

## ***La Transformation Digitale de la supply Chain dans les Entreprises Marocaines***

*Heddoun Asmae ,*

Doctorante à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion –Tanger Morocco  
Groupe de recherche : Stratégie , Management et Gouvernance  
Email : heddoun.asmae@gmail.com

*Benrezzouq Rhizlane ,*

Directrice de thèse , Enseignante chercheur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion – Tanger Morocco  
Groupe de recherche : Stratégie , Management et Gouvernance  
Email : benrezzouq.rhizlane@gmail.com

**Résumé - Pour réussir sa transformation digitale, il faut adopter une approche globale des partenaires dans son ensemble : des fournisseurs de matières premières aux fabricants et distributeurs, en passant par les prestataires de services logistiques et de transport. C'est dans ce contexte que s'inscrit notre recherche, il s'agit d'explorer le niveau d'intégration de la transformation digitale de la supply chain dans les entreprises marocaines. Nous allons donc essayer de répondre à la problématique suivante : Quel est le niveau d'intégration de la transformation digitale de la supply chain dans les entreprises marocaines ?**

**Abstract -Successful digital transformation requires a holistic approach to the partners as a whole – from suppliers of raw materials to manufacturers and distributors to logistics and transport service providers. In this context that our research is based, it is to explore the level of integration of the digital transformation of the supply chain in Moroccan companies. We will try to answer the following question: What is the level of integration of the digital transformation of the supply chain in Moroccan companies?**

**Mots Clés : Partenaire, Supply chain , Transformation digitale , Flux d'information , Agilité**

### I. INTRODUCTION

La transformation digitale de la supply chain est aujourd'hui une tendance clé dans le monde de l'entreprise, qui a déjà fait l'objet de nombreuses recherches. La plupart des études ont abordé la transformation digitale au sein des organisations ou entre les organisations et leurs clients.

La supply Chain ne cesse de prendre de l'ampleur et constitue une réponse majeure aux enjeux que porte les changements actuels de l'environnement des entreprises tant au Maroc qu'ailleurs.

On se demande ce que signifie l'expression « transformation digitale » [1] ? Elle fait référence aux nombreux changements que le boom des technologies numériques impose à notre société. Dans un monde où les flux de marchandises et d'informations ne cessent de s'accroître et de s'accélérer, les entreprises se retrouvent face à un vrai défi. Elles doivent en effet intégrer ces nouvelles technologies afin de faire évoluer leur organisation et leur logistique pour développer l'agilité de la Supply Chain

La transformation digitale [4] devient synonyme de rentabilité et de compétitivité par les bénéfices qu'elle apporte : service client, qualité, dématérialisation, fluidification de l'information, traçabilité, accélération des flux financiers, etc.

Les interactions entre les organisations d'un réseau sont aussi importantes que les interactions au sein de ces organisations. Il peut s'agir d'accès et de partage des données, ou de collaboration et d'analyses à l'échelle de tout le réseau

### II. REVUE LITTÉRAIRE

#### A. La Transformation Digitale : Théorie de base

Dans un article désormais célèbre [5], Markus et Robey 1988 vont proposer une typologie permettant d'identifier a priori les trois grandes postures épistémologiques permettant d'appréhender la nature de l'interaction en technologie d'information et communication et organisation. Ils vont notamment synthétiser les apports de Peffer 1982 sur l'articulation causale et le niveau d'analyse et ceux de Mohr 1982 sur la structure logique. En bref, l'articulation causale renvoie à la nature de la causalité. L'impulsion initiale est-elle exogène ou endogène ? ainsi, soit des forces externes sont la cause du changement (impératif technologique), soit l'homme agit volontairement pour accomplir des objectifs fixés (impératif organisationnel) ou bien le changement est le fruit de l'interaction entre l'homme et les événements (perspective de l'émergence). La structure logique renvoie quant à elle à l'horizon temporel de la théorie [6] (statique ou dynamique) et aux hypothèses sur la relation causale.

Ces hypothèses [7] sont similaires à celle que l'on retrouve dans les théories de la variance et celles dites de processus. Soit les causes sont reliées aux effets par une relation invariante et des conditions nécessaires et suffisantes, soit les conditions sont nécessaires mais insuffisantes pour provoquer l'effet au bout d'un certain temps. Du fait, la forme que revêt l'articulation causale est la question épistémologique majeure qui sous-tend les choix de modélisation de l'interaction technologie-structure de l'organisation et qui plus généralement permet de mieux comprendre les différentes positions académiques.

