

Invité du mois, **Éric Dupond-Moretti**, ancien garde des Sceaux, en parole libre



CONJONCTURE

63^e année - Numéro 1084 - Janvier 2026 - www.conjoncture.info



CAN 2025

APRÈS LA FÊTE, L'IMPACT

RENCONTRE D'AFFAIRES LE SECTEUR INDUSTRIEL AU MAROC

2^e édition
Du 20 au 24 avril 2026
Casablanca | Maroc

Venez à la rencontre
de vos futurs clients et partenaires !

JeChoisisleMaroc 

Inscrivez-vous



CAN 2025 : LA DÉMONSTRATION D'UNE NATION

Au Maroc, la Coupe d'Afrique des Nations 2025 n'a pas été qu'un tournoi de football. Elle a été, jusqu'au bout, une démonstration collective. On peut bien sûr regarder cette CAN comme une succession de matchs, de performances sportives et de résultats. Mais on peut aussi choisir d'y voir un test grandeur nature pour tout un pays, un moment où l'on ne parle plus de stratégies ou de plans sur le papier, mais de fonctionnement réel. Durant un mois, le Royaume a été confronté à ce que produit un événement de masse : des flux à absorber, des contraintes logistiques, des pics de mobilité, des exigences de sécurité, des attentes fortes en matière d'accueil et de services.

Dans ce contexte, le message royal est venu consacrer cet effort collectif. « *Sa Majesté le Roi tient particulièrement à féliciter tous les citoyens, à travers les différentes villes du Royaume, de l'effort fourni et à remercier chacun pour sa belle contribution à ce succès historique, reconnu et salué de par le monde* », indique un communiqué du Cabinet Royal.

Ce que cette CAN raconte, au fond, est simple : le Maroc dispose désormais d'un socle crédible pour accueillir des événements de grande ampleur, parce que l'essentiel tient, les chaînes fonctionnent, les acteurs se coordonnent, les infrastructures répondent et, surtout, l'expérience vécue par les visiteurs est au rendez-vous.

Cette dynamique s'inscrit dans une transformation plus large. Sur le continent africain, l'économie du sport change de nature. Le football n'est plus seulement un spectacle : il devient une industrie, une plateforme d'image, un levier d'attractivité et, de plus en plus, un objet économique structurant. La CAN 2025 illustre ce basculement.

L'invité de ce numéro, Éric Dupond-Moretti, était au Maroc pour présenter son spectacle « J'ai dit oui » et a, dans ce cadre, animé une rencontre à la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc. Une visite qui fait écho à ce moment particulier, car au-delà des discours, le Maroc a déjà commencé à dire « oui » aux grands rendez-vous internationaux à venir.

Le Comité de rédaction



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC

MISSION DE PROSPECTION

Profitez de notre expérience sur les événements professionnels à l'international en vous inscrivant à la Mission de Prospection

GLOBAL INDUSTRIE

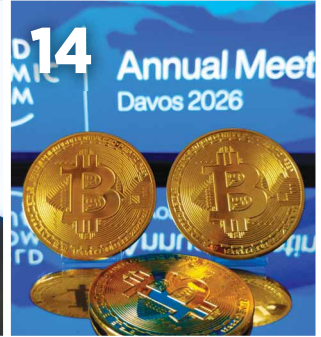
30 MARS-2 AVRIL
2026 | PARIS NORD
VILLEPINTE

Inscrivez-vous



Votre contact : Nadwa EL BAINE • nelbaine@cfcim.org • +212 (0) 6 61 43 93 95

SOMMAIRE



CONJONCTURE

Conjoncture est édité par la
Chambre Française de Commerce et
d'Industrie du Maroc
15, avenue Mers Sultan 20 130
Casablanca.

Tél. : 05 22 20 90 90

Fax : 05 22 20 01 30

E-mail : conjoncture@cfcim.org

Site Web : www.conjoncture.info

Directeur de la publication

Sébastien Le Bonté

Rédacteur en chef

Jean-Charles Damblin

Secrétaire de rédaction

Nadia Kabbaj

Ont collaboré à ce numéro :

Rida Ançari, Kenza Sefrioui, Hicham

Houdaïfa, Hicham Ait Almouh,

Pr Mohamed Amine Issami, Fatna

Mounib et les administrateurs et

collaborateurs de la CFCIM

Crédits photos CFCIM,

Shutterstock, Tswera, équipe du

Maroc, DR, MAP

Conception graphique et mise en

page Mohamed Afandi

Marketing & Communication

Fatima-Ezzahra Jamil

Impression Direct Print (Procédé

CTP) ISSN : 28 510 164

Numéro tiré à 3 500 exemplaires.

PUBLICITÉS

Mariam Bakkali

Tél.: 05 22 93 11 95 - 05 22 93 81

28 GSM: 06 61 71 10 80

m70.bakkali@gmail.com

6 ÉCHOS MAROC

6 Interview de Driss Effina, Économiste

9 Nador West Med : dernière ligne droite avant l'entrée en service

11 Lancement de la 2^e édition du programme « Video Game Creator »

12 L'INFOGRAPHIE

12 Les indicateurs de la CAN 2025

13 MAROC 25-30

13 La FRMF conteste les sanctions et saisit la commission d'appel de la CAF

14 ÉCHOS INTERNATIONAL

14 Forum de Davos : une économie mondiale sous tension

16 INVITÉ DU MOIS

16 Éric Dupond-Moretti, Ancien Ministre Français de la Justice et Garde des Sceaux

20 ZOOM : CAN 2025 : après la fête, l'impact

22 CAN 2025 : horizon 2030 !

24 Interview de Hanaa Foulani, spécialiste en relations publiques et en communication d'influence

26 CAN 2025 : l'ONCF dresse un bilan record de son dispositif ferroviaire

27 CAN 2025 : la CAF annonce une hausse de plus de 90 % de ses revenus

30 Interview de Nidal Lahlou, Président délégué de la Fédération nationale des industries hôtelières

32 ÉCHOS DURABLES

32 Inondations : les évacuations se poursuivent

32 La BAD accorde 1 million de dollars au Crédit Agricole du Maroc

33 REGARD D'EXPERTS

34 Un Maroc émergent : une industrie de défense nationale intégrée et souveraine

38 La médiation dans les conflits collectifs de travail au Maroc. Vers une réforme nécessaire du Code du travail marocain

42 CULTURE

42 Deux podcasts pour faire lire

Interview

« Une bonne campagne agricole pourrait contribuer à relever le taux de croissance de 0,7 à 1 point de croissance »

Driss Effina
Économiste

D'abord, peut-on réellement parler aujourd'hui d'une bonne campagne agricole 2026, ou est-ce encore prématuré ?

Les indicateurs disponibles à ce stade sont très encourageants. Le volume pluviométrique enregistré est qualifié d'historique, et les premières statistiques font état d'un taux de remplissage des barrages ayant dépassé les 50 %, avec une amélioration constatée sur l'ensemble du territoire national.

Ces éléments laissent entrevoir une campagne agricole 2026 très favorable. Pour les céréales, les estimations actuelles évoquent une production qui pourrait avoisiner les 100 millions de quintaux.

Il convient toutefois de rappeler que l'agriculture marocaine ne se limite pas aux céréales. L'ensemble des filières — arboriculture, maraîchage, élevage — devrait bénéficier de ce niveau de pluviométrie. L'enjeu sera que cette amélioration de l'offre se traduise concrètement par une détente des prix à la consom-

mation, notamment pour la viande, un segment sensible dont les coûts restent fortement impactés par l'importation des aliments pour bétail.

Si cette campagne se confirme, quel en serait l'impact sur l'économie marocaine dans son ensemble ?

L'impact macroéconomique serait significatif. Une bonne campagne agricole pourrait contribuer à relever le taux de croissance de 0,7 à 1 point supplémentaire.

Dans ce scénario, la croissance économique du Maroc en 2026 pourrait se situer autour de 5 %, portée par l'effet d'entraînement de l'agriculture sur les autres secteurs.

Comment l'industrie agroalimentaire peut-elle concrètement en tirer profit ?

Une campagne abondante signifie avant tout une hausse des volumes de matières premières disponibles. Une part importante de



« Les indicateurs disponibles à ce stade sont très encourageants. »

cette production sera orientée vers l'agro-industrie, ce qui permettra de réduire les coûts d'approvisionnement et d'améliorer les marges de transformation.

Cette dynamique devrait se traduire par une baisse des prix à l'amont, mais aussi par une amélioration de la compétitivité des produits marocains à l'export. À terme, cela peut contribuer à relever les niveaux d'exportations agroalimentaires et à améliorer la balance commerciale agricole.

Dans un scénario favorable, le déficit commercial du secteur pourrait ainsi passer d'environ 300 milliards de dirhams à près de 250 milliards, un mouvement qui serait également soutenu par la tendance baissière des prix du pétrole.

Très concrètement, comment le consommateur marocain pourrait-il ressentir cette campagne dans son portefeuille ?

Les premiers signaux sont déjà perceptibles. La dernière publication du Haut-Commissariat au

Plan fait état d'un début de baisse des prix.

Si la campagne se confirme, cette tendance pourrait s'accroître dans les mois à venir, avec des taux d'inflation très faibles, voire négatifs sur certains produits alimentaires.

Cela se traduirait par un léger soulagement du pouvoir d'achat, en particulier pour les ménages les plus exposés aux dépenses alimentaires.

► **Propos recueillis par Rida Ançari**



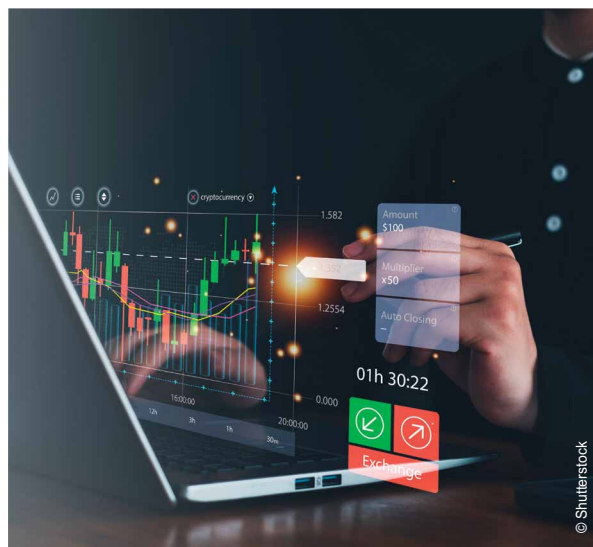
Investissement

AMDIE : le Conseil d'administration approuve le plan d'action 2026

L'Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations (AMDIE) a tenu, lundi 26 janvier 2026, son Conseil d'administration sous la présidence de Karim Zidane, ministre délégué chargé de l'Investissement. Cette réunion a été l'occasion de faire le point sur les réalisations récentes de l'Agence et de tracer les grandes lignes de ses priorités pour l'année à venir.

Les membres du Conseil ont validé le rapport d'activités 2024, examiné les résultats du premier semestre 2025 et approuvé le plan d'action ainsi que le budget 2026. Les discussions ont mis en lumière une dynamique positive dans la promotion de l'investissement et des exportations, avec un niveau d'avancement dépassant 90 % des objectifs fixés.

Le Conseil a, par ailleurs, salué les efforts engagés pour renforcer l'attractivité du Maroc auprès des investisseurs, mieux accompagner les porteurs de projets et consolider la place du Royaume comme plateforme régionale d'investissement et de production, en ligne avec les orientations de la nouvelle Charte de l'investissement.



IGOC 2026 : une réglementation plus lisible, pensée pour l'ouverture



Entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2026, la nouvelle Instruction Générale des Opérations de Change (IGOC 2026) marque une étape structurante dans l'évolution du régime des changes au Maroc. Publiée par l'Office des Changes le 31 décembre 2025, elle s'inscrit dans la vision stratégique 2025-2029 de l'institution, avec un objectif clair : rendre la réglementation plus lisible, plus accessible et mieux adaptée aux réalités économiques contemporaines.

La réforme repose sur une refonte de l'architecture du texte, désormais organisée selon la nature des opérations et le profil des usagers. Une approche qui vise à réduire la complexité réglementaire, souvent perçue comme un frein, et à sécuriser davantage les pratiques des opérateurs économiques, des investisseurs et des particuliers engagés dans des opérations avec l'étranger.

Investissement, start-ups et mobilité : des signaux d'assouplissement ciblés

Sur le fond, l'IGOC 2026 traduit une volonté assumée d'accompagnement de l'internationalisation de l'éco-

nomie marocaine. L'une des mesures phares concerne les start-ups technologiques labellisées par l'Agence de Développement du Digital, désormais autorisées à investir à l'étranger jusqu'à 10 millions de dirhams par an, sans exigence d'ancienneté ni de certification des comptes.

La nouvelle Instruction élargit également les marges de manœuvre des résidents lors des opérations de cession de participations, tout en assouplissant les conditions de transfert de revenus pour les étrangers résidents. En parallèle, les régimes liés aux exportations de services, aux importations et au commerce électronique sont simplifiés, avec des plafonds rehaussés et des procédures clarifiées.

Enfin, l'IGOC 2026 introduit plusieurs ajustements en faveur des particuliers et des Marocains résidant à l'étranger, notamment en matière de dotations pour voyages, d'études à l'étranger et de financement immobilier. Autant de mesures qui traduisent une orientation pragmatique : accompagner la mobilité, sécuriser les flux et renforcer l'attractivité du cadre économique national.

Nador West Med : dernière ligne droite avant l'entrée en service

Sa Majesté le Roi Mohammed VI a présidé, le 28 janvier 2026 au Palais Royal de Casablanca, une réunion de travail consacrée à l'état d'avancement du complexe portuaire et industriel Nador West Med, dont le lancement opérationnel est prévu au quatrième trimestre de l'année.

Cette réunion s'inscrit dans la Vision Royale visant à renforcer l'intégration de l'économie marocaine aux chaînes de valeur mondiales, à travers le développement d'infrastructures portuaires structurantes. Après Tanger Med, Nador West Med vient compléter le dispositif portuaire national, avec une logique de complémentarité entre les façades maritime du Royaume.

