'égide du Pr. H. BARKA  
EM2TI- Economie et Management des Télécoms  
Institut National de Postes et des Télécommunications  
2, av Allal EL Fassi - Madinat AL Irfane - Rabat - MAROC  
KORCHI@INPT.AC.MA – BARKA@INPT.AC.MA

### Résumé :

Au moment où les pays développés ont lancé des processus de conception et de mise en œuvre des politiques publiques ciblant les jeunes, d'autres pays au contraire, ne disposent aujourd'hui d'aucune politique spécifique en faveur de la jeunesse. Par ailleurs, même pour ceux qui ont développé cette nouvelle forme de législation, cette dernière demeure souvent insuffisante et son approche ne lui permet pas de relever l'ensemble des défis auxquels se trouvent confrontés les jeunes.

Le Maroc est malheureusement classé parmi cette seconde catégorie qui n'a à son actif que l'absence de toute stratégie en matière de production d'outils visant à faciliter le traitement systématique des questions propres à la jeunesse et la faible implication des acteurs sociaux ainsi que le manque de consultations intersectorielles à grande échelle en la matière.

Les perspectives du développement du Maroc et la réussite des changements socio-économiques dépendent des conditions de socialisation et de développement de la jeune génération, de ce fait, la mise en œuvre d'une politique publique solide en faveur des jeunes quels que soient leur région, leur statut social et matériel, leur sexe, leur éducation et la nature de leur activité est devenue une nécessité impérieuse.

### Abstract :

At a time when developed countries have launched the design process and implementation of public policies targeting youth, other countries, however, do not have any specific policy for youth. Moreover, even for those who have developed this new form of legislation, it often remains inadequate and approach does not allow it to meet all the challenges that are faced youth.

Morocco is unfortunately ranked among the latter category that has its assets as the absence of any strategy in the production of tools to facilitate the systematic treatment of issues specific to youth and low involvement of stakeholders and the lack of cross-cutting consult widely on the subject.

The prospects of the development of Morocco and the success of socio-economic changes depend on conditions of socialization and development of the young generation, therefore, the implementation of sound public policy for young people regardless of region their social and material status, gender, education and the nature of their business has become an urgent necessity.

**Mots clés :** politiques publiques, emploi, chômage, Innovation, Maroc Numeric 2013.

## Introduction

Le Maroc s'est engagé dans un programme d'investissement très ambitieux: l'investissement prévu pour les cinq grands secteurs atteint 5,6 milliards d'euros pour la période allant de 2008 à 2020.

Les perspectives du développement du Maroc et la réussite des changements socio-économiques dépendent des conditions de socialisation et de développement de la jeune génération, de ce fait, la mise en œuvre d'une politique publique solide en faveur des jeunes quels que soient leur région, leur statut social et matériel, leur sexe, leur éducation et la nature de leur activité est devenue une nécessité impérieuse.

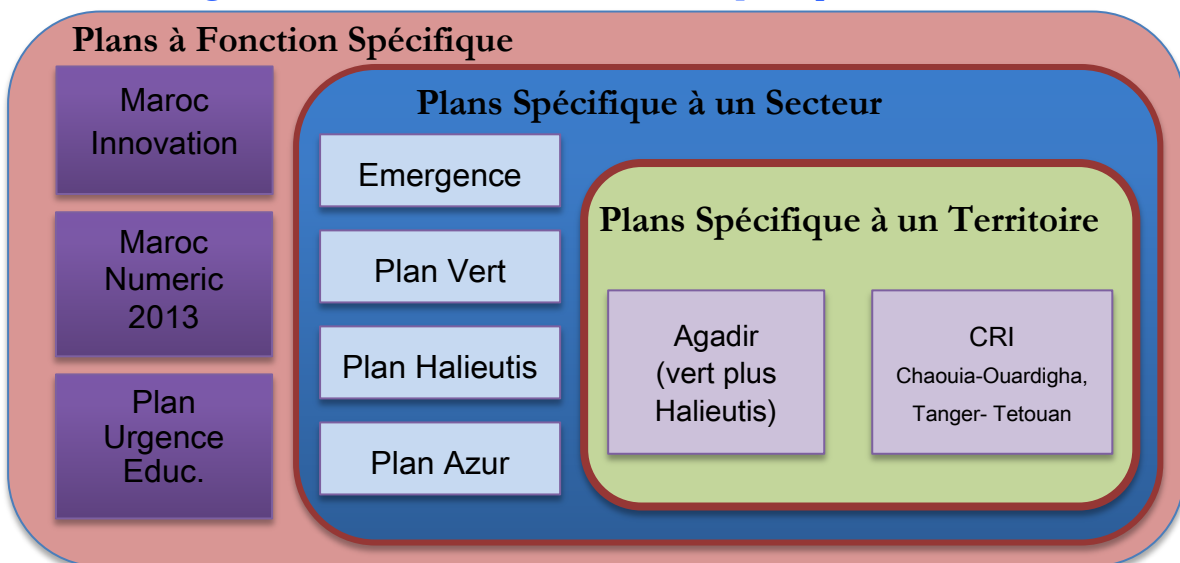
L'enjeu de cette communication est l'élaboration de politiques publiques appropriées pour le développement de l'innovation au Maroc.

