

Invité du mois, Ferid Belhaj, ancien vice-président de la Banque mondiale et senior fellow au Policy Center for the New South (PCNS) nous livre son analyse de l'économie marocaine



CONJONCTURE

63^e année - Numéro 1085 - Février 2026 - www.conjoncture.info

RABAT VILLE LUMIÈRE



FRENCH EDTECH AND HRTECH TOUR SÉNÉGAL MAROC

Les 18 et 19 mai 2026 au Sénégal
Les 20 et 21 mai 2026 au Maroc



Venez à la rencontre
de vos futurs clients et partenaires !

#JeChoisisleMaroc

Inscrivez-vous



RABAT, LE PASSAGE À L'ÂGE MÉTROPOLITAIN

Rabat a longtemps cultivé une forme de discrétion. Capitale politique, oui, mais ville feutrée, institutionnelle, presque en retrait face aux dynamiques plus spectaculaires de Casablanca, capitale économique, ou de Marrakech, capitale du tourisme par excellence. Cette image appartient désormais au passé. En l'espace de deux décennies, la capitale a changé de rythme, d'échelle et même de récit. La reconquête du Bouregreg, le programme "Rabat, Ville Lumière", la montée en gamme des infrastructures culturelles et hôtelières, l'amélioration des mobilités, l'arrivée d'institutions internationales et le renforcement du pôle universitaire ont progressivement redéfini son identité.

Cette transformation n'a rien d'improvisé. Elle s'inscrit dans une vision stratégique continue, portée par des investissements structurants et un pilotage affirmé. Rabat s'est imposée comme une capitale de la gouvernance et de la culture. Elle attire désormais sièges institutionnels, conférences internationales, délégations économiques et nouveaux acteurs du tourisme. Elle consolide son rôle dans l'axe Rabat-Salé-Kénitra, en complémentarité avec Casablanca et Tanger.

Mais toute accélération appelle un temps d'ajustement et de consolidation. Après les grands chantiers vient le moment de l'équilibre. Comment inscrire durablement cette dynamique dans l'ensemble du territoire régional ? Comment renforcer les complémentarités entre Rabat et Salé, entre centre et périphéries, entre services et production industrielle ? Comment transformer la notoriété touristique en séjours plus longs et en retombées économiques élargies ? Et surtout, comment faire en sorte que la qualité de vie et l'attractivité bénéficient à tous les quartiers ?

Rabat semble aujourd'hui entrée dans un âge métropolitain. Elle ne cherche plus seulement à rattraper un retard symbolique ; elle construit son propre modèle, fondé sur la gouvernance, la culture, le savoir et les services.

L'invité de ce numéro, Ferid Belhaj, ancien vice président de la banque mondiale et senior fellow au Policy Center for the New South (PCNS) nous livre son analyse de l'économie marocaine : des potentialités à exploiter et des contraintes à assouplir.

Le Comité de rédaction

2^e
édition

RENCONTRE D'AFFAIRES LE SECTEUR INDUSTRIEL AU MAROC

Du 20 au 24 avril 2026
Casablanca | Maroc

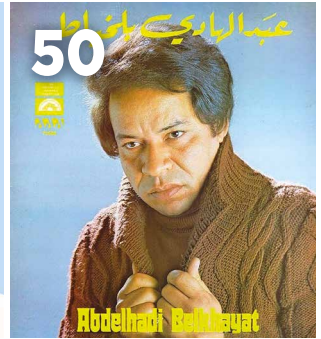
Venez à la rencontre
de vos futurs clients et partenaires !

JeChoisisleMaroc

Inscrivez-vous



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, David Le Doaré, Siham
Sentissi, Widad Azzam Lahlou et les
administrateurs et collaborateurs de
la CFCIM

Crédits photos CFCIM,

Shutterstock, Tsweru, DR, MAP

Inforisk

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 Le Roi Mohammed VI lance l'opération « Ramadan 1447 »
- 7 Safran : une nouvelle usine de trains d'atterrissage annoncée à Nouaceur
- 12 Interview de Hicham Sadok, Professeur d'économie

18 L'INFOGRAPHIE

- 18 Inforisk : les défaillances en 2025

20 MAROC 2030

- 20 Maroc-Espagne-Portugal : structurer la coopération économique autour du Mondial 2030

21 ÉCHOS INTERNATIONAL

- 21 Chine-Afrique : le Maroc concerné par la suppression des droits de douane

22 INVITÉ DU MOIS

- 22 Ferid Belhaj, ancien vice-président de la Banque mondiale pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, Senior Fellow au Policy Center for the New South.