Dans l'approche déterministe [8], l'évolution de l'environnement impose l'adoption des technologies dont les caractéristiques techniques ont fatalement un impact précis sur l'organisation. La détermination est donc technologique au sens où l'impulsion initiale est essentiellement technique et d'origine exogène. C'est le cas pour des innovations radicales dont les effets pourront être observés dès l'introduction de la technologie. Cette perspective est généralement discutée soit par des analyses historiques qui mettent en relief un lien fort entre les transformations organisationnelles et la diffusion des TIC soit par des constructions théoriques qui s'appuient sur la propriétés des TIC.

Dans l'approche ingénierique [9], les TIC ne peuvent jouer sur l'organisation puisqu'elles en résultent. Cette perspective vise à spécifier les attributs structurels et les TIC qui y répondent le mieux : les TIC sont dépendantes des choix de conception. L'organisation est considérée comme un système de traitement de l'information dont l'efficacité et l'efficacités commandent de trouver la bonne adéquation entre sa capacité de traitement de l'information et la charge d'information causée par l'environnement c'est-à-dire ses besoins de traitement de l'information. Bien que se prévalant d'une capacité à gérer l'action finalisée, l'approche ingénierique recourt la plupart du temps au déterminisme contextuel des théories de la contingence structurelle.

Enfin l'approche émergente [10] considère quant à elle que la question véritable n'est pas tant celle du sens de la relation technologie-structure, mais celle du rôle des utilisateurs. Dans le cadre d'analyse ainsi défini, ce sont les caractéristiques personnelles des utilisateurs, leur perception des outils et les influences sociales que ces derniers engendrent qui expliquent les usages et les transformations

organisationnelles associées (Jameux, 1989). En réintroduisant les individus, leurs interprétations et la culture d'entreprise dans le champ communicationnel, cette approche nécessite une observation attentive de l'usage effectif des TIC. S'inspirant notamment des travaux de Weick (1969) [11], cette approche s'attache à l'analyse approfondie de processus tels que la perception et la création de sens pour la compréhension des phénomènes organisationnels.

Par nature les transformations technologiques [12] et organisationnelles dont les entreprises sont le foyer sont souvent plus opaques et moins facilement interprétables que celles de la société civile. Il est donc plus difficile de connaître ces transformations : le repérage statistique externe est souvent insuffisant pour comprendre des évolutions complexes et multiformes. Seules des enquêtes directes permettent de se rendre compte de ces évolutions, de comprendre et d'interpréter un phénomène qui a toujours un caractère singulier. C'est précisément cette "répétition du singulier" qui va permettre à Venkatraman (1995) [13] de conceptualiser à partir d'une dizaine d'études de cas réalisées dans le courant des années 1990 les différents niveaux de reconfiguration des entreprises provoqués par les TIC.

## B. La Transformation Digitale : Un éclairage historique

La notion de transformation digitale [14] apparue en 2000 est de plus en plus prégnante du fait de la vitesse de la transformation en cours. Sous la pression de nouveaux entrants, pour s'adapter aux nouveaux comportements des consommateurs ou encore pour tirer profit des outils technologiques en termes d'innovation ou de productivité, les entreprises sont appelées à repenser leurs processus ou la façon dont elles interagissent avec leurs parties prenantes.

Il convient de noter à ce stade que les managers et décideurs ont bien souvent une connaissance limitée de ce qu'est la transformation digitale [15], de ce que cela représente et des outils et méthodes pour en tirer parti. En outre, le rapport de Harvard [16] pointe du doigt le manque d'agilité des départements IT des grandes entreprises et leur absence de vision stratégique. En France, on constate un immobilisme important dans beaucoup d'entreprises face à un futur fait d'inattendu. L'attitude (pathologique) généralement adoptée est "comme on ne sait pas exactement ce qui nous attend et que tout évolue tellement vite, on préfère ne rien faire !". Or, ne rien faire, c'est mourir ! L'enjeu principal [17] est d'être acteur de ce changement et exploiter au mieux le potentiel de cet inattendu. Il faut voir dans cet inattendu des opportunités plus que des menaces. Cette question relative à la posture ou à l'état d'esprit des managers et des dirigeants face au changement occupe une place significative dans les travaux académiques en stratégie car la transformation numérique est avant tout une question de stratégie [18].