Un projet portuaire, industriel et énergétique intégré

Lors de la réunion, le président du Conseil d'administration de Nador West Med, Fouad Brini, a présenté un état des lieux du projet. Les principales infrastructures portuaires sont achevées : 5,4 km de digues, 4 km de quais et quatre postes énergétiques. Les contrats de concession des deux terminaux à conteneurs ont été signés, avec une mise en service progressive dès 2026. Le complexe comprend également une plateforme industrielle et logistique, adossée à des zones d'activités qui s'étendent sur 700 hectares dans une première phase, où les premières installations d'opérateurs internationaux ont déjà démarré.

Un volet énergétique central

Nador West Med intègre un hub énergétique comprenant le premier terminal de gaz naturel liquéfié (GNL) du Maroc, d'une capacité annuelle de 5 milliards de m³, ainsi qu'un terminal hydrocarbures. Cette composante vise à répondre aux enjeux de sécurité et de souveraineté énergétiques du Royaume.

Au lancement, le port disposera d'une capacité annuelle de 5 millions de conteneurs et de 35 millions de tonnes de vrac liquide et solide. À terme, le potentiel de développement atteindra 12 millions de conteneurs et 15 millions de tonnes supplémentaires de vrac liquide.

Investissements et retombées territoriales

Le projet a mobilisé à ce stade 51 milliards de dirhams d'investissements publics et privés. Les engagements privés confirmés, à hauteur de 20 milliards de dirhams, traduisent l'intérêt d'opérateurs maritimes et industriels internationaux.

En conclusion de la réunion, le Souverain a donné Ses Hautes Instructions pour assurer un démarrage maîtrisé du projet, accélérer les programmes de formation au profit des jeunes et veiller à ce que les retombées économiques bénéficient à l'ensemble des provinces de la zone d'influence du port, à travers des actions de mise à niveau territoriale coordonnées. La réunion s'est tenue en présence de plusieurs membres du gouvernement, soulignant la dimension stratégique de Nador West Med dans la politique portuaire, industrielle et énergétique du Maroc.



Apports hydriques : un répit bienvenu

Les précipitations enregistrées depuis le début de la saison hydrologique offrent au Maroc une bouffée d'oxygène après plusieurs années de stress hydrique aigu. Entre septembre 2025 et le 20 janvier 2026, les apports hydriques cumulés ont atteint 4,07 milliards de mètres cubes, dont 3,6 milliards concentrés sur les quarante derniers jours, a indiqué Nizar Baraka, ministre de l'Équipement et de l'Eau, lors d'une séance à la Chambre des conseillers.

Selon les chiffres communiqués, ces volumes représentent l'équivalent d'une année d'approvisionnement en eau potable, avec toutefois de fortes disparités entre les bassins, certaines régions



bénéficiant d'un répit estimé entre une et trois années. Les précipitations enregistrées sur la période ont également permis de relever sensiblement le taux de remplissage des barrages, passé d'environ 28 % à près de 48 % au niveau national, traduisant une amélioration rapide de la situation hydrique.

Gagner du temps

Pour autant, ce redressement ne saurait être interprété comme un retour durable à la normale. Les autorités rappellent que cette amélioration conjoncturelle s'inscrit dans un contexte marqué par le changement climatique et la récurrence des épisodes de sécheresse. Le ministre de l'Équipement et de l'Eau a ainsi insisté sur la nécessité de poursuivre les investissements structurants engagés par le Royaume, notamment en matière de construction de barrages, d'interconnexion des bassins hydrauliques, de dessalement de l'eau de mer et de réutilisation des eaux usées traitées.

Dans cette perspective, les pluies récentes apparaissent moins comme une solution que comme un délai stratégique, permettant de consolider la sécurité hydrique à court terme tout en accélérant la mise en œuvre des projets de long terme. Un équilibre délicat entre gestion de l'urgence et transformation structurelle, au cœur des politiques publiques de l'eau au Maroc.

Barrages : apports hydriques significatifs en 24 heures

Selon les données publiées par « Lmadialna », la plateforme d'information dédiée à la situation hydrique au Maroc, lancée en 2023 à l'initiative du ministère de l'Équipement et de l'Eau, en réponse à l'appel de Sa Majesté le Roi Mohammed VI à la mobilisation collective face aux défis liés à l'eau.

Dans la province de Taounate, le barrage Al Wahda a enregistré 10,9 millions de m³ d'apports, portant son taux de remplissage à 61 %. Le barrage Idriss Ier, dans la même province, a reçu 6,2 millions de m³, avec un taux de remplissage de 47,9 %. Dans la province de Settât, le barrage Al Massira a bénéficié d'apports de 10,3 millions de m³, portant son taux de remplissage à 10,5 %, tandis que dans la province d'Azilal, le barrage Bin El Ouidane a enregistré 4,5 millions de m³, avec un taux de remplissage atteignant 28,9 %.

Ces évolutions confirment l'effet positif, à court terme,

des précipitations récentes sur les réserves hydriques nationales, tout en rappelant le caractère encore fragile de l'équilibre hydrique à l'échelle du pays.



Lancement de la 2^e édition du programme « Video Game Creator »

La deuxième édition du programme de formation « Video Game Creator » a été lancée, lundi 26 janvier à Rabat, dans le cadre d'un partenariat entre le ministère de la Jeunesse, de la Culture et de la Communication, l'Ambassade de France au Maroc et l'école ISART Digital. Destinée à accompagner les jeunes talents dans les métiers du développement de jeux vidéo, cette initiative s'inscrit dans la dynamique de structuration des industries culturelles et créatives au Maroc.

Le programme repose sur une formation accréditée de neuf mois, dont trois mois de formation professionnelle à l'Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel et du Cinéma (ISMAC) de Rabat, sous la supervision d'experts d'ISART Digital. Il combine apprentissage technique, immersion en situation réelle de production et accompagnement entrepreneurial.

Dans une allocution lue en son nom, le ministre Mohamed Mehdi Bensaid a souligné que cette seconde édition marque l'entrée du programme dans « une phase de continuité et de consolidation », traduisant l'engagement du Royaume en faveur du développement durable des industries culturelles et créatives. Le jeu vidéo, a-t-il relevé, constitue aujourd'hui « une nouvelle frontière

de l'art du récit », permettant aux jeunes Marocains de valoriser leurs imaginaires, leurs styles et leur culture, tout en s'insérant dans le grand marché culturel mondial.

De son côté, l'ambassadeur de France au Maroc, Christophe Lecourtier, a indiqué que cette initiative illustre une ambition commune plaçant la création numérique au cœur de la coopération bilatérale. Il a rappelé que l'industrie du jeu vidéo est un secteur stratégique, générateur de croissance et d'emplois à forte valeur ajoutée.

Pour sa part, Azad Lusbaronian, directeur du développement d'ISART Digital, a précisé que le programme s'appuie sur une approche d'« apprentissage par l'expérience », visant à former non seulement des développeurs, mais aussi de futurs entrepreneurs capables de créer leurs propres studios et de contribuer à la structuration de l'écosystème national.

Ce programme s'inscrit dans la mise en œuvre de la Déclaration d'intention signée entre le Maroc et la France en octobre 2024 pour le soutien et le développement de l'industrie culturelle et créative du jeu vidéo.



Les indicateurs de la CAN 2025

Records, chiffres forts sur le terrain et ferveur dans le digital : la CAN 2025 raconte à la fois un football de haute qualité et une compétition réussie symbole du poids sportif et médiatique d'une compétition de plus en plus regardée.



Indicateurs				
Édition	Pays hôte	Villes hôtes	Stades utilisés	Sponsors
CAN 2023	Côte d'Ivoire	5	6	17
CAN 2025	Maroc	6	9	23

La TotalEnergies CAF Coupe d'Afrique des Nations Maroc **2025** a marqué l'histoire en établissant un record inédit avec **6** milliards de vues numériques cumulées sur les réseaux sociaux tout au long de la compétition.

Le succès de la compétition repose avant tout sur l'implication des supporters. Pas moins de **285** millions d'interactions ont été enregistrées, illustrant un niveau d'engagement et d'attachement sans précédent.

Devenue la compétition continentale de football la plus suivie au monde, la CAN Maroc **2025** a généré **5,2** milliards de vues de vidéos, confirmant l'influence croissante du tournoi et l'enthousiasme exceptionnel des supporters africains.

La Grande finale Sénégal – Maroc, disputée devant **66 526** spectateurs au stade Prince Moulay Abdellah de Rabat, établissant la plus grande affluence du tournoi.

- Plus grand nombre de victoires consécutives : Nigeria – **5** victoires
- Équipe ayant marqué le plus de buts : Nigeria – **14** buts
- Équipe ayant concédé le plus de buts : Mozambique – **9** buts
- Meilleure défense : Maroc, Comores RD Congo et Sénégal – **2** buts encaissés
- Équipe avec la plus forte possession moyenne : Nigeria – **66** %
- Équipe ayant réalisé le plus de passes : Sénégal – **3 562** passes
- Équipe ayant tenté le plus de tirs : Maroc et Sénégal – **108** tirs
- Équipe ayant obtenu le plus de corners : Sénégal – **44**
- Équipe signalée le plus souvent hors-jeu : Égypte – **15**
- Équipe avec le plus de clean sheets : Sénégal et Maroc – **5**
- Équipe ayant converti le plus de penalties : Maroc et Mali – **3**

- Joueur du tournoi : **Sadio Mané (Sénégal)**
- Meilleur buteur : **Brahim Diaz (Maroc) – 5 buts**
- Meilleur gardien : **Yassine Bounou (Maroc) 5 clean sheets**
- Meilleur passeur : **Ademola Lookman (Nigeria) 4 passes décisives**
- Prix du fair-play : **Maroc**





La FRMF conteste les sanctions et saisit la commission d'appel de la CAF

Le mercredi 28 janvier 2026, le Jury disciplinaire de la Confédération Africaine de Football (CAF) a rendu ses décisions après les graves incidents qui ont émaillé la finale Sénégal-Maroc de la TotalEnergies Coupe d'Afrique des Nations Maroc 2025, disputée le 18 janvier dernier. Une finale qui, au-delà de l'enjeu sportif, restera marquée par une fin de match chaotique : retrait des joueurs et du staff sénégalais de l'aire de jeu, envahissement de la pelouse par des supporters, tensions et échauffourées autour du terrain. Face à ces débordements, l'instance africaine a choisi de sanctionner les deux parties. Côté sénégalais, le sélectionneur Pape Bouna Thiaw écope d'une suspension de cinq matches officiels de la CAF, assortie d'une amende de 100 000 dollars, pour comportement antisportif et atteinte à l'image du football. Deux joueurs, Iliman Cheikh Baroy Ndiaye et Ismaïla Sarr, sont également suspendus pour deux rencontres chacun pour comportement antisportif envers l'arbitre. La Fédération Sénégalaise de Football se voit, par ailleurs, infliger une série d'amendes dont le total dépasse les 600 000 dollars, en raison du comportement de ses supporters, de ses joueurs et de son encadrement technique.

Du côté marocain, Achraf Hakimi est suspendu pour deux matches, dont un avec sursis, tandis qu'Ismaël Saïbari écope de trois matches de suspension, accompagnés d'une amende de 100 000 dollars. La Fédération Royale Marocaine de Football (FRMF) a également été sanctionnée financièrement pour plusieurs manquements, notamment le comportement des ramasseurs de balles, l'envahissement de la zone d'examen de la VAR par des



joueurs et membres du staff, ainsi que l'utilisation de lasers par des supporters.

La FRMF interjette appel des décisions de la CAF. Dans un communiqué publié le mardi 3 février 2026, la FRMF indique prendre acte des décisions du Jury disciplinaire, tout en exprimant sa profonde réserve quant à leur « proportionnalité ». La Fédération marocaine estime que les sanctions ne reflètent pas, à leurs yeux, la gravité réelle des faits constatés lors de cette finale.

La FRMF souligne en particulier le retrait de la sélection sénégalaise de l'aire de jeu et l'envahissement de la pelouse comme des actes majeurs qui auraient dû appeler des mesures plus sévères. Considérant que ses observations, adressées officiellement au président de la CAF, n'ont pas été suffisamment prises en compte, la Fédération marocaine annonce avoir décidé d'interjeter appel afin de préserver l'ensemble de ses droits, conformément aux règlements en vigueur.

Grand stade Hassan II : appel d'offres de 3,29 MMDH pour la couverture et la façade



Agence Nationale des Équipements Publics a lancé un nouvel appel d'offres stratégique pour les travaux de couverture et de façade du Grand stade Hassan II de Casablanca, implanté dans la province de Benslimane. Ce troisième lot du projet, estimé à 3,29 milliards de dirhams TTC, intervient après l'achèvement du terrassement et du gros œuvre. Il porte notamment sur la charpente métallique, un réseau de câbles tendus et l'enveloppe architecturale du stade. D'une capacité d'environ 115 000 places, l'enceinte figure parmi les sites pressentis pour la finale de la Coupe du monde 2030.

Davos

Forum de Davos : une économie mondiale sous tension

Comme chaque année, Davos a servi de baromètre. Non pas pour prédire l'avenir, mais pour capter l'état d'esprit d'une économie mondiale entrée dans une phase de transition prolongée. Les échanges de cette édition confirment un constat déjà bien installé : la croissance résiste, mais elle avance sur un fil.

Autour de 3 %, la progression attendue de l'activité mondiale témoigne d'une certaine capacité d'absorption des chocs. Elle ne dit pourtant rien de la qualité de cette croissance, ni de sa répartition. Derrière la moyenne se cachent des trajectoires très contrastées, entre économies qui peinent à retrouver de l'élan, pays émergents en quête de capitaux et pôles de puissance qui redéfinissent leurs priorités stratégiques.

La fragmentation de l'économie mondiale n'est plus une hypothèse, c'est une réalité. Chaînes de valeur reconfigurées, relocalisations ciblées, politiques industrielles plus affirmées : la logique d'efficacité pure cède progressivement la place à une logique de sécurité économique. Cette mutation redessine les rapports de force et impose de nouveaux arbitrages aux entreprises comme aux États.