26 ZOOM : Rabat, ville lumière

- 28 Rabat, la capitale qui brille
- 34 Interview de Mohcine Benjelloun, Directeur du Centre Régional d'Investissement (CRI) de la région Rabat-Salé-Kénitra
- 36 Interview de Fathallah Oualalou, Ministre des Finances de 1998 à 2007, Maire de Rabat de 2009 à 2015, Senior Fellow pour le Policy Center for the New South
- 38 De l'image au voyage. Que manque-t-il à Rabat pour devenir une destination touristique de premier plan ?
- 42 Interview de Mohamed Fikri Benabdallah, Président de l'Association Rabat-Salé Mémoire, Fondateur du cabinet d'architecture BMF

44 ÉCHOS DURABLES

- 44 AIEA-OCP : un partenariat scientifique pour une agriculture plus efficiente

45 REGARD D'EXPERTS

- 48 Comment intégrer efficacement les principes ESG au cœur de la stratégie d'entreprise et en faire une culture vivante au sein des entreprises afin de créer de la valeur durable ?

50 CULTURE

- 50 Abdelhadi Belkhat, une voix s'est éteinte...

Le Roi Mohammed VI lance l'opération « Ramadan 1447 »



Le 21 février 2026 à Salé, au quartier Al Inbiâate, Sa Majesté le Roi Mohammed VI, accompagné de SAR le Prince Héritier Moulay El Hassan, a procédé au lancement de l'opération nationale « Ramadan 1447 », initiée par la Fondation Mohammed V pour la Solidarité à l'occasion du mois sacré. Cette 28^e édition bénéficiera à 4 362 732 personnes issues de ménages en situation de précarité à travers 1 304 communes du Royaume.

Dotée d'une enveloppe budgétaire de 305 millions de dirhams, l'opération prévoit la distribution de 34 550 tonnes de produits alimentaires (farine, lait, riz, huile, sucre, concentré de tomates, pâtes, lentilles et thé). Les bénéficiaires ciblés comprennent notamment les veuves, les personnes âgées et les personnes en situation de handicap.

Pour la deuxième année consécutive, l'identification des ménages repose sur le Registre Social Unifié (RSU), conformément aux Hautes Instructions Royales. Ce dispositif permet d'établir une cartographie précise des bénéficiaires et d'assurer une répartition équitable des aides. Selon les données issues du RSU, 74 % des ménages bénéficiaires résident en milieu rural. Parmi un million de chefs de ménage

recensés figurent 432 092 personnes âgées, 211 381 veuves et 88 163 personnes en situation de handicap, soit 731 636 personnes relevant de ces catégories.

Soutien financier et logistique

L'opération est organisée avec le soutien financier du ministère de l'Intérieur (Direction Générale des Collectivités Territoriales) et du ministère des Habous et des Affaires islamiques, en coordination avec les services du ministère de l'Intérieur pour l'actualisation des listes. Des milliers de personnes, assistantes sociales et bénévoles sont mobilisés au niveau des points de distribution à l'échelle nationale.

Plusieurs institutions prêtent leur concours logistique, notamment les services sociaux des Forces Armées Royales, la Gendarmerie Royale, l'ONCF, la SNTL, l'ONEE ainsi que des départements ministériels concernés. Le ministère de la Santé et l'ONSSA assurent le contrôle de la qualité des produits distribués.

Depuis son lancement en 1998, l'opération nationale de soutien alimentaire a mobilisé plus de 2,5 milliards de dirhams. Le nombre de familles bénéficiaires est passé de 34 100 en 1998 à un million à partir de 2023.