## III . L'AGILITE DE LA SUPPLY CHAIN

### A. De la Logistique à la Supply Chain

La logistique représentait traditionnellement l'activité allant de la mise à disposition des produits finis par l'usine ou le négociant jusqu'à la livraison au client. Elle s'est désormais

fondue dans le concept de «Supply Chain Management» ou SCM, en français la Chaîne d'approvisionnement dont l'objectif est d'optimiser la gestion des flux physiques et des flux d'information le long de la chaîne logistique depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client.

Elle est donc présente à tous les niveaux de l'entreprise, aussi bien au niveau opérationnel – pour la gestion des flux physiques de marchandises par exemple – au niveau tactique – pour définir les organisations et piloter ces flux à moyen terme – qu'au niveau stratégique – pour définir les grandes orientations à long terme.

Planifier toute l'activité de l'entreprise, achats, production et distribution des produits, en se calant sur la demande des clients, telle pourrait être une définition synthétique de l'optimisation de la "supply chain".

La «Supply Chain» n'est pas une fonction de l'entreprise, ce n'est pas non plus un service achetable à un prestataire de service, ce n'est pas un module informatique, c'est en fait une démarche de fonctionnement qui vise à assurer une gestion et une synchronisation de l'ensemble des processus qui permet à un ou plusieurs systèmes clients / fournisseurs de prendre en compte et de répondre aux attentes des clients finaux (du fournisseur du fournisseur au client du client)".

La «Supply Chain» contient toutes les activités associées au flux et à la transformation des biens, depuis les matières premières jusqu'au produit fini livré à l'utilisateur, ainsi que les flux d'informations associées.

« Il y a vingt ans, la supply chain se résumait à pousser des palettes et à remplir des camions mais, aujourd'hui, c'est un véritable facteur de différenciation », affirme d'emblée Mathieu Genoud, directeur conseil supply chain strategy chez Deloitte. Et pour cause : une étude réalisée par le cabinet d'audit et de conseil relève que « 79 % des organisations possédant une supply chain très performante génèrent une croissance de chiffre d'affaires nettement supérieure à la moyenne de leur secteur ». Dès lors, comment faire pour qu'une entreprise passe du statut de « suiveur » à celui de « leader » dans ce domaine ?

Deloitte liste cinq facteurs de succès. D'abord, la présence d'un représentant de la chaîne logistique au board. « Cela permet d'aligner les priorités du management de la supply chain sur la stratégie globale de l'entreprise et d'en faire un vecteur influent », note Mathieu Genoud. Un vecteur que les « supply chain leaders » segmentent en fonction des produits, des clients et des canaux. « La supply chain devient alors créatrice de valeur, explique Nicolas Gaultier, associé conseil supply chain strategy chez Deloitte. Les leaders adaptent ses leviers - mode de livraison, stratégies d'achats, de production ou de stockage, flux de produits - en fonction des différents besoins, sans uniformité. »

## B. Les clés de la Supply Chain agile

L'agilité de la Supply Chain c'est sa capacité à revenir à un fonctionnement stable après une perturbation. Elle doit pour cela être capable de rétablir l'ensemble des flux dans les meilleurs délais pour minimiser la dégradation des différents indicateurs de performance.

Loin de se contenter de gérer l'entrepôt et les expéditions, le management de la Supply Chain doit s'immiscer dans l'ensemble des décisions stratégiques.

### Réduire les sources de vulnérabilité

Cela paraît simple mais implique une réelle réflexion sur l'ensemble des activités de l'entreprise et des décisions de management. Est-il raisonnable de s'appuyer sur un unique fournisseur dans un pays au régime politique très instable ? Travailler avec plusieurs entreprises de transport ne réduit-il pas les risques d'interruption des flux logistiques ? Autant de questions à se poser pour garantir la robustesse de la chaîne logistique.