Dans ce paysage mouvant, l'intelligence artificielle s'impose comme un accélérateur. Davos l'a consacrée à la fois comme un gisement majeur de productivité et comme un facteur de déstabilisation potentielle des marchés du travail. La question n'est plus de savoir si l'IA transformera l'économie, mais à quelle vitesse et au bénéfice de qui.



La transition énergétique, elle, reste un horizon partagé mais inégalement assumé. Les engagements se multiplient, les financements peinent encore à suivre, et les écarts se creusent entre pays capables d'investir massivement et ceux contraints de composer avec des priorités plus immédiates.

Au fond, Davos 2026 n'a pas révélé un monde au bord de la rupture, mais un monde fatigué par l'accumulation des chocs et contraint d'apprendre à fonctionner autrement. Une économie mondiale moins fluide, moins intégrée, mais toujours interdépendante. C'est sans doute dans cette tension permanente que se joue désormais l'essentiel.

Métaux rares

L'évolution du prix de l'or au début de 2026

Le prix de l'or sur les marchés internationaux évolue à la hausse depuis le début de l'année, dans le prolongement de la dynamique engagée en 2025. Fin janvier, les cours ont franchi le seuil des 5 000 dollars l'once, traduisant un environnement économique et financier mondial toujours marqué par l'incertitude.

Selon les données de marché, le prix spot de l'or se situe autour de 5 500 dollars l'once, après une progression sensible depuis les premières semaines de l'année. Cette évolution prolonge un mouvement amorcé en 2025, au cours duquel plusieurs records successifs avaient déjà été enregistrés.

Cette tendance haussière s'explique d'abord par un

contexte géopolitique tendu et un climat international incertain, qui incitent une partie des investisseurs à privilégier des placements perçus comme plus protecteurs. Dans ce cadre, l'or continue de jouer son rôle de valeur de préservation, au détriment d'actifs jugés plus exposés aux fluctuations.

À ces éléments s'ajoute l'évolution du dollar américain, dont l'affaiblissement relatif face à plusieurs grandes devises contribue à rendre l'or plus attractif pour les investisseurs non américains. Étant libellé en dollars, le métal précieux devient moins coûteux pour les acheteurs disposant d'autres monnaies, ce qui alimente les flux vers le marché de l'or et exerce une pression haussière sur les prix.



CENTRE DE MÉDIATION POUR L'ENTREPRISE

RÉSOUTRE AUTREMENT VOS CONFLITS



Accompagnement



Formation



Conseil

Votre contact : Siham MOUSSAOUI
smoussaoui@cfcim.org - (+212) (0)5 22 43 96 43

L'INVITÉ

ÉRIC DUPOND- MORETTI

**Ancien Ministre français de la Justice
et Garde des Sceaux**

Interview réalisée par Rida Ançari





« Je ne regrette pas une seule seconde d'avoir dit oui »

À l'occasion de sa venue au Maroc pour présenter son spectacle « J'ai dit oui », Éric Dupond-Moretti a également pris part à un échange avec la communauté d'affaires de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc. Organisée dans le cadre du format « Point de vue », cette rencontre s'est tenue le vendredi 19 décembre 2025. L'ancien Garde des Sceaux y est revenu, sans détour, sur son passage au ministère de la Justice, les tensions contemporaines autour de l'État de droit, la désinformation, ainsi que sur ce que signifie exercer le pouvoir lorsqu'on vient de la société civile.

Dans votre intervention à la CFCIM, vous avez évoqué un climat de désinformation et de polémique en France. Est-il encore possible, aujourd'hui, d'avoir un débat public sain qui aborde les vraies questions ?

C'est toute la question que pose ce flot continu de désinformation et de fake news, à la fois émanant de certains médias, mais aussi - évidemment - des réseaux sociaux. Le problème, c'est que ceux qui sont capables de déceler la fausse information vont chercher, comparer, se forger un jugement après s'être renseignés, après avoir lu, entendu, vu des choses différentes. Mais les esprits les plus fragiles - les adolescents en particulier - se laissent emporter par des fake news diffusées parfois par des médias, par des journalistes qui sont pourtant censés respecter une déontologie, et bien sûr par les réseaux sociaux, qui dénaturent très souvent les faits. Il devient alors extrêmement difficile, pour les citoyens, d'avoir accès à une information juste. D'où l'idée, exprimée par le président de la République, d'un label. Mais attention : pas un label sur lequel l'État aurait la main. D'ailleurs, ce n'est pas du tout ce que le président de la République a dit. Et si j'ose dire, la première fake news après ses propos, c'est celle relayée par toute la presse de Bolloré : « le président de la République veut désormais certifier l'information selon ce que pense l'État ». Ce qui est faux. Oui, c'est difficile. Et oui, c'est très dangereux pour nos sociétés de voir les fake news prospérer.

Vous avez également parlé des attaques contre l'État de droit. Relèvent-elles seulement du discours, ou ont-elles des effets concrets ?

Il existe une confusion, savamment entretenue par certains, entre le droit et l'État de droit. Le droit, on peut le modifier - et c'est même un devoir pour les dirigeants de le faire évoluer. L'État de droit, en revanche, il ne faut pas y toucher. C'est lui qui garantit, notamment, l'égalité entre les citoyens. Lorsqu'une décision du Conseil constitutionnel fait l'objet de critiques virulentes, on entend aussitôt : il faut supprimer le Conseil constitutionnel, il faut modifier la Constitution. Or une « bonne » décision n'est pas nécessairement celle que l'on attend. J'ai cité deux exemples : le texte porté par Monsieur Retailleau et celui porté par Monsieur Gabriel Attal. Ce sont deux malfaçons législatives. Le Conseil constitutionnel a fait son devoir. Et que se passe-t-il ensuite ? On accuse le Conseil constitutionnel d'empêcher l'évolution des choses. C'est faux. Il a simplement fait son métier. On attaque alors le Conseil constitutionnel, le Conseil d'État, les décisions de l'ordre judiciaire. Vous l'avez vu à propos des procès de Madame Le Pen et de Nicolas Sarkozy. Mais l'État de droit, c'est rappeler une chose simple : ceux qui disent le droit, ce sont les juridictions. Et personne d'autre. Quand une décision est rendue, elle a vocation à pacifier - pas à rallumer l'incendie. C'est à ce niveau-là qu'il faut être extrêmement vigilant. Car la démocratie bascule lorsqu'elle ne peut plus s'appuyer sur l'État de droit.



« Il existe une confusion, savamment entretenue par certains, entre le droit et l'État de droit. »

Vous êtes au Maroc pour jouer « J'ai dit oui ». Pourquoi avoir choisi la scène pour raconter cette expérience, plutôt qu'un livre ?

J'ai fait les deux. Mais le spectacle offre un contact direct avec les gens : ils reçoivent ce que vous dites et vous renvoient immédiatement quelque chose. Les premiers démocrates de l'Histoire - je pense à la Grèce antique - débattaient au théâtre, dans ce que l'on appelait l'agora. C'était un échange. Le livre, lui, obéit à un autre rythme. Vous avez des lecteurs, mais vous ne savez pas immédiatement ce qu'ils ressentent. Ce sont donc des formes différentes, mais complémentaires.

À travers vos œuvres, cherchez-vous à mettre en débat les questions de justice, de pouvoir et de responsabilité ?

Je suis désormais un citoyen libre, qui souhaite participer au débat public. Et ces deux vecteurs - le livre et la scène - sont, à mes yeux, essentiels.

Vous avez longtemps critiqué l'institution judiciaire avant de la diriger. Votre regard a-t-il profondément changé une fois aux responsabilités ?

J'ai été critique, oui, mais j'ai aussi toujours souligné ses qualités. Car l'institution judiciaire a des qualités, des défauts, et surtout des besoins. Sur ce dernier point, nous avons renforcé son budget comme jamais auparavant : +60 %. C'est absolument colossal. Ce qui change aussi, c'est la position. Quand vous êtes citoyen, seul dans votre voiture, vous dites : « il n'y a qu'à », « il faut qu'on », « pourquoi ne fait-on pas ceci ou cela ? ». Et j'ai été de ceux-là. Mais une fois aux responsabilités, vous découvrez que vous n'êtes pas seul. Qu'il existe des contraintes, des arbitrages, des limites. J'étais fier du budget de la justice, mais j'en voulais davantage. Et à un moment, le Ministre des Finances vous rappelle que vous n'êtes pas le seul. C'est cela que l'on découvre lorsque l'on est aux manettes : la solidarité gouvernementale, le travail d'équipe. On n'est plus seul à râler. Même si, il faut bien le dire, les Français aiment râler et trépigner.

Quel a été, selon vous, le moment le plus difficile à assumer ?

Je ne peux pas en choisir un seul. J'ai voulu ouvrir le corps de la magistrature, que je jugeais marqué par une forme de corporatisme : faire en sorte que les enseignants de l'École nationale de la magistrature ne soient plus exclusivement des magistrats. Je l'ai obtenu de haute lutte.



J'ai aussi instauré une procédure permettant à un justiciable maltraité - ils sont rares, mais ils existent - d'avoir recours. Permettre également à un magistrat non syndiqué d'intégrer le Conseil supérieur de la magistrature. Et puis il y a eu cette décision : confier la direction de l'École Nationale de la Magistrature à une avocate, vice-bâtonnière du barreau de Paris. Je peux vous garantir que cela a provoqué quelques vagues... et de sérieuses protestations.

Qu'attendez-vous de cette étape marocaine, et pourquoi ce pays aujourd'hui ?

D'abord parce que c'est un pays que j'aime - ce n'est un secret pour personne. Ensuite, parce que les thématiques que j'aborde traversent les frontières : expliquer ce qu'est le travail d'un ministre intéresse autant les Marocains que les Français, les Belges, les Suisses ou les Canadiens. Comment découvre-t-on le Parlement, le Conseil des ministres, lorsqu'on vient de la société civile ? Peu de gens le savent. Il y a aussi une réflexion sur le désamour croissant entre les citoyens et leurs dirigeants. Le tout se veut pédagogique, mais aussi ponctué d'humour et d'autodérision.

Avec le recul, referiez-vous ce choix de « dire oui » et dans quelles conditions ?

Oui. Mais tout dépend de qui me le demande. Si c'est Emmanuel Macron, je réfléchis. Si c'est quelqu'un d'autre, j'hésite. Et pour certains auxquels je pense à cet instant... c'est non.

Quelle serait la condition objective pour vous décider ?


J'ai servi le président de la République parce qu'il avait, dès le départ, conscience des besoins immenses de la justice. Et il m'a donné les moyens d'y répondre. Nous avons une vision commune de l'institution, et j'ai bénéficié d'une grande marge de manœuvre. Mais pour répondre simplement : je ne regrette pas une seule seconde d'avoir dit oui. ●

ZOOM

CAN 2025

APRÈS LA FÊTE, L'IMPACT

Dossier réalisé par Rida Ançari et Hicham Aït Almouh



La CAN 2025 organisée au Maroc s'est imposée comme bien plus qu'un rendez-vous sportif, au croisement d'enjeux économiques, infrastructurels et d'image. Cette édition a servi de test grandeur nature de la capacité du Royaume à organiser des événements de grande ampleur, avec en ligne de mire la Coupe du monde 2030. Retour sur une compétition qui marque un tournant dans la trajectoire du football africain et dans le positionnement international du Maroc.

P 22 CAN 2025 : horizon 2030 !

P 24 Interview de Hanaa Foulani, spécialiste en relations publiques et en communication d'influence

P 26 CAN 2025 : l'ONCF dresse un bilan record de son dispositif ferroviaire

P 27 CAN 2025 : la CAF annonce une hausse de plus de 90 % de ses revenus

P 30 Interview de Nidal Lahlou, Président délégué de la Fédération nationale des industries hôtelières

CAN 2025 : horizon 2030 !

La CAN 2025 a confirmé la capacité du Maroc à organiser un événement sportif de grande ampleur, au croisement d'enjeux sportifs, économiques et d'image. Une édition qui s'inscrit comme un test grandeur nature en perspective de la Coupe du monde 2030.

La Coupe d'Afrique des Nations 2025 (CAN 2025), organisée au Maroc, s'est imposée comme un événement où se croisent enjeux sportifs, économiques, infrastructurels et de soft-power. Cette édition a servi de test grandeur nature de la capacité du Royaume à organiser des compétitions de grande envergure. Avec en ligne de mire : la Coupe du monde 2030, co-organisée avec l'Espagne et le Portugal.

« À l'issue de la 35^e édition de la Coupe d'Afrique des Nations, accueillie avec ferveur par le Royaume du Maroc, du 21 décembre 2025 au 18 janvier 2026, Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, tient à exprimer Ses remerciements à l'ensemble des composantes de la Nation qui ont admirablement contribué à la pleine réussite de cette magnifique manifestation », lit-on dans un communiqué du cabinet Royal daté du 23 janvier 2026. Et d'ajouter que « Sa Majesté le Roi tient particulièrement à féliciter tous les citoyens, à travers les différentes villes du Royaume, de l'effort fourni et à remercier chacun pour sa belle contribution à ce succès historique, reconnu et salué de par le monde. »

Un succès, en effet, sur le plan opérationnel. La CAN 2025 a montré une nation prête à accueillir un événement de masse. Une première dans l'histoire de la compétition : 9 stades et 6 villes. Une organisation faite dans les délais prévus, appuyée sur des investissements conséquents et une préparation millimétrée, mobilisant largement des compétences locales.

L'essentiel a fonctionné !


L'essentiel a fonctionné : les moyens de transport, les stades, les équipements, les dispositifs d'accueil et de sécurité.

Mais la CAN 2025 n'a pas été qu'une réussite d'organisation.

Elle a aussi produit des résultats économiques.

La Confédération africaine de football évoque une hausse significative des revenus générés par la compétition, liée notamment à l'augmentation du nombre de sponsors, à la progression des droits de diffusion et à l'accès à de nouveaux marchés. Autant d'éléments qui montrent que la CAN change de dimension et s'installe progressivement dans un circuit économique plus large.