### 1. L'Initiative Maroc Innovation :

Pour développer une vision globale de l'innovation au Maroc et lui donner un nouvel élan, le ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies et le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique (MENSFCR) ont lancé une réflexion participative appelée «Initiative Maroc Innovation» afin de définir un plan d'action pragmatique.

Cette initiative fait partie d'un projet plus vaste dont le but est de proposer une vision aux acteurs socio-économiques au Maroc. Dans ce contexte, le gouvernement a lancé plusieurs plans et stratégies sectoriels, tels que<sup>1</sup>: Emergence, Azur, Halieutis, etc (figure 1).

**Figure 1 : La mise en œuvre du cadre des politiques au Maroc :**



Source : Le consultant de l'EFEC

<sup>1</sup> Erawatch, Initiative Maroc Innovation

L'Initiative Maroc Innovation est un croisement de ces stratégies sectorielles. Elle tente de construire un écosystème de l'innovation qui fournirait un cadre horizontal garantissant que les plans mentionnés auraient un maximum d'impact<sup>2</sup>. L'initiative a été élaborée selon une approche participative avec les représentants des principales composantes de l'écosystème de l'innovation (administrations, universités, centres de recherche, entreprises, société civile et secteur financier). Des lacunes ont été identifiées le long de la chaîne de l'innovation et un ensemble d'actions et de mesures a été conçu pour y remédier<sup>3</sup>. Le document de stratégie fixe les objectifs suivants à atteindre en 2014: 1000 brevets par an et 200 start-up innovantes par an. Des priorités politiques ont été définies pour répondre à quatre défis majeurs:

- 1- renforcer la compétitivité des entreprises marocaines par le biais de l'innovation,
- 2- permettre au Maroc de produire de la technologie,
- 3- exploiter les capacités de R&D des universités marocaines,
- 4- rendre le Maroc attractif pour les talents et les projets de R&D et favoriser une véritable culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat.

Quatre axes principaux ont été déclinés en treize chantiers<sup>4</sup>.

**Tableau n°1 : Principales composantes de « l'Initiative Maroc Innovation »**

Axes	Chantiers	Instruments, organismes
<b>Gouvernance et cadre</b>	Gouvernance publique/privée de l'initiative Une structure d'accueil et d'orientation dédiée Un cadre légal souple et efficace	Création d'un Comité national de l'Innovation Le Centre Marocain de l'Innovation
<b>Infrastructures</b>	Infrastructures technologiques Transfert de technologies Infrastructures de valorisation Clusters	Mise en place de Cités de l'Innovation dans certaines universités Politiques de cadre pour les clusters
<b>Financement &amp; soutien</b>	Développer un portfolio de produits de soutien à l'innovation Stimulation du système de capital- risque Développement du marché de la propriété intellectuelle Mobilisation de fonds internationaux de l'innovation	Mesures horizontales de soutien au financement
<b>Mobilisation des talents</b>	Création du Club Marocain de l'Innovation Promotion de la culture de l'innovation Positionnement de la R&D du Maroc et de l'Offre d'Innovation	

Source: Le consultant de l'EFC

Les stratégies d'innovation ont permis la mise en place d'une série de mesures de soutien ayant trait à l'approche fondée sur la connaissance. L'axe des infrastructures comprend les infrastructures de soutien (bureaux de transfert, formation du personnel de soutien). Dans le domaine de l'économie et des incitations, plusieurs mesures horizontales ont été adoptées en faveur du financement qui, dans le domaine de l'innovation reste l'un des plus problématiques.