### Préparer l'organisation

Les responsables du Supply Chain Risk Management doivent s'efforcer de préparer l'organisation à affronter le changement. Pas question de perdre du temps en réflexion face à une perturbation, une procédure claire et comprise de tous doit permettre un passage à l'action immédiat. Cela implique d'adapter la structure organisationnelle de l'entreprise et requiert une étroite collaboration entre les différents départements. De la même façon, il devient impératif de développer des relations privilégiées avec clients et fournisseurs en partageant notamment l'exploitation de nombreuses données indispensables à une prise de décision rapide et pertinente.

Chez les entreprises leaders, la supply chain joue un rôle intégrateur entre les différentes fonctions de l'entreprise et organise une forte collaboration avec les fonctions internes - de la stratégie à la finance en passant par le marketing. « Elle peut même permettre le développement d'un écosystème entreprise-fournisseur et entreprise-client, avec une logique de partage des risques », assure Nicolas Gauthier.

Des risques qui imposent d'ailleurs aux meilleures supply chain d'être agiles et résilientes. « Par exemple, après le tsunami de 2004, la production de Toyota a été perturbée pendant 6 mois, explique Nicolas Gauthier. Dorénavant, grâce à l'amélioration de sa supply chain, le groupe s'engage à ce que la période perturbée dans un tel cas n'excède pas six semaines. » Un facteur de croissance durable de l'entreprise qui, chez les meilleurs, se traduit par une politique d'innovation qui se positionne au coeur de la chaîne logistique. « Elle devient alors un vecteur dans le changement de business model d'une entreprise », assure Mathieu Genoud. Qu'il paraît loin le temps de la simple manutention.

## CONCLUSION

Les avancements en matière de technologies d'information qui ont beaucoup marqué le quotidien de l'entreprise n'ont pas été sans impact sur beaucoup de disciplines industrielles et commerciales.

La supply chain de son côté étant une discipline en pleine mutation a profité des possibilités d'automatisation, d'acquisition, de transmission et de traitement des données pour se repositionner au sein de l'entreprise comme un métier stratégique, au-delà des rôles d'exécution qu'on lui réservait. Ainsi, la Supply chain s'intéresse de plus en plus à des considérations, moyen et terme. D'où le besoin en processus, en compétences et en outils d'aide à la planification.

La venue des nouvelles technologies et son invasion du monde la logistique présentent des opportunités d'optimisation des coûts et d'amélioration du service aux clients qui n'étaient pas possibles cela fait quelques décennies grâce à l'amélioration de la visibilité et du transfert de l'information en temps réel qui est le premier fruit de ce mariage entre la discipline des nouvelles technologie et la discipline de la supply chain.

L'objectif de cette étude est de savoir le niveau d'intégration de la digitalisation de la supply chain dans les entreprises installées au Maroc.

Concernant la partie d'analyse des données, nous allons présenter les données statistiques dans l'article définitif

## Remerciement :

Cet article n'aurait pu aboutir sans les implications multiformes du comité d'organisation qui nous ont accompagnée tout au long de nos recherches. Il nous serait impossible de citer nommément toutes les personnes qui nous ont aidée, encouragée afin que ce travail puisse voir le jour. Les remerciements présentés ci-dessous leur expriment toute notre reconnaissance, pour leur disponibilité dans le travail, leur honnêteté et leur simplicité dans les rapports humains, la perspicacité, le sens critique éclairé et le temps passé à lire et à corriger ce manuscrit ; ainsi que pour leur qualités d'écoute et de conseil dans tous les domaines.

## REFERENCES

- [1] Allab (Sl.), Talandier (D.), Swyngedauw (N.), la Logistique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication, 2000, 172 p.
- [2] Baglin (G.), Bruel (O.), Garreau (A), Greif (M.), Management Industriel et Logistique : Conception et pilotage de la Supply Chain, 2007, 750 p.
- [3] Camman (Ch.), Livolsi (L.) et Roussat (Ch.), la Logistique simplement - Activités, enjeux, vocabulaire, 2007, 220 p.

[4] Christopher (M.), Supply Chain Management : Créer des réseaux à forte valeur ajoutée, 2005, 318 p.

[5] Cohen (Sh.), Roussel (J.), Avantage Supply Chain : Les 5 leviers pour faire de votre Supply Chain un atout compétitif, 2005, 406 p.

[6] Damiens (J.), L'Atout logistique - de la logistique globale à la "Supply Chain" : le nouvel atout de l'entreprise industrielle et commerciale, 2007.