Aéronotique

Safran : une nouvelle usine de trains d'atterrissage annoncée à Nouaceur



Le 13 février 2026, au Palais Royal de Casablanca, Sa Majesté le Roi Mohammed VI a présidé la cérémonie de présentation et de lancement du projet de réalisation, à Nouaceur, d'une usine de production de trains d'atterrissage du groupe Safran.

Implanté au sein de la plateforme industrielle Midparc, dédiée aux métiers de l'aéronautique et de l'espace, le futur site couvrira plus de 7 hectares. Il sera dédié à l'usinage de précision, à l'assemblage, aux essais, à la certification et à la maintenance de systèmes de trains d'atterrissage, notamment pour la famille Airbus A320.

Lors de son intervention, le ministre de l'Industrie et du Commerce, Ryad Mezzour, a indiqué que la fabrication de ces systèmes au Maroc constitue « une preuve de la maîtrise par le Royaume de technologies complexes », s'inscrivant dans la dynamique d'intégration du pays aux chaînes de valeur mondiales de l'aéronautique.

Le président du Conseil d'administration du groupe Safran, Ross McInnes, a précisé que le projet représente un investissement de plus de 280 millions d'euros et prévoit la création de 500 emplois à terme. Il a ajouté que l'usine sera alimentée « à 100 % en énergie décarbonée » et contribuera à « accompagner la montée en cadence de la production de la famille Airbus A320 ».

La cérémonie s'est conclue par la signature d'un protocole d'accord entre les parties concernées. Présent au Maroc depuis plus de 25 ans, Safran consolide ainsi sa présence industrielle dans le Royaume.

Noureddine Bensouda, fin d'une ère à la Trésorerie générale du Royaume

Après plus de seize ans à la direction de la principale administration financière de l'État marocain, Trésorerie Générale du Royaume (TGR) connaît un tournant : Noureddine Bensouda, trésorier général depuis avril 2010, a quitté ses fonctions le 5 février 2026. Il a donc mis fin à une longue trajectoire à la tête de cette institution stratégique dans la gestion des finances publiques.

La direction de la TGR est désormais assurée par intérim par Abdellatif Amrani, actuel directeur général de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII). Ce qui permet de garantir la continuité opérationnelle de l'administration jusqu'à la nomination d'un nouveau trésorier général.

Tesla pose ses roues au Maroc

La marque américaine Tesla a officiellement lancé ses activités au Maroc, avec l'ouverture d'un premier espace à Casablanca, au sein du centre commercial AnfaPlace. Les modèles Model 3 et Model Y sont désormais présentés au public.

En parallèle, la firme d'Elon Musk a activé son configurateur en ligne dédié au marché marocain, permettant aux clients de commander directement leur véhicule.

Cette arrivée marque une nouvelle étape pour le marché national de la mobilité électrique, encore émergent mais en structuration progressive.

ONDA : lancement de la campagne "Let's Take Off"

Le 20 février 2026 à Rabat, Airports of Morocco, marque portée par l'Office National des Aéroports (ONDA), a lancé une nouvelle campagne de communication intitulée "Let's Take Off".

Cette initiative s'inscrit dans le cadre de la stratégie "Aéroport 2030", qui prévoit notamment l'amélioration de l'expérience passager et la modernisation des services dans les aéroports du Royaume.

Déployée à partir du premier jour du ramadan, la campagne comprend un volet TV, digital, presse et affichage, complété par un dispositif radio dans une seconde phase.

Mobilité, investissement, projection : la CFCIM renforce son rôle pivot



Le 19 février 2026, au siège de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) à Casablanca, la séquence n'avait rien d'une simple formalité. Autour de la table : diplomatie, administration consulaire et opérateurs économiques. En toile de fond, un enjeu clair : structurer davantage la mobilité des entreprises, consolider les bases institutionnelles et projeter plus efficacement l'investissement français au Maroc.

Cet événement s'est ouvert par les mots de Jean-Charles Damblin, Directeur Général de la CFCIM, qui a rappelé l'importance de ces « *grands moments économiques et de signature de conventions* » devenus des marqueurs dans la vie de l'institution. Il a évoqué « *un moment, un virage pour la Chambre dans ses activités* », posant d'emblée la séquence comme une étape d'évolution plutôt qu'un simple enchaînement de signatures.