Cette évolution se retrouve aussi dans la manière dont les marques investissent la compétition africaine. Réseaux sociaux, influenceurs, formats courts, coulisses : l'événement se raconte désormais en ligne autant qu'il se joue sur le terrain. Le tournoi du continent africain ne s'arrête plus au coup de sifflet final, il se prolonge sur les plateformes. Dans ce registre, des informations font état d'un projet de

**RABAT - 69 000 places****Complexe Sportif Prince M****RABAT - 21 000 places****Stade Annexe Olympique
Prince Moulay Abdellah****AGADIR - 46 000 places****Grand Stade d'Agadir**



RABAT - 22 000 places



Complexe Prince Héritier Moulay El Hassan



RABAT - 18 000 places

Stade Al Barid



Complexe Sportif



CASABLANCA - 45 000 places

Stade Mohammed V



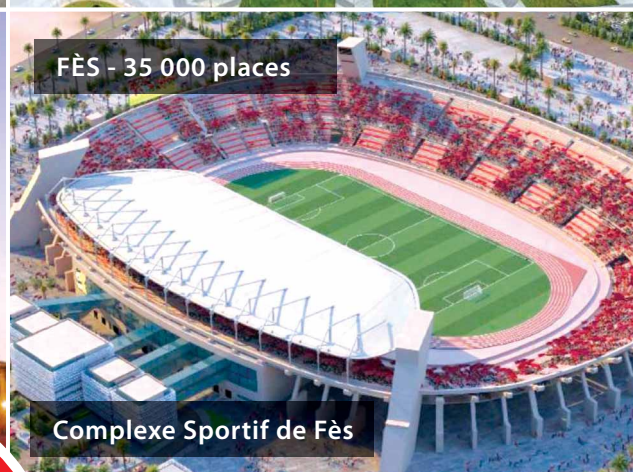
TANGER - 75 600 places

Grand Stade de Tanger



MARRAKECH - 45 860 places

Grand Stade de Marrakech



FÈS - 35 000 places

Complexe Sportif de Fès



stades dans 6 villes

documentaire "behind the scenes" autour de cette compétition, dans une logique proche de ce que Netflix a développé ces dernières années autour du championnat du monde de Formule 1.

En clair, et au-delà des chiffres, cette CAN a aussi projeté l'image d'un pays perçu comme une locomotive régionale en matière d'infrastructures et de développement. « Le Royaume du Maroc est et restera un grand pays africain, fidèle à l'esprit de fraternité, de

solidarité et de respect qu'il a toujours cultivé à l'égard de son Continent. Conformément à la Vision éclairée du Souverain, le Maroc poursuivra son engagement déterminé et constant en faveur d'une Afrique unie et prospère, notamment par le partage mutuel de ses expériences, de son expertise et de son savoir-faire » a conclu le communiqué du cabinet Royal. ●

► Rida Ançari

Interview

« En termes de Sponsoring et de publicité, la CAN est devenue bien plus qu'un événement sportif. »

Hanaa Foulani

Spécialiste en relations publiques et en communication d'influence

Les événements sportifs constituent une opportunité classique pour l'activité de sponsoring et de publicité. La CAN 2025 s'est-elle distinguée en ce sens, et comment ?

Avant d'entrer dans le détail, il me semble important de rappeler que la CAN 2025 illustre une mutation profonde du sponsoring sportif. On ne parle plus uniquement de visibilité ou de présence de marque. On parle désormais de relation avec les publics, d'émotion, d'engagement et d'impact. Les marques ne viennent plus simplement s'afficher, elles cherchent à créer une expérience, à raconter une histoire et à s'inscrire dans un moment collectif fort. C'est cette logique qui a structuré toute la dynamique sponsoring autour de cette édition. Le naming TotalEnergies est à prendre comme exemple. La CAN, la plus suivie de l'histoire, est appelée TotalEnergies CAF CAN Maroc 2025, dans tous les médias et autres supports.

La CAN est ainsi devenue bien plus qu'un événement sportif. C'est une plateforme de soft power pour le pays, un outil de rayonnement international et un levier stratégique d'image pour les marques. Le football, historiquement au Maroc, a toujours été un formidable vecteur de cohésion sociale. Le ballon rond a permis, à de nombreuses reprises, de rassembler, d'apaiser et de fédérer autour d'une même passion, au-delà des âges et des catégories sociales. Nous l'avons vu de manière spectaculaire lors de la Coupe du monde au Qatar, et nous le vivons aujourd'hui avec cette CAN organisée « à la maison ». Ce type d'événement dépasse largement le cadre sportif. Il touche à l'émotion collective, à la fierté nationale et au sentiment d'appartenance. Pour les marques, s'inscrire dans cette dynamique, c'est accepter d'entrer dans une histoire beaucoup plus large que leur simple univers commercial.



Quelle analyse faites-vous de l'utilisation des réseaux par les annonceurs lors de cette CAN ?

Les réseaux sociaux ont joué un rôle absolument central. Ils sont devenus le premier terrain d'activation des marques. On a vu une explosion des contenus en temps réel, des coulisses, des réactions à chaud, des formats courts et des collaborations avec des créateurs de contenu et des influenceurs. La CAN ne se vit plus uniquement dans les stades ou devant un écran de télévision.

Elle se vit en ligne, en continu, partout dans le monde.

Au-delà des publicités classiques sur les RS, aujourd'hui ce sont les Influenceurs qui prennent le relais. Des marques, qu'elles soient sponsors officiels ou pas, invitent les influenceurs à être présents, en contrepartie d'activations et interactions avec le public.

Pour les annonceurs, l'enjeu n'est plus seulement l'audience mais l'engagement. Il s'agit de faire réagir, de faire participer, de créer une conversation. Chaque match devient ainsi un événement médiatique global amplifié par le digital. Les réseaux sociaux ont permis de prolonger l'expérience bien au-delà du temps de jeu et de transformer chaque temps fort en contenu partageable et viral.

Avez-vous repéré de nouvelles tendances qui se sont confirmées ou distinguées durant cette CAN ?

Plusieurs tendances fortes se sont confirmées. Le brand content a pris une place importante avec des mini-séries, des portraits et des formats documentaires qui racontent des histoires autour du sport, des supporters et des valeurs. L'expérience fan a également été au cœur des dispositifs, avec des fan zones interactives, des animations et des expériences immersives.

On observe aussi une montée en puissance de l'engagement sociétal. De nombreuses marques ont relié leur présence à des thématiques comme la jeunesse, l'inclusion, l'environnement ou la formation. En parallèle, les annonceurs ont affiné leur approche de la performance avec une mesure plus fine du retour sur investissement, de l'engagement et de l'impact réel.

À cela s'ajoute une contrainte importante. Beaucoup de marques ne pouvaient pas utiliser officiellement les appellations CAN, Coupe d'Afrique ou les logos spécifiques, car cela implique le paiement de droits très élevés. Elles ont donc dû faire preuve de créativité indirecte, en travaillant sur des codes visuels, des messages détournés ou des univers inspirés de l'événement sans en utiliser les références officielles. Cela a donné lieu à des campagnes parfois très audacieuses.

La CAN 2025 a-t-elle livré tous ses secrets ?

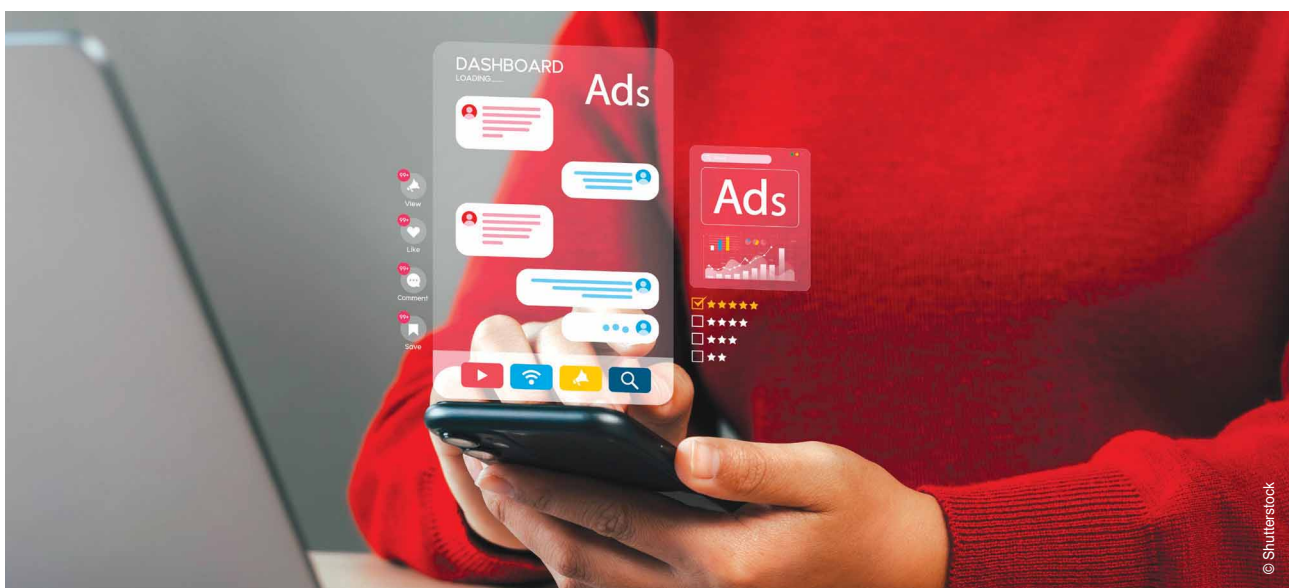
Je pense que nous n'avons encore vu qu'une partie des surprises du sponsoring et de la publicité moderne. Il reste beaucoup à découvrir dans l'après-CAN. Des films documentaires sont actuellement en tournage sur l'organisation, le pays hôte, les équipes, mais aussi sur les histoires humaines et familiales

“
« Les réseaux sociaux ont joué un rôle absolument central. Ils sont devenus le premier terrain d'activation des marques. »

qui ont marqué cette compétition. Ces formats vont prolonger l'émotion bien au-delà du dernier coup de sifflet.

Nous allons également assister à une nouvelle vague d'innovation et de créativité artistique dans l'exploitation des photos, des déclarations et des moments forts immortalisés tout au long du tournoi. L'après-CAN sera un terrain d'expression formidable pour les marques et les communicants, avec des dispositifs RP, des campagnes narratives et des contenus patrimoniaux qui viendront inscrire cet événement dans la durée. La CAN ne s'arrête pas à la compétition, elle continue à vivre à travers les histoires que l'on choisit de raconter. ●

► **Propos recueillis par Hicham Ait Almouh**



CAN 2025 : l'ONCF dresse un bilan record de son dispositif ferroviaire

Pendant la CAN 2025, le train a été un maillon clé de la mobilité des supporters, avec plus de 342 000 places mises à disposition sur l'ensemble du réseau.

Pendant la Coupe d'Afrique des Nations 2025, le train a été l'un des grands alliés des supporters. Pour accompagner l'afflux massif de voyageurs entre les villes hôtes, l'Office National des Chemins de Fer (ONCF) a déployé un dispositif ferroviaire exceptionnel, contribuant concrètement au bon déroulement de l'événement continental organisé au Maroc.

Face à une demande de mobilité particulièrement élevée, l'ONCF a renforcé son offre en mobilisant 251 trains supplémentaires, portant à près de 1 000 le nombre total de circulations durant la compétition. Au total, plus de 342 000 places ont été mises à la disposition du public, avec un taux d'occupation moyen de 84 %, confirmant l'attrait croissant du train pour les déplacements longue et moyenne distance.

La période de la CAN a également été marquée par des performances inédites. En une seule journée, plus de 95 000 voyageurs ont été transportés à bord des trains à grande vitesse et des navettes rapides (TNR), tandis que la ligne Al Boraq a accueilli plus de 25 000 passagers. Des chiffres qui traduisent la montée en puissance du réseau ferroviaire national.

Une nouvelle gare sort de terre

Pour rapprocher les supporters des stades et fluidifier les parcours, des arrêts exceptionnels ont été programmés pour 113 trains à la nouvelle gare Rabat Riad, à proximité du complexe sportif Prince Moulay Abdellah, ainsi que pour 74 trains à la gare Sidi Brahim de Marrakech, spécialement aménagée pour l'événement.

Cette mobilisation s'est traduite par une hausse globale de 7 % du trafic voyageurs sur le réseau ONCF pendant la CAN. Au-delà des supporters, l'Office a également assuré les déplacements ferroviaires de sept équipes africaines, des officiels de la CAF et de nombreuses personnalités, via les trains Al Boraq, Al Atlas et TNR.



Sur le plan organisationnel, un dispositif de gestion des flux a été activé 24h/24 et 7j/7 dans neuf gares stratégiques, appuyé par un Centre Opérationnel CAN dédié, en coordination avec les autorités locales.

Autre indicateur de succès : l'offre « Pass Yalla CAN », conçue pour des déplacements flexibles durant la compétition, a séduit le public avec 20 000 passes vendus, générant 85 000 voyages, dont près de la moitié réalisés par des utilisateurs internationaux.

Ce bilan confirme le rôle central du rail dans la logistique des grands événements et positionne le train comme un pilier de la mobilité durable au Maroc. ●

► Rida Ançari

CAN 2025 : la CAF annonce une hausse de plus de 90 % de ses revenus

La CAN 2025 organisée au Maroc a généré une hausse de plus de 90 % des revenus pour la CAF par rapport aux éditions précédentes. Une performance qui illustre la montée en puissance économique et commerciale de la compétition.

La Coupe d'Afrique des Nations 2025, organisée au Maroc, a également été un succès sur le plan économique pour la Confédération africaine de football (CAF). Dans un communiqué publié sur son site officiel, l'instance fait état d'« une augmentation de plus de 90 % des revenus de la CAF liés à la CAN 2025 », par rapport aux précédentes éditions.

Selon la CAF, cette évolution s'explique par plusieurs leviers activés au cours des dernières années. L'instance évoque notamment « l'élargissement significatif du portefeuille de partenaires commerciaux, la croissance de la distribution des droits médias et l'ouverture vers de nouveaux marchés ».