[7] Dornier (Ph.-P.) et Fender (M.), la Logistique globale et le Supply Chain Management - Enjeux - Principes - Exemples, 2007, 502 p.

[8] Epinette (G.), Leboucher (B.) et Martin (P.-D.), eSCM et sourcing IT, le référentiel de la relation client-fournisseur, 2009, 274 p.

[9] Fabbe-Costes (N.) et Lièvre (P.), Ordres et désordres en logistique, 2003, 224 p. Grisot (J.-R.), Pratiquer la Sécurité en transport et logistique, 2003, 80 p.

[10] Hohmann (Ch.), Audit combiné - Quality / Supply Chain - Sécuriser ses relations client fournisseurs, 2004, 255 p.

[11] Le Goff (J.), Bensebaa (F.), Mesurer la performance de la fonction logistique, 2009, 220 p.

[12] Paché (G.), Spalanzani (Al.), la Gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégique, 2007, 256 p.

[13] Samii (Al.-K.), Stratégie logistique - Supply chain management : Fondements - Méthodes - Applications, 2004, 320 p.

[14] Simonot (P.-Y.), Roure (J.), Logistique collaborative : une question d'avenir, 2007, 260 p.

[15] A. Tricot and P. Et-comtat, La recherche d'information comme dialogue, Les cahiers du numérique, pp.15-38, 2012.

[16] Sandrine Baslé , ilem - Genève - Lausanne - Suisse - Maroc - France : « Transformation digitale : formation, management... les entreprises sont à la traîne! » 2016

[17] J. Manyika, M. Chui, B. Brown, J. Bughin, R. Dobbs et al., Big data : The next frontier for innovation, competition and productivity, 2011.

[18] Desfriches-doria and M. Et-zacklad, Améliorer la recherche d'information à l'aide de thésaurus « ad hoc, Expérimentations et réflexions méthodologiques, pp.13-40, 2010.

[19] Handfiels & Straight 2004 , how mature is your supply chain , 89th annual international supply chain

[20] Jones 1985 Physical distribution and material management

[21] Van Weele 2008 Purshasing and supply chain management ,Thomson 4th edition pp157-166

[22] Johan Hagberg, Malin Sundstrom, Niklas Egels-Zandén, (2016) "The digitalization of retailing: an exploratory framework", International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 44 Issue: 7, pp.694-712

[23] La Mobilité Digitale comme solution our l'efficacité de l'entreprise Veronica STEFAN , pp -19-29

[24] Nicolas Gaultier, Les clefs de succès de la « supply chain » associé conseil supply chain strategy chez Deloitte , 2016

#### COMITE SCIENTIFIQUE DE LA CONFERENCE :

The International Conference of Scientific Research and Doctoral Studies "Innovation and Modern Applied Science" is open to all desciplines including : Computer science, Physics, chemistry, Biology, Geology, Economics, Management, Philosophy and Human sciences. The conference will be held on 30 & 31 July 2019, at the National School of Applied Sciences of Fez, Morocco.

The conference is organized by :

- Association of Scientific Research and Doctoral Studies
- Laboratory of Detection of Information and Communication University EL BLIDA 1 Algeria.
- Doctoral Studies Center of the Faculty of Sciences, Kenitra, Morocco.
- Laboratory of Research in Computer Science and Telecommunication University Ibn Tofail FS Kenitra Morocco,
- Laboratory of Research in Management Sciences of Organizations ENCG-Kenitra,
- Research group in Information Systems Engineering - Abdelamlek Essadi University Morocco. Progress Techniques in Scientific English. Pr Otmane OMARI. UMI

#### General Chair

- Aziz BABOUNIA , UIT, Kenitra MOROCCO.
- Samira KHOULJI , UAE, Tetuan MOROCCO.

- CHAOUI NOUR EL HOUDA, USMBA, MOROCCO.
- Salmane BOUREKKADI , ARSED, MOROCCO.

#### General Co-Chairs

- EL KANDILI Mohamed, ARSED, MOROCCO.
- FAKHRI Youssef, UIT, Kenitra MOROCCO.
- MOUMEN Aniss, UIT, Kenitra MOROCCO..
- RAFALIA Najat, UIT, Kenitra MOROCCO.