Dans la continuité, Sébastien Le Bonté, Président de la CFCIM, a cadré l'événement : une séquence « *à la fois institutionnelle et opérationnelle* ». Deux dimensions indissociables dans les relations Maroc France. Pour sa part, Christophe Lecourtier a précisé que « *ces annonces importantes - qui touchent à l'apprentissage du français, aux*

mobilités professionnelles et à l'accompagnement des entreprises françaises au Maroc - montrent la confiance accordée par le Gouvernement français à la CFCIM et le rôle central de celle-ci dans la relation économique bilatérale ».

Un ancrage assumé !

La première signature – le contrat de bail – a donné le ton. Pour Sébastien Le Bonté, il s'agit d'« *un acte structurant, un acte de confiance et un acte de stabilité* ». Un engagement dans la durée qui « *ancrage durablement la Chambre dans son rôle institutionnel et opérationnel au sein du dispositif français au Maroc* ».

Christophe Lecourtier, Ambassadeur de la République Française au Royaume du Maroc, a replacé cette signature dans un cadre plus large. Rappelant la densité exceptionnelle du dispositif français au Maroc, il a affirmé considérer la Chambre comme « *un membre à part entière de la Team France au Maroc* ».

Fluidifier pour investir

Mais la stabilité n'est qu'un socle. La dynamique économique repose sur la circulation.

Les conventions signées avec les Consulats généraux de France à Casablanca et à Rabat encadrent désormais la mise à disposition de créneaux de rendez-vous visa professionnels dédiés aux adhérents de la Chambre.

Sébastien Le Bonté a tenu à le préciser : ces accords ne créent pas une relation nouvelle, ils structurent une coopération ancienne. Ils apportent « lisibilité, sécurisation et continuité à un dispositif essentiel », car « la mobilité conditionne l'investissement, l'export et la capacité des entreprises à se projeter et à se développer ».

Culture et économie : un même mouvement

La convention signée avec l'Institut français du Maroc s'inscrit dans cette même logique de structuration. Elle vise à promouvoir la programmation culturelle et les cours de langue auprès des entreprises.

« La diplomatie économique et la diplomatie culturelle se renforcent mutuellement », a rappelé le Président de la CFCIM. Car « l'économie repose sur des flux, mais elle repose aussi sur la confiance et la compréhension mutuelle ». Christophe Lecourtier a quant à lui précisé que la relation franco-marocaine est « avant tout une relation de société à société ». Une manière de rappeler que la coopération économique s'appuie d'abord sur des bases humaines et culturelles solides.

Structurer l'entrée des entreprises

La séquence a culminé avec l'annonce de la Maison de l'Exportateur et de l'Investisseur Français au Maroc (MEIF). Plus qu'un service supplémentaire, il s'agit d'un outil structurant. Pour Jean-Charles Damblin, la MEIF vise à « simplifier, sécuriser et accélérer les projets des entreprises françaises vers le Maroc ». Elle est pensée comme « un outil au service de la projection et du développement des entreprises françaises, dans une logique d'efficacité, de lisibilité et d'impact ». Dans ce sens, Christophe Lecourtier a déclaré que « cette initiative vise à renforcer l'attractivité du Maroc auprès des entreprises françaises, notamment les PME et les ETI, qui doivent être encore plus nombreuses à découvrir et à investir dans ce pays où les grands groupes sont déjà bien implantés ».



FM6I : la 12^e session du Conseil d'administration consacrée au bilan 2025 et au plan 2026

Le Fonds Mohammed VI pour l'Investissement (FM6I) a tenu, le 4 février 2026 à Rabat, la 12^e session de son Conseil d'administration, sous la présidence de la ministre de l'Économie et des Finances, Nadia Fettah. Selon un communiqué du Fonds, cette session a été consacrée « à l'examen des activités du Fonds », à « l'évaluation de ses réalisations au titre de l'année 2025 » ainsi qu'à la présentation du plan d'action pour 2026.