La CAF souligne que la stratégie commerciale mise en place entre 2021 et 2025 repose sur « une approche basée sur les données et l'identification de nouvelles opportunités de croissance », ce qui a permis de repositionner la CAN comme « une propriété footballistique véritablement mondiale ».

Une compétition de plus en plus attractive

Un indicateur de cette dynamique est l'évolution du nombre de sponsors. La CAF rappelle que la CAN comptait neuf partenaires officiels lors de l'édition 2021, puis dix-sept en 2023, avant d'atteindre vingt-trois sponsors pour l'édition 2025 organisée au Maroc. Cette progression reflète, selon l'instance, à la fois « l'attractivité croissante de la compétition auprès de grandes

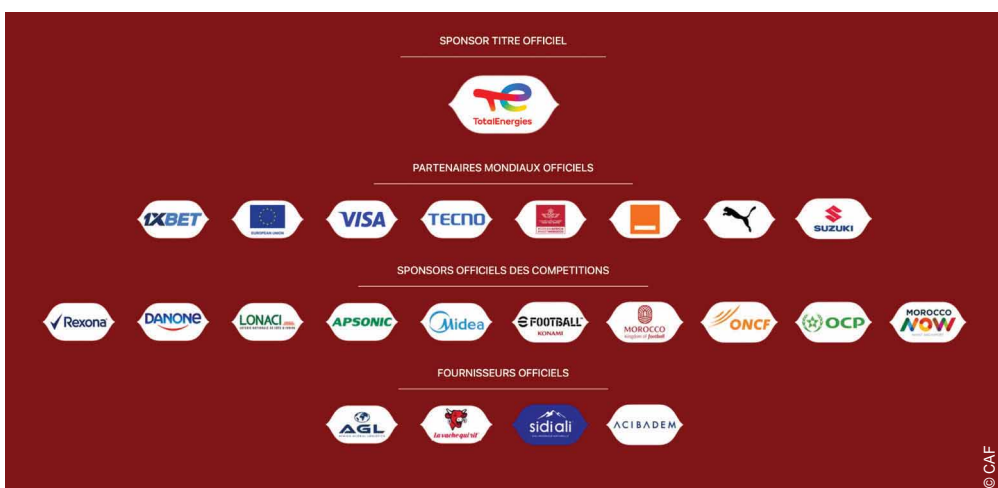
marques internationales » et « la fidélité de partenaires de long terme ».

Les sponsors de la CAN 2025 proviennent de plusieurs régions du monde, notamment des États-Unis, de Chine, d'Allemagne, du Japon, du Royaume-Uni, du Maroc, de Côte d'Ivoire et, pour la première fois, de Turquie. L'Union européenne figure également parmi les partenaires.

La CAF met aussi en avant l'intégration de nouveaux actifs numériques dans l'écosystème commercial de la compétition. À ce titre, elle indique avoir lancé pour la première fois l'eAFCON, en partenariat avec Konami et le jeu eFootball, présenté comme « un nouveau pilier majeur de la stratégie commerciale ».

Cette performance économique intervient dans le contexte d'une édition organisée du 21 décembre 2025 au 18 janvier 2026 au Maroc, réunissant 24 équipes sur neuf stades, et confirme le poids croissant de la CAN dans l'économie du football africain. ●

► Rida Ançari



SubAir et pelouses hybrides : la technologie sous les terrains de la CAN 2025

Derrière l'état des pelouses observé pendant la CAN 2025 se trouve un dispositif technique combinant pelouses hybrides et technologie SubAir, développée par l'entreprise californienne SubAir Systems.

Les stades marocains utilisés pour la compétition sont équipés de pelouses hybrides, mêlant gazon naturel et fibres synthétiques, afin d'améliorer la résistance du terrain à l'usure et de garantir une surface plus régulière. Sous ces pelouses, le système SubAir agit directement au niveau du sol. Il peut fonctionner en mode aspiration pour évacuer rapidement l'eau après de fortes pluies, ou en mode pression pour injecter de l'air et oxygéner

les racines du gazon. Ce double mécanisme permet de maintenir des terrains jouables même en cas de conditions météorologiques défavorables.

Au stade Prince Moulay Abdellah à Rabat, comme dans d'autres enceintes ayant accueilli les matchs de cette édition, cette combinaison technologique a contribué à limiter la dégradation des surfaces durant la compétition.

Déjà utilisée dans de nombreux stades à travers le monde, cette solution ne remplace pas le travail des équipes d'entretien, mais vient renforcer leur capacité à préserver la qualité des terrains.



© équipe du Maroc



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC

MISSION DE PROSPECTION

Profitez de notre expérience sur les événements professionnels à l'international en vous inscrivant à la Mission de Prospection

SITL

SALON INTERNATIONAL DU TRANSPORT ET DE LA LOGISTIQUE

Du 31 mars au 2 avril 2026

Paris Expo - Porte de Versailles - France



Inscrivez-vous



Votre contact : Nadwa EL BAINE • nelbaine@cfcim.org • +212 (0) 6 61 43 93 95

Interview

« Nous avons donc la capacité d'accueillir 20 millions de touristes par an, voire davantage. »

Nidal Lahlou

Président délégué de la Fédération nationale des industries hôtelières

Quel premier bilan faites-vous des retombées concrètes de la CAN 2025 sur l'activité touristique : fréquentation, recettes, visibilité internationale ?

Les retombées de la CAN, selon l'appréciation des professionnels, ne se mesurent pas uniquement au nombre d'arrivées supplémentaires générées par cet événement sportif majeur, même si ces chiffres restent importants. Il faut rappeler que le mois de décembre est traditionnellement une période relativement calme pour l'activité touristique. Or, le cumul des activités liées à la CAN et de celles propres aux fêtes et vacances de fin d'année a permis d'enregistrer, dans certaines destinations, des taux d'occupation relativement élevés, et en tout cas très significatifs pour un mois de décembre et un début janvier.

Certaines destinations ont ainsi connu des taux d'occupation dépassant 80 %, tandis que d'autres se situaient autour de 60 % ou lé-

gèrement en dessous. Cette performance concerne essentiellement les villes qui ont eu l'honneur d'accueillir l'événement. En revanche, les villes et régions qui n'étaient pas concernées par la CAN ont enregistré un mois de décembre tout à fait normal, avec des taux d'occupation plutôt bas et sans impact notable, ce qui est logique puisqu'elles n'étaient pas directement impliquées.

Sur le plan quantitatif, les arrivées hôtelières du mois de décembre liées à la CAN sont relativement importantes. Mais au-delà des chiffres, l'élément principal sur lequel les professionnels souhaitent capitaliser est le rayonnement qu'a connu notre pays à l'occasion de l'organisation de cet événement. La retransmission dans plusieurs dizaines de pays, l'organisation globale et la mise en valeur des progrès réalisés en matière d'infrastructures – notamment les aéroports, le TGV, les



gares ferroviaires, le réseau autoroutier, entre autres – ont été largement mises en avant.

De la même manière, les avancées en matière de couverture médicale, de sécurité, de quiétude et l'hospitalité légendaire des Marocains ont été soulignées. L'image du Maroc ressort ainsi de cet événement nettement améliorée. Il est désormais essentiel, pour les professionnels du tourisme, de capitaliser sur cette image positive, portée à la fois par les performances de notre équipe nationale et par le succès organisationnel de la CAN.

Selon vous, quels segments de l'offre touristique marocaine ont le plus bénéficié de la CAN 2025 ?

Les principales régions ayant bénéficié de cet événement sont Marrakech, Rabat, Fès, Casablanca et Agadir. Concernant les établissements qui ont le plus profité de la CAN, nous ne disposons pas encore d'un détail chiffré précis, mais le ressenti général indique que l'hôtellerie 4 et 5 étoiles a fortement perçu les effets positifs de la compétition. Parallèlement, la location de courte durée, de type Airbnb, a également bénéficié de l'événement. Une grande partie des fans de football sont en effet des voyageurs à petit ou moyen budget, qui s'orientent davantage vers des formes d'hébergement alternatif.

Dans l'absolu, et une fois encore, l'enjeu principal consiste à capitaliser sur cette expérience afin de mieux structurer l'offre touristique à l'avenir.

La CAN 2025 a-t-elle servi de test crédible pour évaluer la capacité d'accueil et les standards de qualité du Maroc face à de grands événements internationaux ?

Le Maroc, ainsi que l'ensemble de l'écosystème – c'est-à-dire les opérateurs privés et les administrations, notamment les offices impliqués dans le secteur du tourisme – mènent depuis 2020 une politique ambitieuse visant à relever à la fois les standards qualitatifs et la capacité d'hébergement. Aujourd'hui, nous sommes véritablement fiers d'avoir atteint le seuil des 20 millions de touristes et d'être devenus le premier pays africain en termes de performance touristique.

Nous avons donc la capacité d'accueillir 20 millions de touristes par an, voire davantage. Cela relève encore du quantitatif, mais nos aéroports sont aujourd'hui aptes à gérer des flux importants en matière d'arrivées, et la capacité d'hébergement a nettement évolué depuis 2020. Les aspects qualitatifs n'ont pas été négligés : un système de classement a été mis en place, répondant aux exigences les plus élevées et aux standards de nos marchés émetteurs.

La mise à niveau a déjà été réalisée pour de nombreux établissements et se poursuit pour les autres.

Nous sommes également satisfaits de constater que l'ensemble de l'administration publique est pleinement consciente du rôle stratégique et des enjeux de la politique touristique. La preuve en est les 6 milliards de dirhams mobilisés par le gouvernement pour accompagner les investisseurs dans ce contexte : 2 milliards de dirhams dédiés au plan de sauvegarde et 4 milliards de dirhams à la relance. Tout cela se fait dans un esprit de consensus et de co-construction avec l'administration.

Nous considérons que le secteur mérite ce qu'il a reçu, et même davantage. Il a tenu ses engagements : la création d'emplois a suivi, la création de valeur ajoutée également, et les recettes en devises ont progressé. C'est un secteur qui mérite l'intérêt et l'appui de l'administration, et qui suscite de plus en plus l'intérêt des investisseurs privés. Nous espérons que cette tendance va se poursuivre, que nous pourrions maintenir un rythme de croissance aussi soutenu que celui observé au cours des quatre dernières années, et que l'objectif de 26 millions de touristes à l'horizon 2030 sera dépassé, comme l'a déjà été l'objectif de la feuille de route 2026. Nous continuerons à œuvrer dans un esprit de confiance et de co-construction.

Quelles priorités faut-il adresser dès maintenant pour que le secteur touristique soit pleinement prêt pour la Coupe du monde 2030, en volume comme en qualité ?

Les grands événements sportifs – la CAN, la Coupe du monde, et même la Coupe du monde des clubs qui semble se profiler – constituent pour nous, opérateurs, une vitrine et un outil de communication exceptionnels. C'est principalement sur cet aspect que nous devons capitaliser.

Le travail engagé au Maroc dépasse largement l'échéance de 2030. Après être devenu le premier pays africain en matière de tourisme,



« Il est désormais essentiel, pour les professionnels du tourisme, de capitaliser sur cette image positive, portée à la fois par les performances de notre équipe nationale et par le succès organisationnel de la CAN. »

nous nourrissons l'ambition de devenir l'un des leaders à l'échelle méditerranéenne. Pour cela, nous avons déjà commencé à nous donner les moyens d'y parvenir.

Il existe un appui manifeste des autorités, ainsi qu'un travail important sur le volet quantitatif, à travers des incitations à l'investissement, comme ce fut le cas avec le programme Cap Hospitality. Des soutiens sont également déployés en faveur de la mobilité et des transports en général, ainsi que des mesures incitatives pour garantir la durabilité et intégrer pleinement les dimensions environnementales du tourisme.

Par ailleurs, des investissements sont engagés dans la digitalisation de l'écosystème touristique. Tous les aspects fondamentaux liés à l'amélioration, à la modernisation, à la diversification et à la qualité de l'offre sont ainsi pris en compte. L'objectif n'est pas seulement d'être prêts pour la Coupe du monde, mais aussi de maintenir, au-delà de 2030, la dynamique très positive enregistrée ces dernières années et de se projeter sereinement dans l'après-2030. ●

► **Propos recueillis par Rida Ançari**

Inondations : les évacuations se poursuivent

Les opérations d'évacuation menées dans les communes exposées aux risques d'inondations avaient permis, à la date du vendredi 6 février 2026, de transporter et d'évacuer 154 309 personnes, selon des données actualisées du ministère de l'Intérieur.

La majorité des évacuations a concerné les provinces de Larache, Kénitra, Sidi Kacem et Sidi Slimane.

Ces opérations s'étaient inscrites dans une approche préventive et progressive, tenant compte du niveau de risque et de l'évolution de la situation hydrologique. La grande majorité des habitants de Ksar El Kébir avait quitté la ville dans le cadre des mesures adoptées, les autorités alertant sur la persistance des inondations et un risque d'aggravation, tout en appelant les citoyens à maintenir une vigilance maximale.