#### Organizing Committee

- ANOU Abderrahmane, Université Saad Dahlab Blida 1, Algerie.
- BABOUNIA Aziz, UIT, Kenitra MOROCCO.
- BOUREKKADI Salmane , ARSED, MOROCCO.
- FAKHRI Youssef, UIT, Kenitra MOROCCO.
- KHOULJI Samira, UAE, Tetuan MOROCCO.
- RAFALIA Najat, UIT, Kenitra MOROCCO.

#### Scientific Committee

- Abdelatif EL ABDERRAHMANI, FP, Larache MAROC.
- Abderrahim Saaidi, FP, Taza MAROC.
- Abdellatif MARGHICH, ENCG Fès MAROC.
- Abdelbar EJBARI, FP, Larache MAROC.
- ANOU Abderrahmane, Université Blida 1, Algerie.
- Aicha AGGOUNE, Guelma - ALGERIE -
- Ahmed MOSLIH, FLSH, Kénitra MAROC.
- Ahmed FERHANE, FLSH, Kénitra MAROC.
- Anas BENNANI, ARSED, Tetouane MAROC.
- Aniss MOUMEN, UIT, Kenitra MOROCCO.
- Asmaa REKLAOUI, ENCG, Tanger MAROC.
- Aziz BAOUNIA, ENCG, Kentra MAROC.
- Anas BENNANI, ARSED Tanger MAROC.
- FATIMA ZOHRA ALAOUI SOSSI, FSEJS, Tétouan MAROC.
- Fatiha ADDIYOUBAH, FSJES Meknès MAROC.
- Fouad MAKHOUKH, CRMEF, Meknès MAROC.
- D. P. Ruiz PADILLOU-Grenade, ESPAGNE.
- JAAFAR ABOUCHABAKA, FS, Kenitra MAROC.
- Hassan SATORI, FS, Fès MAROC.
- Houria ZAAM, FSEJS, Tétouan MAROC.

- Imad BAKKALI, Espagne,
- Khadija AMENZOU, FS - INRH, Rabat MAROC.
- Khalid SATORI, FS, Fès MAROC.
- Ghizlane BENAZZOUZ, FSEJS, Tétouan MAROC.
- Larbi SETTI, FP, Larache MAROC.
- Maria Emilia Candella Castillo FB UM, Murcie, Espagne.
- Maria-Emilia Requena Candela UMCE, Murcie, Espagne
- Maria BOUJADDANE, FSEJS, Tétouan MAROC.
- Merouane MEHDI Université Blida1, Algeria.
- Mohammed Ahmed MagedUI, Ibb Yemen
- Mohamed ELKANDILI, UH1, EL JADIDA, MAROC.
- Mohamed Ould elhassen SUPCOM, Bizerte, Tunisie.
- Mohammed ZOUITEN, FP, Taza MAROC.
- Mohamed TLIDI, FSJE, Tanger MAROC.
- Mohammed EZZNATI, ENCG Tanger MAROC.
- Najat RAFALIA, FS, Kenitra MAROC.
- Nezha MEJJAD, ARSED, Casa Maroc.
- Ouail EL IMRANI, ARSED, Tanger MAROC.
- Patrick MARTINIUT, UA, Béthune, France.
- Rafik LASRI, FP, Larache MAROC.
- Reda JOURANI, FSJES, Martil MAROC.
- Riadh abdefattah UC, Sidi Bousaid Tunisie.
- Samira BOUNID, FP, Larache MAROC.
- Samira KHOULJI, ENSA, Tetouan MAROC.
- Said TRITAH, FP, Larache MAROC.
- Soumaya AHAROUAY, ARSED MAROC.
- Younes DAIFE, ENCG Fès MAROC.
- Youssef BENABDERRAZIK, ENCG Fès MAROC.
- Youssef ELHASSANI, ENCG Fès MAROC.
- Youssef ETTOUMI, ENA Tétouan MAROC.
- Youssef FAKHRI, FS, Kenitra MAROC.
- Younes CHAABI, IRCAM, Rabat MARO
- Zakaria ABBASS, ISGA Fès MAROC.
- Zineb EL ANDALOUSSI, ENCG, Tanger MAROC.
- Otmane OMARI, UMI - Meknes

#### Communication Committee

- Anouar LECHHAB, UIT.
- EL BAABOUA Aicha, UAE.
- Khadija SLIMANI, FS-Kenitra.
- Mariame OUAHI, ENSA-Te.