<sup>2</sup> Erawatch Initiative Maroc Innovation Auteurs/Organisme responsable: Ministère de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles Technologies [http://erawatch.jrc.ec.europa.eu/erawatch/opencms/information/country\\_pages/ma/policydocument/policy\\_doc\\_0005?tab=template&country=ma](http://erawatch.jrc.ec.europa.eu/erawatch/opencms/information/country_pages/ma/policydocument/policy_doc_0005?tab=template&country=ma)

<sup>3</sup> [http://www.marocinnovation.ma/DocumentsRS/CMI/Initiative\\_Maroc\\_Innovation.pdf](http://www.marocinnovation.ma/DocumentsRS/CMI/Initiative_Maroc_Innovation.pdf)

<sup>4</sup> Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, <http://www.mcinet.gov.ma/TechnologiesAvancees/PromotionInnovation/Pages/Initiative%20Maroc%20Innovation.aspx>

Les autres mécanismes de soutien incluent le soutien à l'innovation sectorielle dans l'industrie manufacturière, le soutien aux start-ups innovantes, y compris Gazelles, le soutien au capital-risque et, enfin, le soutien à la création d'un «climat d'innovation» favorable (par ex. des road shows, des campagnes de sensibilisation) et le soutien à l'utilisation novatrice des normes. D'autres mesures comprennent des incitations fiscales en faveur de la diffusion des technologies, produits et services innovants, des prix de l'innovation comme le prix de design, des conseils et des incitations financières pour l'utilisation des droits de propriété intellectuelle, des mesures de sensibilisation et d'autres visant à fournir des informations générales sur les DPI-Droits de Propriété Intellectuelle.

Enfin, la dimension de la coopération en R&D (projets communs, PPP-Partenariat Public-Privé-avec les instituts de recherche) apparaît comme une dimension importante tout comme le transfert des connaissances (contrat de recherche, brevets et questions liées aux DPI dans les instituts publics, universitaires et à but non lucratif).

Cette démarche d'innovation a ciblé quatre domaines de recherche et de technologie de pointe pour aider le Maroc à proposer l'une des offres de R&D les plus compétitives dans la région et le placer ainsi dans la moyenne mondiale pour : la biotechnologie, les TIC, les matériaux, les nanosciences et les nanotechnologies.

Les autorités<sup>5</sup> comptent sur la réalisation des cités de l'innovation (3 cités pilotes lancées en 2011: Fès, Rabat et Marrakech et 10 prévues ultérieurement)<sup>6</sup>, la mise en place d'une expertise technique et financière pour le financement de la recherche et de l'innovation au Maroc, un accès facilité pour les entreprises marocaines et les organismes de recherche aux programmes européens d'innovation, la création d'un fonds de soutien aux projets innovants par des individus suite à la création d'entreprises et, plus généralement, l'aide à l'entrepreneuriat dans le domaine de l'innovation. Dès lors le financement privé devrait augmenter considérablement d'ici 2025, pour atteindre plus de 25% du financement total de la R&D;

**Tableau n°2 : Prévisions de croissance et équilibre du financement public/privé de la R&D en 2025**

	2010	2025
<b>Evolution prévue du financement de la R&amp;D en % du PIB</b>	1%	2%
<b>Evolution prévue des financements publics et privés</b>	Financement public > 75% Financement privé < 75%	Financement public < 25% Financement privé > 25%

Source : A. BENJOUAD « Environnement propice à l'innovation. Expérience Marocaine » CNRST<sup>7</sup>, CODIST-I, Addis-Abeba, 28 avril- 1er mai- 2009

A ce jour, plusieurs réalisations<sup>8</sup> peuvent être répertoriées: concernant la performance, l'Académie