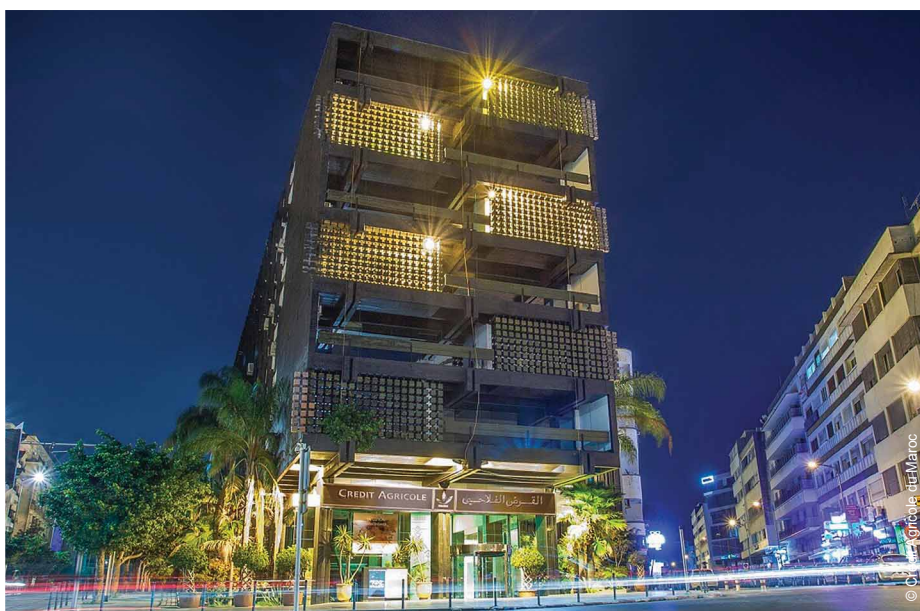
Finance climatique : la BAD accorde 1 million de dollars au Crédit Agricole du Maroc

La Banque africaine de développement a approuvé un programme d'assistance technique d'un montant de 1 million de dollars en faveur du Crédit Agricole du Maroc, dans le cadre de son initiative pour les banques vertes africaines. Annoncé à Rabat fin janvier, ce soutien

vise à renforcer les capacités institutionnelles, opérationnelles et financières de la banque afin de mieux identifier, structurer et financer des projets alignés sur les priorités climatiques. Ce programme s'inscrit dans la stratégie du Maroc visant à orienter davantage les flux financiers vers l'adaptation climatique et la réduction des émissions, notamment dans l'agriculture durable, la gestion de l'eau, les énergies propres et les infrastructures résilientes. L'assistance portera notamment sur l'évaluation des risques climatiques, le financement

mixte et l'alignement des prêts sur les standards internationaux.

Selon la banque, ce dispositif devrait faciliter l'accès aux financements climatiques internationaux et contribuer à la mobilisation de capitaux privés.



REGARDS D'EXPERTS



VOUS DISPOSEZ D'UNE EXPERTISE OU D'UN SAVOIR-FAIRE RECONNU ?

La rubrique « REGARDS D'EXPERTS » vous offre la possibilité de publier vos contributions*.

Contact : conjoncture@cfcim.org

*Les contributions à la rubrique « Regards d'experts » sont soumises à l'approbation du Comité de Rédaction de Conjoncture et peuvent faire l'objet d'une adaptation rédactionnelle. Sont exclus les contenus publicitaires et/ou à caractère promotionnel.



Un Maroc émergent : une industrie de défense nationale intégrée et souveraine

Pr Mohamed Amine Issami

Enseignant-chercheur, Directeur du Développement, des Relations Internationales
et de la Communication au sein du Groupe ISCAE

À l'ère des défis multidimensionnels du XXI^e siècle, le Royaume du Maroc se trouve à un carrefour stratégique où se croisent opportunités et menaces. Les mutations géopolitiques, la compétition technologique mondiale et la montée des menaces hybrides - qu'elles soient militaires, cybernétiques ou économiques - soulignent la nécessité pour le pays de renforcer sa souveraineté nationale. Dans ce contexte, la mise en place d'une industrie de défense nationale intégrée, moderne et performante s'impose comme un levier stratégique pour assurer la sécurité du Royaume, soutenir sa croissance économique et consolider son rôle sur la scène régionale et internationale.

PARTIE 2 : Développement d'un écosystème industriel intégré

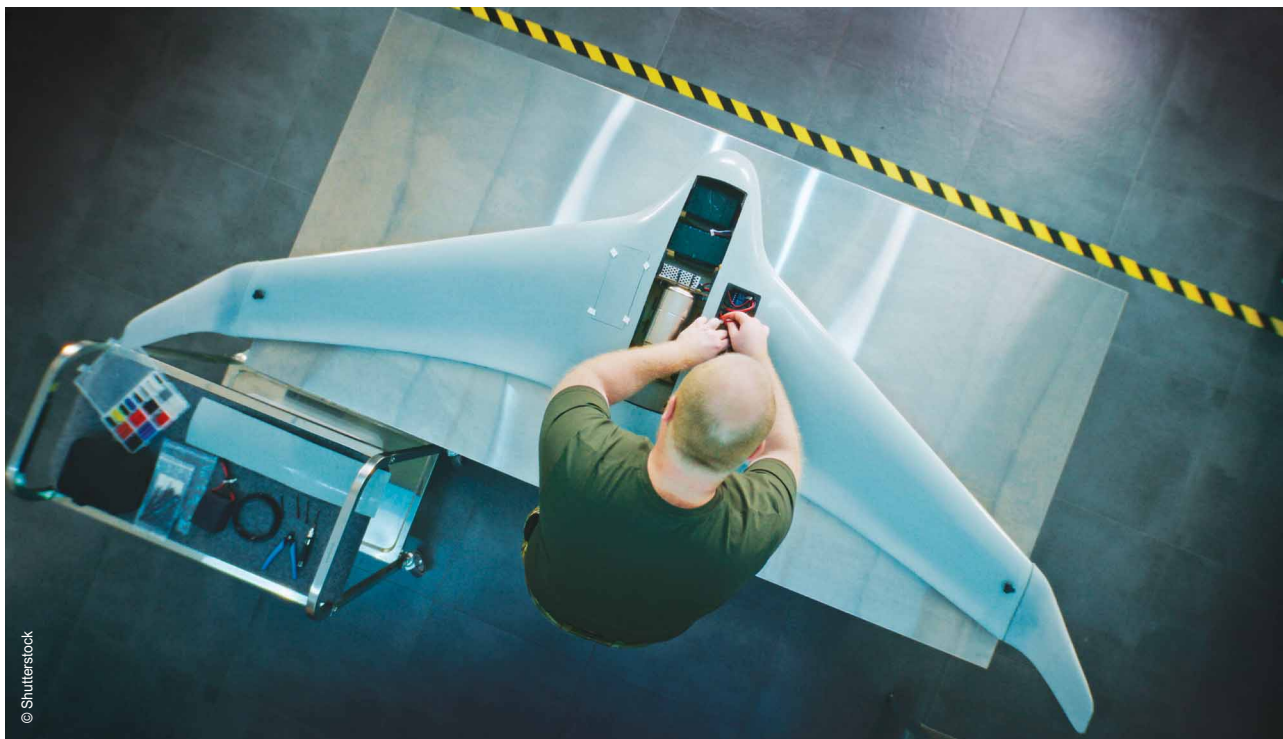
Le développement d'une base industrielle de défense ne saurait partir de zéro ; elle doit s'appuyer sur une approche progressive, pragmatique et ancrée dans les réalités économiques du pays. Le Maroc dispose en effet d'un tissu industriel solide et en pleine maturation, notamment dans les secteurs automobile, aéronautique, électronique et logistique. Ces filières, qui exigent déjà des standards de qualité et de précision élevés, constituent un terreau fertile qui peut être réorienté et intégré dans des chaînes de valeur militaires. La première étape concerne les infrastructures et la production. Il est essentiel de créer ou de consolider des centres de maintenance, d'entretien et de modernisation des équipements terrestres, aériens et navals.

Ces infrastructures, qui peuvent être développées en partenariat avec des acteurs étrangers, permettraient d'assurer l'autonomie du Royaume dans la réparation, la mise à niveau et la prolongation de la durée de vie des équipements militaires coûteux : blindés, hélicoptères, drones, avions de chasse, frégates ou bâtiments de surface. Cela représente une économie substantielle en devises et une indépendance opérationnelle accrue. Par ailleurs, la mise en place de zones industrielles spécialisées et de clusters technologiques dédiés à la défense - en lien organique avec des universités et centres de recherche - favoriserait la synergie entre innovation fondamentale, recherche appliquée et production industrielle, créant un effet d'agglomération bénéfique.

Un deuxième axe majeur réside dans le développement des technologies à double usage, utiles tant pour la défense que pour les secteurs civils. Les drones, les systèmes de surveil-

lance frontalière et maritime, la robotique militaire, les capteurs intelligents et les systèmes satellitaires constituent des domaines prioritaires où le Maroc peut ambitionner de développer un savoir-faire compétitif. Ces technologies ont un impact économique transversal et peuvent stimuler la compétitivité industrielle globale du pays, en créant des débouchés dans l'agriculture, la sécurité civile, les télécommunications ou la gestion des ressources naturelles.

Enfin, le troisième pilier est la recherche, l'innovation et le transfert de technologie. La R&D militaire doit devenir un pilier de la stratégie nationale d'innovation. Le Maroc peut s'appuyer sur des institutions de pointe comme les écoles d'ingénieurs nationales et des partenariats internationaux pour développer des programmes de recherche conjoints et des alliances stratégiques sous forme de joint-venture. Des collaborations ciblées avec des entreprises et



© Shutterstock

universités étrangères (France, Turquie, États-Unis, Israël, mais aussi Russie, Chine, Brésil ou Inde) permettraient d'accélérer le transfert de savoir-faire et la création de brevets marocains dans des domaines de niche de la défense, évitant de devoir tout réinventer.

Capital humain et formation spécialisée

Le développement d'une industrie de défense performante, technologiquement avancée et innovante, repose in fine sur un capital humain hautement qualifié, passionné et loyal. Les machines et les usines les plus modernes ne sont rien sans les cerveaux et les compétences pour les concevoir, les faire fonctionner et les améliorer. Le Maroc doit donc impérativement investir massivement et durablement dans la formation d'ingénieurs, de techniciens spécialisés et de cadres maîtrisant des domaines pointus tels que l'ingénierie aérospatiale, la mécatronique, la cybersécurité offensive et défensive, les systèmes d'armement et la guerre électronique. La création d'instituts de formation dédiés aux technologies de défense, sur le modèle de l'École de l'Air de Marrakech ou en créant de nouvelles entités, est une nécessité stratégique. Ces structures, adossées aux univer-

sités et en étroite collaboration avec les Forces Armées Royales, pourraient offrir des cursus techniques, de recherche et de gestion adaptés aux besoins spécifiques et évolutifs du secteur. En parallèle, des programmes d'échanges et de stages internationaux avec des pays disposant d'une industrie de défense avancée (formation en France, en Turquie, aux États-Unis, en Israël) renforceraient significativement la compétence et l'expérience du personnel marocain, tout en tissant des réseaux professionnels précieux.

L'objectif est de bâtir un écosystème de compétences vertueux où la formation académique, la recherche fondamentale et appliquée, et la pratique industrielle se renforcent mutuellement en continu. Cela permettrait de garantir une montée en puissance progressive et maîtrisée du savoir-faire national, assurant à long terme la durabilité, la compétitivité et la capacité d'innovation autonome du secteur de la défense marocain. Il s'agit d'un investissement sur une à deux générations, mais dont les retombées profiteront à l'ensemble de l'économie nationale.

Financement, cadre réglementaire et partenariats internationaux

Le rôle de l'État est déterminant,

tant comme initiateur que comme régulateur et client principal, dans la mise en place et la pérennisation de cette industrie stratégique. Une politique industrielle de défense claire, stable et incitative doit être instaurée, articulée autour de trois leviers principaux. Premièrement, le financement public doit être ciblé pour soutenir la R&D fondamentale et les investissements structurants dans les infrastructures, qui sont souvent trop lourds ou trop risqués pour le secteur privé seul.

Deuxièmement, des incitations fiscales et douanières attractives sont nécessaires pour encourager la participation du secteur privé national et attirer les investisseurs étrangers spécialisés, leur offrant un cadre prévisible et favorable.

Troisièmement, la mise en place d'un cadre juridique spécifique et robuste est impérative pour régir tous les aspects sensibles de la production, de l'exportation, du contrôle et de la sécurité du matériel de défense, garantissant le respect des engagements internationaux et la protection des secrets industriels et militaires.

Les partenariats internationaux demeurent essentiels, surtout dans la phase de lancement, pour le transfert de technologie et l'accélération du développement des compétences locales. »

» Le Maroc, fort de sa diplomatie équilibrée, peut et doit s'appuyer sur ses alliances historiques avec les États-Unis et la France, tout en diversifiant ses collaborations avec des acteurs comme la Suède, la Turquie, Israël, mais aussi des partenaires émergents tels que la Russie, la Chine, le Brésil, l'Inde ou l'Égypte.

Cette diversification est une source de résilience et permet de bénéficier d'expertises complémentaires et de conditions potentiellement plus avantageuses. Dans cette optique, les accords de compensation industrielle (offsets) devraient devenir la norme dans tous les contrats d'acquisition d'équipements étrangers de grande valeur. Ces mécanismes, qui obligent le fournisseur étranger à réinvestir une partie de la valeur du contrat dans l'économie locale (sous forme de co-production, de transfert de technologie, de sous-traitance), sont un outil puissant pour assurer un retour économique concret et immédiat au bénéfice de l'industrie nationale naissante.

Vers une autosuffisance progressive et un rayonnement régional

À moyen et long terme, le Maroc doit se fixer comme objectif stratégique de produire localement une part croissante de ses équipements militaires, selon une logique d'autosuffisance progressive et réaliste, qui tienne compte des contraintes techniques et financières. Cette marche vers l'autonomie peut être envisagée en trois phases séquencées et cumulatives.

La Phase 1 se concentrerait sur l'assemblage final, l'intégration de systèmes et la maintenance lourde de systèmes légers à moyenne complexité, tels que les véhicules blindés légers, les drones tactiques, les systèmes de communication et les équipements individuels du combattant.

La Phase 2 verrait le développement de la fabrication locale de sous-systèmes et de composants critiques (moteurs, électronique de bord, optronique, blindages) pour des équipements plus complexes, intégrés ensuite dans des plateformes achetées ou assemblées localement.

Enfin, la Phase 3, la plus ambitieuse, concernerait la conception et la production complète d'équipements



« Le développement d'une base industrielle de défense ne saurait partir de zéro ; elle doit s'appuyer sur une approche progressive, pragmatique et ancrée dans les réalités économiques du pays. »

complexes de niche, où le Maroc aurait développé un avantage comparatif certain, par exemple dans certains types de drones, de systèmes de cyberdéfense ou de véhicules adaptés aux théâtres d'opérations sahariens et désertiques. Une fois cette base industrielle et technologique consolidée et crédible, le Maroc pourrait légitimement se tourner vers l'exportation de matériel de défense et de services associés (maintenance, formation) vers les marchés africains et arabes frères. En capitalisant sur sa stabilité politique, sa position géostratégique et sa connaissance des spécificités régionales, le Royaume pourrait devenir un pôle régional de production, de maintenance et d'expertise en matière de défense.