À cette occasion, la directrice générale du FM6I, Nezha Hayat, a présenté les principales avancées enregistrées au cours de l'exercice écoulé, mettant en avant « *le déploiement progressif des instruments d'intervention, directs, indirects et à travers des instruments de financement innovants* », conformément aux objectifs stratégiques assignés au Fonds.

Ces réalisations s'inscrivent dans le cadre des Hautes Orientations Royales visant à soutenir l'investissement productif, renforcer les capacités de l'entreprise marocaine et contribuer à une croissance durable, inclusive et créatrice d'emplois.

Cap sur 2026 et consolidation du rôle stratégique

Les membres du Conseil ont également pris connaissance des perspectives d'investissement pour 2026, incluant un plan d'action qui traduit l'ambition de « *consolider son rôle de levier stratégique au service des priorités économiques nationales* ».

À l'issue de la session, le Conseil d'administration a réaffirmé son engagement à accompagner la dynamique d'investissement au Maroc, conformément à la Haute Vision de Sa Majesté le Roi Mohammed VI.

La réunion s'est tenue en présence notamment de la ministre de la Transition énergétique et du Développement durable, Leila Benali, du ministre du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie sociale et solidaire, Fatima-Zahra Ammor, du ministre délégué chargé de l'Investissement, Karim Zidane, ainsi que du directeur général de l'ANGSPE, Abdellatif Zaghoun, représentant l'État.



Idarati X.0 : une nouvelle étape dans l'unification des services publics numériques

Le 11 février 2026 à Rabat, la ministre de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, Amal El Fallah Seghrouchni, a procédé au lancement de Idarati X.0, une méta-application destinée à centraliser l'accès aux services publics numériques au Maroc. À cette occasion, huit conventions ont été signées avec plusieurs institutions publiques et partenaires technologiques pour encadrer le déploiement du dispositif.

Idarati X.0 vise à proposer un point d'entrée unique permettant aux usagers d'interagir avec différentes administrations à travers une interface commune. Le projet repose sur la mise en place d'un portefeuille numérique national, adossé à la carte nationale d'identité électronique délivrée par la Direction générale de la sûreté nationale. L'authentification s'effectue dans un cadre sécurisé, conforme aux exigences de protection des données personnelles, en coordination avec la Commission nationale de contrôle de la protection des données à caractère personnel (CNDP).

Une architecture orientée interopérabilité

Le système a été conçu selon une logique d'interopérabilité : les administrations conservent leurs plateformes propres, mais les services deviennent accessibles via une couche d'intégration commune.

L'architecture technique intègre dès sa conception des standards de sécurité et de protection de la vie privée, avec une gestion sectorielle des identifiants afin de limiter la centralisation des données.

Le portefeuille numérique permettra aux usagers de stocker et d'utiliser, dans un environnement sécurisé, différents documents ou attestations émis par les administrations partenaires.

Un déploiement progressif

La première phase associe notamment la CNSS, l'ANCFCC, la NARSA ainsi que plusieurs départements ministériels. Des entreprises spécialisées dans les solutions d'identité numérique et de services électroniques participent également au dispositif.

Lors du lancement, la ministre a indiqué que le projet s'inscrit dans une démarche de transformation administrative plus large, visant à simplifier les parcours, réduire les déplacements et améliorer la continuité des services publics.

Le déploiement est prévu de manière progressive, avec un élargissement aux collectivités territoriales et à d'autres administrations. Les autorités ont par ailleurs confirmé le maintien de guichets physiques afin de préserver l'accessibilité des services pour l'ensemble des citoyens.



« L'introduction d'un marché à terme permet d'anticiper une amélioration structurelle de la liquidité à la Bourse de Casablanca »

Hicham Sadok
Professeur d'économie

Le lancement du marché à terme marque une étape structurante pour la Bourse de Casablanca. Quel problème concret ce nouvel outil vient-il résoudre aujourd'hui sur la place financière marocaine ?