<sup>5</sup> Yassine Ouadirhi « Financement de l'Innovation au Maroc » Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, Rabat 05 juin 2011

<sup>6</sup> Selon le ministère de l'Economie et des Finances, ces 3 cités mobiliseront jusqu'à 200 millions de dirhams

<sup>7</sup> Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique

<sup>8</sup> Amine Bensaid "Context and Initiatives for Technology Transfer and Innovation in Morocco" Project Exploring Knowledge

des Sciences & Techniques initialement axée sur la science s'est progressivement intéressée au transfert de connaissances et de technologies (TCT) plaçant ainsi la connaissance au cœur des enjeux. Par conséquent, le financement du gouvernement pour la recherche est plus disponible pour promouvoir le TCT (par exemple, les fonds des opérateurs de télécommunications, CNRST, R&D Maroc, etc.) Le plan d'urgence du ministère de l'Enseignement Supérieur comprend un volet de recherche non négligeable pour renforcer la structure de la recherche universitaire et intensifier l'aide R&T aux infrastructures et services (UATRS, IMIST, MARWAN) dont les objectifs sont les suivants:

- 1- amélioration des rendements internes de l'enseignement supérieur,
- 2- améliorer l'employabilité,
- 3- encourager les talents et l'innovation dans le domaine de la recherche scientifique et technologique,
- 4- tirer parti des découvertes de la recherche scientifique,
- 5- mettre à niveau et motiver les ressources humaines en établissant une culture du suivi et de l'évaluation des progrès,
- 6- élaborer un plan directeur pour l'enseignement supérieur, afin d'accroître l'autonomie des universités et de mettre en place un système contractuel, portant sur des contrats pluriannuels pour le personnel académique.

Un soutien plus important à la R&D est accessible aux entreprises. Et enfin, la diaspora fournit une contribution croissante.

Le développement des pôles d'innovation (logiciels, technologies de l'information, micro-électronique et biotechnologie) a eu pour effet, pour la jeune génération et les professeurs d'université, de créer de nouveaux modèles de start-ups et de spin-offs basées sur l'innovation. Cela pose la question de l'adhésion de la masse critique à de tels modèles et du développement autonome des pôles d'innovation. Cela a permis également la diffusion de la technologie dans les services (le tourisme à forte valeur ajoutée), l'agro-industrie (Agadir au Maroc, par exemple) et les pôles industriels. Le développement de ces pôles est caractérisé par l'exportation et la création d'emplois. Le développement des institutions passerelles et des pôles est lié à l'environnement.

Figure 2 : Orientation de la Stratégie de la recherche 2025



Source : A. BENJOUAD « Environnement propice à l'innovation Expérience Marocaine » CNRST<sup>9</sup>, CODIST-I, Addis-Abeba, 28 avril- 1 mai- 2009

## 2. Maroc Numeric 2013 :

La nouvelle stratégie "Maroc Numeric 2013" (MN2013) adoptée par le Gouvernement marocain en 2008, poursuit certains des objectifs fixés par la stratégie précédente étant donné l'importance croissante du secteur des TI: il représente 7% du PIB, 25% de la croissance et 60%<sup>10</sup> de l'emploi. MN2013 a pour but d'étendre l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) par le public, le gouvernement et les entreprises de 2008 à 2013 grâce à un investissement d'un montant de 5,2 milliards de DH. L'objectif en termes de capital humain est d'atteindre 30 000 profils formés en TI pour 2008-2013 et 3000 profils formés en offshoring (IT) dans le cadre de l'opération d'urgence jusqu'en 2013<sup>11</sup>.

MN2013 s'articule autour de quatre priorités stratégiques, les trois premières étant :

- 1- rendre accessible aux citoyens l'Internet à haut débit,
- 2- rapprocher l'administration des besoins de l'utilisateur grâce à un ambitieux programme d'e-gouvernement,
- 3- inciter à l'informatisation des PME et développer le secteur en apportant un soutien aux acteurs locaux.