Une participation active et régulière à des salons internationaux de la défense, couplée à une diplomatie économique et commerciale proactive au sein des instances africaines, permettrait de promouvoir efficacement les capacités nationales et de construire une marque « Defense Made in Morocco » reconnue pour sa fiabilité et son adaptabilité.

Conclusion

Le développement d'une industrie de défense intégrée et souveraine constitue bien plus qu'un simple projet sectoriel ; c'est un projet stratégique national structurant, qui dépasse la seule dimension militaire pour embrasser des enjeux économiques, technologiques et géopolitiques fondamentaux. La concrétisation de cette ambition se traduit notamment par l'engagement financier exceptionnel de l'État, comme en témoigne le projet de loi de finances 2026 qui prévoit un

budget de défense de 157,17 milliards de dirhams - soit une augmentation significative de 17,77 % par rapport à l'année précédente. Cette enveloppe budgétaire historique, destinée à moderniser les Forces Armées Royales et à soutenir l'industrie militaire nationale, démontre la détermination sans faille du Royaume à concrétiser sa vision stratégique.

Il s'agit d'un moteur puissant de souveraineté, d'innovation et de croissance durable. En combinant une vision stratégique claire et partagée, une gouvernance efficace, des investissements massifs et continus - dont témoigne le projet de loi de finances 2026 - et une coopération internationale habilement négociée. Le Maroc possède tous les atouts pour bâtir une base industrielle de défense robuste, compétitive et durable. Ce projet, placé sous le signe de la complémentarité entre le gouvernement, les Forces Armées Royales et le secteur privé, permettra au Royaume de répondre avec plus d'efficacité et d'autonomie aux défis sécuritaires contemporains.

Il incarne la volonté du Maroc d'aborder les défis du XXI^e siècle avec audace et pragmatisme, fidèle à sa vocation historique de bastion de stabilité et de leadership régional. C'est un chantier exigeant et de longue haleine, mais le soutien budgétaire sans précédent et la vision stratégique cohérente placent le Royaume sur la trajectoire du succès, à la mesure des ambitions légitimes d'une nation résolument tournée vers l'avenir. ●

Retrouvez la première partie de cet article dans le numéro de novembre.



VOTRE INSERTION PUBLICITAIRE SUR CONJONCTURE

3 SUPPORTS POUR ENCORE PLUS DE VISIBILITÉ

Une revue mensuelle distribuée à 3 500 exemplaires

Une newsletter envoyée à près de 12 000 contacts

Un site d'information www.conjoncture.info

CONJONCTURE

CONJONCTURE
EXPRESS

CONJONCTURE
INFO

Votre contact :

Nadia Kabbaj

conjoncture@cfcim.org



Fatna Mounib

Consultante Senior en Audit de Conformité Sociale & Relations CNSS, Experte en Protection Sociale & Droit du Travail - Médiatrice & Arbitre

La médiation dans les conflits collectifs de travail au Maroc Vers une réforme nécessaire du Code du travail marocain

Février 2025 : le Maroc franchit une étape historique avec l'adoption de la loi organique sur le droit de grève, après 60 ans d'attente. Octobre 2025 : le Royaume adhère à l'Organisation Internationale pour la Médiation l'IOMed, confirmant son engagement international en faveur de la médiation. Pourtant, dans les entreprises, une question demeure : comment anticiper et désamorcer un conflit collectif avant qu'il ne dégénère en grève ? La réponse pourrait bien se trouver dans un outil encore absent de notre Code du travail : la médiation sociale.

Une question qui interpelle

Imaginez que votre DRH vous informe qu'un mouvement de grève se prépare. La conciliation obligatoire a échoué. Vous avez le choix entre opter pour l'arbitrage (long et contraignant) ou subir l'arrêt de travail. Et si une troisième voie existait ? C'est précisément ce qui manque aujourd'hui aux entreprises marocaines.

Dans un contexte où les tensions sociales persistent malgré les avancées du dialogue social, où la loi sur le droit de grève vient d'être adoptée dans un climat contesté, et où le Maroc s'affiche comme promoteur de la médiation sur la scène internationale, cette absence juridique pose problème. Comment justifier cet engagement international en faveur de la médiation tout en excluant ce mécanisme de la gestion des conflits collectifs du travail ?

Dialogue social 2025 : des avancées... sous haute tension

Reconnaissons les progrès. Depuis l'accord fondateur d'avril 2022, le dialogue social institutionnalisé a produit des résultats tangibles :

- 1 000 DH d'augmentation mensuelle pour les fonctionnaires.
- 20 % d'augmentation du SMIG depuis 2021.
- 25 % de revalorisation du SMAG.
- 4,25 millions de personnes ayant bénéficié d'améliorations salariales.

Mais ne nous y trompons pas. Ces chiffres masquent une réalité plus complexe. L'adoption de la loi sur le droit de grève le 5 février 2025 s'est faite dans un climat explosif : grève générale, opposition frontale de plusieurs centrales syndicales et dénonciation d'un texte perçu comme restrictif.

Les dossiers brûlants s'accumulent : fusion CNSS-CNOPS, réforme des retraites avec son « triangle maudit » (cotisations en hausse, âge de départ à 65 ans, pensions réduites), situation des médecins en grève récurrente... Les centrales syndicales parlent ouvertement d'« instabilité politique et sociale persistante ». La CDT a même mis en place un « programme de lutte » incluant une grève générale. Pour les entreprises, cette équation est préoccupante : comment gérer un climat social tendu avec des outils juridiques qui datent de 2004 ? Alain Supiot, dans « L'esprit de Philadelphie », nous rappelle que « la justice sociale ne se construit pas contre le marché, mais par des institutions qui équilibrent les pouvoirs ». La médiation sociale serait précisément l'une de ces institutions régulatrices.

Un arsenal légal actuellement incomplet

Aujourd'hui, le Livre VI du Code du travail marocain consacré au règlement des conflits collectifs prévoit deux mécanismes complémentaires :

- **La conciliation** (Titre II, articles 551-566) : obligatoire, rapide, mais souvent insuffisante. Quand les positions sont trop éloignées, elle se heurte à l'absence de marge de manœuvre du conciliateur.

- **L'arbitrage** (Titre III, articles 567-581) : efficace pour trancher, mais lourd, contraignant et vécu comme une décision imposée plutôt que co-construite. Volontaire dans son principe, il intervient après échec de la conciliation.

Les articles 549 et 550 (Titre I) définissent le cadre général : l'article 549 précise ce qu'est un conflit collectif, tandis que l'article 550 pose l'obligation de recourir à la conciliation et l'arbitrage. L'article 581 confère force exécutoire aux sentences arbitrales. Les dispositions finales (articles 582-585) complètent ce dispositif.

- **Entre ces deux mécanismes, aucun espace n'existe pour une médiation sociale.** C'est précisément dans ce vide juridique que la médiation trouverait sa place, offrant la souplesse qui manque à la conciliation et la dimension participative qui fait défaut à l'arbitrage. Comme le souligne Jacques Rojot dans son ouvrage de référence sur la négociation : « *La médiation offre une souplesse que ni la conciliation ni l'arbitrage ne peuvent garantir. Elle crée un espace de dialogue où les parties reprennent la main sur leur conflit.* »

Pourquoi la médiation peine-t-elle à se développer dans le monde du travail ?

Le paradoxe est frappant. Le Maroc dispose d'un écosystème de médiation en développement. L'Institution du Médiateur du Royaume, consacrée par la Constitution de 2011 (article 162), intervient par exemple dans les relations administration-usagers.

La loi 95-17 de 2022 relative à l'arbitrage et la médiation conventionnelle pose le cadre juridique général des modes alternatifs de règlement des conflits. L'article 13 de la loi d'organisation judiciaire (BO 7108) permet désormais au juge saisi d'un litige d'inviter les parties à recourir à la conciliation ou



« Pour les entreprises, cette équation est préoccupante : comment gérer un climat social tendu avec des outils juridiques qui datent de 2004 ? »

à la médiation conventionnelle, intégrant ainsi la médiation au processus judiciaire.

Par ailleurs, des dispositifs sectoriels institutionnalisés ont émergé dans la banque (Centre Marocain de Médiation Bancaire, 2014) et l'assurance (médiation ACAPS-FMSAR, créée en 2015 et renforcée en 2022). En octobre 2025, le Maroc a rejoint l'Organisation Internationale pour la Médiation (IOMed) comme 38^e État membre. Cette adhésion, en attente de ratification, régit la conduite des médiations, mais gagnerait si complétée par la l'adhésion à la Convention de Singapour (2018) sur l'exécution transfrontalière des accords de médiation.

Mais pour les conflits collectifs du travail, aucun mécanisme de médiation n'existe entre la conciliation et l'arbitrage du Code du travail. Cette lacune contraste avec les avancées réalisées dans d'autres secteurs et compromet la cohérence de la stratégie nationale en matière de modes alternatifs de règlement des conflits.

Comme l'a déclaré l'ambassadeur Abdelkader El Ansari lors de cette adhésion : « *La médiation et l'arbitrage font partie de l'héritage civilisationnel du Maroc* ». Belle déclaration. Mais dans le domaine des conflits collectifs de travail, cet héritage reste inexploité.

Quel retour d'expérience à l'international ?

À l'international, deux approches se distinguent :

- **Le modèle institutionnel**

En France, la médiation sociale est une étape pré-arbitrale obligatoire depuis 1995, supervisée par le ministère du Travail. Aux États-Unis, le Federal Mediation and Conciliation Service (créé en 1947) intervient préventivement pour éviter les grèves avant

même qu'elles n'éclatent. Les pays arabes (Égypte, Liban, Algérie) ont également intégré la médiation dans leurs Codes du travail, privilégiant des approches fortement étatisées.

- **Le modèle partenarial**

En Belgique, le Bureau de conciliation du Conseil national du travail fonctionne sur une base paritaire (patronat-syndicats) avec une réactivité exemplaire. En Allemagne, la médiation volontaire repose sur des médiateurs agréés et indépendants.

Ces systèmes, malgré leurs différences, partagent une même logique : offrir un espace de dialogue structuré permettant de désamorcer les tensions avant qu'elles ne dégénèrent en conflit ouvert, dans une logique de prévention plutôt que de confrontation.

Reynald Bourque et Christian Thuderoz, dans leur « *Sociologie de la négociation* », rappellent une vérité essentielle : « *Les conflits du travail ne naissent pas de l'impossibilité de s'entendre, mais de l'absence d'espace pour le faire.* » C'est précisément cet espace qu'offre la médiation.

Un modèle marocain hybride et pragmatique

Plutôt que de copier un système étranger, le Maroc devrait s'inspirer du meilleur de chaque modèle pour créer sa propre formule adaptée à ses réalités économiques et sociales. Voici les contours d'un dispositif véritablement marocain :

1. Architecture juridique

Cette médiation sociale serait instituée par un nouveau Titre I bis du Livre VI du Code du travail, positionné AVANT le Titre II (Conciliation, articles 551-566) et le Titre III (Arbitrage, articles 567-581). »

» Ce positionnement législatif reflète le positionnement chronologique du dispositif : la médiation intervient en premier, dès l'apparition du conflit collectif, comme une première opportunité de dialogue approfondi et confidentiel. L'article 550 du Code du travail serait modifié pour énoncer : « *Les conflits collectifs du travail sont réglés conformément à la procédure de médiation, conciliation et arbitrage prévue à cet effet.* » Cette architecture garantit la cohérence systémique tout en s'appuyant sur les textes récents : la loi 95-17 (2022) pour les principes généraux de la médiation, et la loi 97.15 (2025) pour l'articulation avec le droit de grève.

2. Un corps de médiateurs professionnels

Création d'un Corps national des médiateurs sociaux, rattaché au ministère du Travail, avec :

- Des médiateurs répondant aux critères de la loi 95-17 (article 97) : indépendance, impartialité, intégrité et loyauté, disposant d'une pleine capacité juridique et d'une probité avérée, avec une expertise en droit social et pratique des relations collectives du travail
- Un registre national accessible aux partenaires sociaux
- Une formation continue en partenariat avec les acteurs de la médiation établis au Maroc et selon les standards internationaux de l'AOMF (Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie) et de l'IOMed.

3. Un recours volontaire mais fortement encouragé par des incitations procédurales

- Ces incitations procédurales sont inspirées de la loi 97.15 : maintien des délais de préavis légaux (15 jours secteur privé, 45 jours secteur public) en cas d'acceptation de la médiation, doublement de ces délais en cas de refus injustifié, suspension automatique des délais de prescription pendant la médiation, et prise en compte de l'attitude des parties par l'inspecteur du travail dans ses rapports.
- Délais : Maximum 30 jours calendaires, renouvelable une fois par

accord des parties (total : 60 jours maximum). Ces délais, plus longs que la conciliation obligatoire (environ 10 jours), permettent un travail de fond tout en préservant l'urgence sociale.

- Confidentialité absolue des échanges.
- Force exécutoire : L'accord de médiation, constaté par procès-verbal signé par les parties et le médiateur, est déposé au greffe du tribunal compétent (3 jours). Il a force exécutoire et n'est susceptible d'aucun recours, conformément au modèle de la conciliation (article 581 du Code du travail et article 278 du Code de procédure civile).

4. Une gouvernance tripartite

Une Commission nationale de la médiation sociale (gouvernement-syndicats-patronat) pour :

- Superviser le dispositif
- Élaborer les règles déontologiques
- Garantir la qualité du processus

5. Un déploiement progressif

Une mise en œuvre échelonnée s'impose pour trois raisons majeures : tester le dispositif dans des secteurs représentatifs, former progressivement les médiateurs et les acteurs sociaux, et permettre les ajustements nécessaires avant la généralisation. Cette approche pragmatique sécurise l'acceptabilité sociale du nouveau mécanisme.