<sup>9</sup> Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique

<sup>10</sup> Pour la société de l'information et de l'économie numérique

<sup>11</sup> Données fournies par le ministère de l'Économie et des Finances

Au centre de cette stratégie se trouvent les efforts visant à garantir qu'une famille marocaine sur trois, (plutôt qu'une sur 10 en 2008), aura une connexion Internet à haut débit en 2013, la priorité étant donnée aux jeunes. A cette fin, quelque 400 centres informatiques seront construits dans les quartiers défavorisés et les régions éloignées et plus de 80 000 élèves ingénieurs d'écoles techniques recevront des ordinateurs portables avec accès à Internet.

La stratégie vise également à générer un PIB supplémentaire de 7 milliards de DH et créer 26 000 emplois<sup>12</sup> en 2013 en plus de la prévision des 90 000 provenant des activités off-shore. Selon le ministère des Finances et de l'Economie, l'offshoring devrait permettre de créer environ 70 000 emplois supplémentaires sur la période 2009-2015. Le revenu devrait doubler en 2012 pour atteindre 60 milliards de DH, une petite partie de celui-ci (1,8%) provenant des exportations de TIC à l'exclusion des activités d'offshoring. Le nombre de start-ups devrait augmenter avec la création de 100 autres nouvelles.

**4-** favoriser l'émergence de pôles d'excellence à fort potentiel à l'export.

C'est le premier document intégrant explicitement l'innovation comme l'un des éléments clés de la stratégie. Le Gouvernement marocain a mis en place en 2009, un fonds national pour l'innovation dans le domaine des TIC avec un investissement initial de 100 millions de DH. Ce fonds est géré par la CCG (Caisse Centrale de Garantie) et a été créé en partenariat avec une association professionnelle appelée Apebi, la Fédération des professionnels des technologies de l'information<sup>13</sup>. La moitié de ce financement est axée sur des projets innovants réalisés par des entreprises marocaines dans le domaine des TIC<sup>14</sup>, tandis que l'autre moitié est censée être payée par les entreprises elles-mêmes. La période de remboursement est de six ans avec la possibilité de reporter les paiements jusqu'à trois ans, à un taux d'intérêt annuel de 2% (hors TVA). Le Gouvernement marocain espère mettre en place 15 pôles de TIC d 2013 avec un budget de 62 millions de dirhams. Cette dimension de l'innovation est renforcée par Maroc Numeric Cluster (MNC).

MNC est une initiative conjointe du ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies et de plusieurs acteurs clés du domaine des TIC. Il s'agit notamment des opérateurs de télécommunications, d'entreprises, d'institutions de recherche et de formation et d'associations. Son objectif est de fédérer tous ces acteurs autour d'une vision commune afin de faciliter et promouvoir largement l'innovation dans le domaine des TIC au Maroc. À cet égard, il définit quatre objectifs principaux dans le cadre de la vision «MNC 2013 »:

**1-** adapter les TIC au développement humain à travers l'innovation et l'appropriation accrue de

---

<sup>12</sup> Magharebia 2009-07-24

<sup>13</sup> [www.apebi.org.ma/index-eng.php](http://www.apebi.org.ma/index-eng.php)

<sup>14</sup> Magharebia [http://www.magharebia.com/cocoon/awi/xhtml1/en\\_GB/features/awi/features/2008/10/26/feature-01](http://www.magharebia.com/cocoon/awi/xhtml1/en_GB/features/awi/features/2008/10/26/feature-01)

l'innovation des TIC par les citoyens,

2- faire des TIC une source de productivité et de valeur ajoutée pour les autres secteurs économiques, publics et privés à travers les produits SAAS (le logiciel en tant que service) et les initiatives « cloud » pour les entreprises et contribuer aux programmes «Green IT»,

3- faire des TIC un des piliers de l'économie, essentiellement en contribuant à l'innovation grâce à l'offshoring,

4- positionner le Maroc comme un hub technologique régional en connectant l'innovation marocaine à l'international et en acquérant un leadership régional.

MNC a pour ambition de devenir un cluster de référence dans la région à travers ses différentes missions de promotion de projets à contenu élevé, conjoints et en collaboration au sein de pôles d'excellence identifiés, en créant un environnement technologique approprié, une synergie en faveur de projets novateurs et l'émergence de start-ups innovantes. Il vise aussi à valoriser la compétitivité des entreprises au sein du pôle, pour gagner des marchés étrangers, promouvoir le soutien et le conseil aux porteurs de projets et renforcer la visibilité de l'innovation marocaine sur la scène internationale. MNC définit cinq engagements majeurs:

1- développer le cluster et son écosystème,

2- développer des projets innovants,

3- mieux mobiliser les compétences du secteur des TIC,

4- faciliter l'accès au marché marocain pour l'innovation,

5- connecter l'innovation marocaine à l'international.

Quatre programmes sont définis à cet effet:

1- «Innov ressources»,

2- «Innov PME»,

3- «International connect»,

4- «Green IT».

Quatre pôles d'excellence sont ensuite identifiés:

1- les services mobiles,

2- la sécurité, la monétique, les droits numériques,

3- le multimédia,

4- les logiciels locaux.

Les acteurs engagés comprennent le Technopark de Casablanca, initié par le Groupe ONA<sup>15</sup> sur une base de partenariat public-privé et géré par Moroccan Information Technopark Company (MITC), et la Technopole de Bouznika. Le Technopark de Casablanca s'inscrit dans la stratégie

---

<sup>15</sup> ONA, (Omnium Nord-Africain), a dépensé 150 millions pour la R&D entre 1999 et 2003 (Bouoiyour 2003).



du Maroc pour soutenir l'entrepreneuriat et l'innovation dans le pays par le biais des start-ups et des incubateurs. Depuis sa création, le Casa-Technopark a fortement encouragé le développement de l'industrie de haute technologie. Plus de 160 entreprises ont été attirées depuis ses débuts dans les années 2001-2007, y compris le service à l'industrie, aux start-ups et aux grandes entreprises et les centres de formation<sup>16</sup>. Trente d'entre elles appartiennent à des expatriés de retour au pays<sup>17</sup>. CT contribue à l'emploi de manière significative avec une moyenne de 300 emplois en moyenne par an<sup>18</sup>. La création de 200 000 emplois par an dont 5% sont des postes d'ingénieurs et de techniciens est en perspective<sup>19</sup>. D'autres projets en phase de maturation comprennent la Technopolis de Rabat-Salé, et les agropoles de Marrakech, Agadir, Oujda et Fès.

### Conclusion :

Selon le HCP<sup>20</sup>, entre le premier trimestre de l'année 2013 et la même période de 2014, 89 000 postes d'emploi ont été créés par l'économie marocaine, 46 000 en milieu urbain et 43 000 en milieu rural, dont 85 000 l'ont été pour les femmes. Ces créations constituent le solde entre les 93 000 emplois gagnés par le secteur des "services" et 53 000 par l'"agriculture, forêt et pêche" et les pertes de 45 000 emplois subies par l'"industrie y compris l'artisanat" et de 12 000 par les "BTP". Dans ce contexte, le nombre de chômeurs au Maroc a, entre les deux périodes, augmenté de 114 000 personnes, 74 000 en milieu urbain et 40 000 en milieu rural, atteignant 1 191 000 personnes. Le taux de chômage est ainsi passé de 9,4% à 10,2%, enregistrant un accroissement de 0,8 point. En milieu urbain, il a progressé de 13,7% à 14,6% et en milieu rural de 4,4% à 5,1%. Parmi les jeunes âgés de 15 à 24 ans, il a été de 20,2% au lieu de 19,5% et parmi les détenteurs de diplômes, de 17,5% au lieu de 16,5%. Le chômage est à 29% le fait de licenciements ou de mises à l'arrêt de l'activité des établissements employeurs.

Le taux de chômage des non diplômés n'excède généralement pas les 6%, il reste élevé parmi les diplômés:

- de niveau supérieur avec 20,9%, particulièrement les diplômés de facultés 23,3%,
- de niveau moyen avec 16,1%, notamment ceux de la qualification professionnelle 20,9%,
- Parmi les jeunes citadins âgés de 15 à 24 ans, il est de 33,1% pour le sexe masculin et de 46,2% pour le sexe féminin.