- Phase pilote (2 ans) : 3-5 secteurs stratégiques (automobile, textile, services publics)
- Extension (2 ans) : généralisation à tous les secteurs
- Déploiement national (année 5) : antennes régionales alignées sur la régionalisation avancée

Des bénéfices concrets pour les entreprises

Au-delà des considérations institutionnelles, parlons retour sur investissement :

Sur le plan économique

- La médiation sociale permet de réduire significativement le coût direct et indirect des grèves : arrêt de production, perte de chiffre d'affaires, détérioration de l'image de

marque auprès des clients et des partenaires, et impact sur la continuité des engagements contractuels.

- Un climat social apaisé et des mécanismes de dialogue effectifs constituent des facteurs décisifs dans les décisions d'investissement, pour les investisseurs tant nationaux qu'étrangers, particulièrement dans les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre.
- En évitant les perturbations prolongées de l'activité et en maintenant une relation de travail constructive, l'entreprise préserve sa compétitivité sur les marchés national et international.

Sur le plan social

- La médiation sociale privilégie une approche préventive en traitant les tensions dès leur apparition, avant qu'elles ne dégèrent en conflits ouverts nécessitant une intervention en mode crise.
- En offrant un espace de dialogue structuré et facilité par un tiers neutre, la médiation permet de reconstruire la confiance entre employeurs et salariés, élément essentiel à la performance collective.
- L'institutionnalisation de la médiation sociale favorise l'émergence d'une culture du dialogue social et de la recherche de solutions mutuellement acceptables, en rupture avec une logique d'affrontement systématique.

Sur le plan juridique

- La médiation sociale offre aux entreprises un cadre procédural structuré (délais encadrés, confidentialité garantie, force exécutoire de l'accord) qui réduit les risques contentieux en évitant le recours systématique aux tribunaux et les coûts d'une grève prolongée.
- L'intégration de la médiation dans le Code du travail assure une cohérence globale du cadre légal applicable aux modes alternatifs de règlement des différends (MARD) au Maroc. La médiation, la conciliation et l'arbitrage forment désormais un ensemble harmonieux et complémentaire de résolution des

conflits collectifs du travail, chaque mode conservant sa spécificité tout en s'inscrivant dans une logique progressive de dialogue social.

- L'adoption de la médiation sociale positionne le Maroc en conformité avec les recommandations de l'Organisation Internationale du Travail et les pratiques de l'Union européenne, renforçant ainsi sa crédibilité institutionnelle.

Pourquoi 2025 est le bon moment

Trois raisons font de cette année une fenêtre d'opportunité unique :

1. La loi sur le droit de grève vient d'être adoptée

Pour qu'elle ne soit pas perçue uniquement comme restrictive, il faut l'accompagner d'outils complémentaires de prévention. La médiation serait ce contrepois nécessaire.

2. La reconnaissance royale de la médiation et l'adhésion à l'IOMed : des engagements à concrétiser

La Haute Approbation de Sa Majesté le Roi Mohammed VI pour l'institutionnalisation du 9 décembre comme Journée Nationale de la Médiation de Service Public constitue une reconnaissance institutionnelle majeure de la médiation dans le système marocain. Cette décision, conjuguée à l'adhésion du Maroc à l'Organisation Internationale de la Médiation (IOMed), appelle naturellement une mise en cohérence du cadre législatif national. L'extension de la médiation aux conflits collectifs du travail s'inscrit dans cette dynamique et permettrait de traduire concrètement cet engagement royal dans notre droit social.

3. Le contexte social l'exige

Avec les dossiers explosifs en cours (réforme des retraites, CNSS-CNOPS, grèves sectorielles), nous avons besoin d'outils de désescalade. La médiation répond précisément à ce besoin.

Conclusion

L'intégration de la médiation sociale dans le Code du travail marocain repose sur un socle juridique solide. La loi 95-17 relative à l'arbitrage et à la médiation conventionnelle offre un cadre normatif éprouvé, tant sur le plan procédural (confidentialité,

suspension de la prescription, désignation des médiateurs) que sur le plan des effets juridiques (force exécutoire des accords). L'adaptation de ces dispositions aux conflits collectifs du travail ne nécessiterait que des ajustements ciblés : désignation spécifique de médiateurs sociaux, articulation avec les procédures existantes de conciliation et d'arbitrage, et mécanismes de saisine adaptés aux urgences sociales.

L'expérience comparative démontre l'efficacité de ce dispositif dans les systèmes juridiques dotés d'une médiation sociale institutionnalisée. Les exemples français, belge et pays arabes, entre autres, illustrent comment la médiation, lorsqu'elle est correctement positionnée en amont de la conciliation obligatoire, permet de désamorcer les conflits avant leur cristallisation. Le Code du travail marocain dispose déjà d'une architecture tripartite (médiation informelle de l'inspection du travail, conciliation obligatoire, arbitrage facultatif) qui faciliterait l'insertion d'une médiation formalisée.

Le contexte national de 2025 se caractérise par trois évolutions convergentes :

l'adoption de la loi 97.15 sur le droit de grève qui encadre l'exercice de ce droit fondamental, l'adhésion du Royaume à l'Organisation Internationale de la Médiation (IOMed) qui témoigne d'un engagement institutionnel en faveur des modes alternatifs de résolution des différends, et la Haute Approbation Royale pour l'institutionnalisation de la Journée Nationale de la Médiation de Service Public. Ces développements appellent une mise en cohérence du cadre législatif applicable aux conflits collectifs du travail.

L'introduction de la médiation sociale dans le Code du travail constituerait ainsi un prolongement naturel des évolutions législatives et institutionnelles en cours. Elle permettrait de compléter l'arsenal juridique existant par un mécanisme souple, confidentiel et rapide, capable de préserver les relations professionnelles tout en garantissant l'effectivité du dialogue social. Cette réforme s'inscrirait dans une logique de modernisation du droit social marocain, conciliant protection des droits fondamentaux et efficacité économique dans un environnement en transformation accélérée. ●



Deux podcasts pour faire lire

L'une plonge dans les livres, l'autre explore avec les auteurs les méandres de leur œuvre. Loubna Serraj et Driss Jaydane font du podcast un plaidoyer pour la lecture.

« **L**es livres et moi, c'est une vieille vieille histoire d'amour qui, contrairement à ce que chantent les Rita Mitsouko, ne finit pas mal ! Enfin... je crois ?! Du moins, j'espère... Bref, les livres donc ! Vous l'aurez compris ! Mais pas n'importe lesquels... Spécialement ceux qui me font tourner la tête, le cœur ou les deux ! » Depuis février 2025, avec « En roue livres », Loubna Serraj nous donne rendez-vous deux fois par mois pour nous présenter en 12-15 minutes ses coups de cœur, des classiques comme 1984 de Georges Orwell ou Beloved de Toni Morrison jusqu'aux contemporains, comme La petite femelle de Philippe Jaenada (le parrain du podcast), Les années Lamalif de Zakya Daoud, ou Le caprice de vivre de Jadd Hilal. Elle y célèbre les littératures marocaine et d'ailleurs, écrites ou traduites en français. Après une saison en autodidacte, l'écrivaine, blogueuse et ancienne chroniqueuse radio, s'associe au studio casablancais Les Bonnes Ondes : le podcast s'enrichit d'interviews avec les auteures invitée.es, de créations sonores pour les lectures immersives et d'habillages propres à chaque épisode. « *Je veux démonter l'idée que les livres seraient un produit de luxe et proposer un pas de côté pour faire découvrir des publications éclectiques, populaires ou classiques* », explique Loubna Serraj, qui est heureuse de la liberté que donne le podcast (« *enfin on n'est pas obligés de mettre des biiips !* »), et rêve d'attirer les lecteurs vers des livres hors des sentiers battus. Pitch de l'histoire, lecture d'extrait, interview de l'auteure, discussion sur les questions soulevées... L'ensemble est dynamique, attractif et attire une audience au-delà du Maroc. Cette année, Loubna Serraj entend développer des « hors saison », avec notamment un temps spécial dédié à trois œuvres de Driss Chaïbi pour le centenaire de sa naissance.

Des œuvres, des auteurs

Toute autre démarche que celle de « Culture en scène », que produit le Groupe Le Matin. L'atmosphère est classique, feutrée, comme le serait une émission télévisée nocturne.



Il s'agit ici de conversations de longue ampleur, entre 48 minutes et 1h30, filmées par quatre caméras dans le cosy cinéma Ritz à Casablanca, gracieusement mis à disposition par Hassan Belkadi. L'écrivain et chroniqueur Driss Jaydane accueille une fois par mois des personnalités du monde de la culture (littérature, arts, etc.) dont l'œuvre est déjà étoffée. La première, en octobre dernier, a accueilli Driss Ksikes, dramaturge, essayiste et romancier. Il a été suivi dans ces lieux par l'islamologue et écrivain Rachid Benzine, puis par la psychiatre, anthropologue et éditrice Rita El Khayat, qui s'est prêtée au jeu de l'abécédaire. « *J'invite des personnes que j'aime et je respecte – le tutoiement est de rigueur – sur le mode de la conversation continue, non polémique* », explique Driss Jaydane, qui se réjouit des vues sur les réseaux



sociaux : « *plus de 200 000 pour le reel Instagram !* » Certes, l'émission est en français mais, insiste-t-il, « *c'est un élitisme de proximité, on s'exprime dans une langue claire et les sujets touchent beaucoup de monde* ». Il envisage également de recevoir des invités de langue arabe, et que les épisodes soient sous-titrés en arabe et anglais. Le seul prérequis est que les auditeuses s'intéressent aux livres et à la culture et aient envie d'écouter pendant une heure... Avis aux amatrices et amateurs et restez à l'écoute ! ●

Loubna Serraj, « En roue livres », l'épisode sur Le caprice de vivre de Jadd Hilal (Elyzad, 2023) : <https://www.lesbonnesondes.ma/post/erls01ep02>
 Driss Jaydane, « Culture en scène », l'épisode avec Driss Ksikes : <https://www.youtube.com/watch?v=gDw5zJOTsn8&list=PLTK8gput6zPHJL50x9zyPdkQLjYdt2T-&index=3>

► **Kenza Sefrioui**



Les rendez-vous à ne pas manquer

MUSIQUE

Soirée Ala à Rabat

Pour fêter les premiers jours du Ramadan, place au Tarab et à la musique andalouse, avec la chorale de Dandana, composée de 20 choristes, et l'orchestre NouBand, formé de 10 musiciens. Un concert qui a lieu au Palais Kabbaj, le 20 février, à partir de 21h00.



SPECTACLE

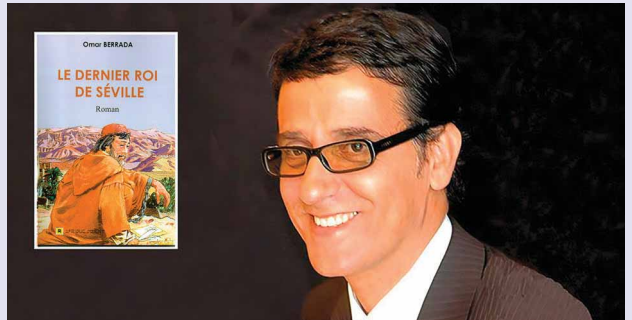
Chaabana version Cheikhates

Le groupe Kabareh Cheikhats vous invite à célébrer Chaabana avec un spectacle unique mêlant musique bien sûr, mais également sketches et autres moments de fête. Une représentation au programme du Théâtre casablancais Diwan Arts, le 14 février à partir de 20h30.



IDÉES

L'Andalousie en lettres

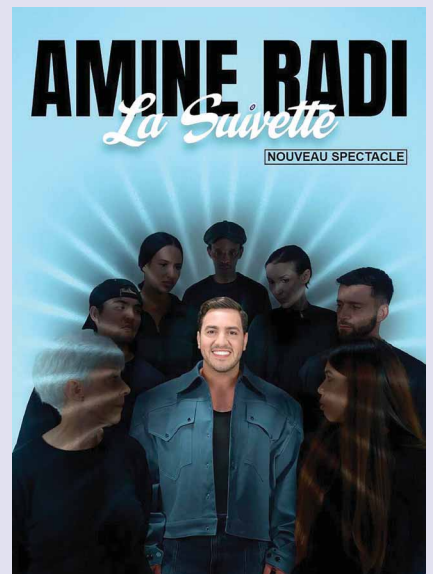


L'écrivain et artiste Omar Berrada vous fera plonger au cœur de l'Andalousie musulmane pour raconter le destin unique d'Al Mu'tamid, le roi poète connu pour être le dernier monarque de Séville. Une rencontre qui a lieu à la Médiathèque de l'Institut français de Casablanca, le 25 février à partir de 21h00.

STAND-UP

L'expert du rire de retour

Amine Radi revient avec son nouveau show « La suivette » où l'humoriste nous invite à le suivre dans des situations cocasses du quotidien. Un rendez-vous avec le rire et la bonne humeur à suivre au Théâtre Mohamed V à Rabat, le 21 février à 22h00.





Les implantations de la CFCIM

La CFCIM est une association de droit marocain, non subventionnée, qui a pour mission de promouvoir les relations économiques entre la France et le Maroc, de favoriser l'implantation des entreprises françaises dans le Royaume et de développer le potentiel d'affaires des entreprises marocaines.

Elle est la seule CCIFI à disposer d'un campus de formation pour accompagner le développement du capital humain de ses adhérents. Aussi, elle met à disposition des formules locatives innovantes au travers de ses 4 parcs industriels.



Légende

- Siège à Casablanca
- Délégations Régionales
- Campus de formation
- Parcs industriels**
 - Parc Industriel BOUSKOURA
 - ECOPARC Parc Industriel de Berrechid
 - PARC INDUSTRIEL OULED SALAH
 - SETTAPARK Parc Industriel de Settat
- Parcs en gestion déléguée



+100
ans d'existence



+15 000
membres



+100
collaborateurs



10 délégations régionales
et **1** bureau à Paris

L'EMPLOI , C'EST NOTRE MÉTIER



**+20 ans
d'expertise**

**30
agences
au Maroc**

**+35 000
intérimaires**

📍 Maroc - Côte d'Ivoire - Sénégal - Cameroun - Bénin

51, Boulevard d'Anfa - Casablanca Tél.: +212 5 22 43 03 49 - Fax: +212 5 22 43 03 74