En outre, l'analyse des principales caractéristiques de la population active en chômage révèle que :

- plus des trois quarts des chômeurs 76,9% sont citadins,
- six sur dix 60,1% sont âgés de 15 à 29 ans,

---

<sup>16</sup> Le technopark de Casablanca <http://www.casablanca-technopark.ma/typologie.asp>

<sup>17</sup> Aderrafie Hanouf parle du technopark de Casablanca 08/10/2006

<sup>18</sup> Moroccan information technopark company – MITC 2005

<sup>19</sup> Le technopark de Casablanca (dossier PDF)

<sup>20</sup> Haut Commissariat au Plan, hcp situation marche de travail premier trimestre 2014

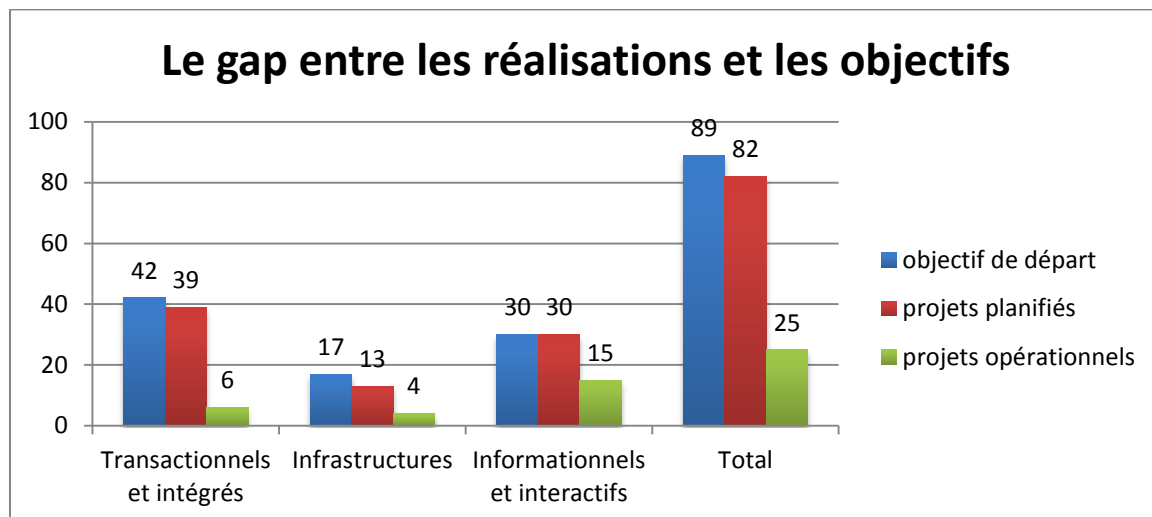
- un sur quatre 25,5% est diplômé de niveau supérieur,
- près de la moitié 45,6% est primo-demandeur d'emploi,
- six sur dix 59,4% chôment depuis plus d'une année.

Le taux de sous-emploi est, de son côté, passé entre les deux périodes, de 8,6% à 9,5% au niveau national, de 8,2% à 9,1% en milieu urbain et de 9,1% à 9,9% en milieu rural.

Malgré les efforts élaborés par différentes politiques le taux de chômage reste peu stable entre 2010 et 2014 respectivement 10,0- 9,1- 9,9- 9,4- 10,2.

Par contre le taux de sous-emploi a diminué entre 2010 et 2014 respectivement 11,8- 12,0- 9,3- 8,6- 9,5.

Selon la Cour des comptes les résultats expliquent une défaillance dans le système entre les objectifs et les réalisations (sur 89 projets seulement 25 sont opérationnels), ceci donne lieu à des projets qui restent handicapés, faute de mesure d'accompagnement touchant ainsi le capital humain (60% restent non démarrés selon la cour des comptes).



Source : Cours des comptes

### Références bibliographiques :

- Abekader DJEFLAT Consultant CMI, Les efforts du Maroc dans l'économie fondée sur la connaissance, Septembre 2012, 95 pages.
- Amine Bensaid "Context and Initiatives for Technology Transfer and Innovation in Morocco" Project Exploring Knowledge and Tech Transfer Opportunities in the Euro-Mediterranean, Bruxelles, 25-26 févr. 2010 Initiative [www.mcinet](http://www.mcinet).
- Yassine Ouadirhi «Financement de l'Innovation au Maroc» Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, Rabat 05 juin 2011.
- HCP situation marche de travail au premier trimestre 2014.