Le lancement opérationnel du marché à terme à la Bourse de Casablanca, prévu pour avril 2026, marque un tournant stratégique visant à pallier les carences structurelles de la place financière marocaine à travers trois leviers fondamentaux. En premier lieu, cet instrument introduit des mécanismes de couverture (hedging) essentiels, permettant aux institutionnels de protéger leurs portefeuilles contre la volatilité sans être contraints à des cessions massives en cas de baisse, stabilisant ainsi la performance des fonds. L'introduction des contrats à terme s'at-

taque aussi à la problématique de la fossilisation des titres en transformant un marché de détention statique en un marché de flux dynamique. Actuellement, la prédominance des stratégies de Buy and Hold par les grands institutionnels marocains raréfie le flottant et fige les lignes de portefeuilles sur le long terme. Le marché à terme brise cette inertie en introduisant des mécanismes d'arbitrage et de tenue de marché : les opérateurs peuvent désormais s'exposer à la performance des actifs sans mobiliser physiquement les titres sous-jacents. Grâce à l'effet de levier, qui permet de traiter des volumes transactionnels largement supérieurs aux capitaux réellement immobilisés, le marché gagne en profondeur. Enfin, ce nouvel écosystème, indissociable



du prêt-emprunt de titres, brise le caractère unidirectionnel du marché actuel en autorisant les stratégies de vente et d'achat à découvert. Cette évolution permet non seulement une meilleure formation des prix, plus conforme aux fondamentaux économiques, mais renforce également l'attractivité du centre financier de Casablanca auprès des investisseurs internationaux.

Le premier produit annoncé est un contrat à terme sur indice. En quoi cet instrument peut-il modifier les stratégies de couverture et de gestion des portefeuilles ?

L'introduction du contrat à terme sur l'indice MASI 20 (regroupant les 20 valeurs les plus liquides de la place) révolutionne l'ingénierie financière de la place casablancaise en dotant les gestionnaires de portefeuilles d'une agilité tactique inédite. En permettant une macro-couverture immédiate, cet instrument offre une protection globale contre le risque systémique, évitant ainsi des cessions d'actifs précipitées en période de forte volatilité. Auparavant, pour se protéger d'une baisse du marché, un gestionnaire devait vendre ses actions une par une, ce qui était coûteux en commissions et long à exécuter. Avec le Future MASI 20, l'investisseur peut vendre le contrat à terme pour couvrir l'ensemble de son exposition au marché marocain. Si le marché baisse de 10 % par exemple, la perte sur ses actions réelles est compensée par le gain sur sa position de vente sur le Future.

Au-delà de la simple gestion du risque, le Future MASI 20 optimise l'allocation de capital grâce à l'effet de levier, facilitant une exposition instantanée au marché sans mobilisation immédiate de liquidités importantes. Enfin, ce dispositif favorise l'émergence de stratégies de performance absolue, où l'investisseur peut désormais isoler la valeur intrinsèque d'une action de la tendance générale du marché, transformant ainsi la gestion de conviction en un levier de croissance pérenne, même en phase de correction boursière.

Peut-on attendre de ce marché une amélioration réelle de la liquidité ?

L'introduction d'un marché à terme permet d'anticiper une amélioration structurelle de la liquidité à la Bourse de Casablanca, sous réserve que le dispositif de prêt-emprunt de titres soit pleinement activé pour fluidifier le règlement-livraison.



« Cette évolution permet non seulement une meilleure formation des prix, plus conforme aux fondamentaux économiques, mais renforce également l'attractivité du centre financier de Casablanca auprès des investisseurs internationaux. »

Cette dynamisation repose sur deux leviers opérationnels complémentaires. En premier lieu, l'agrément de teneurs de marché (Market Makers) institutionnalise la présence d'une contrepartie permanente; ces acteurs s'engagent à afficher des fourchettes de prix d'achat et de vente en continu, réduisant ainsi les écarts de prix (spreads) et sécurisant l'exécution des ordres pour les grands institutionnels. En second lieu, l'interdépendance mathématique entre le contrat à terme et les actions réelles stimule des stratégies d'arbitrage systématiques : dès qu'un écart de prix apparaît entre les deux marchés, les arbitragistes interviennent pour capter la marge, ce qui génère un flux transactionnel forcé sur des titres jusqu'ici fossilisés dans les portefeuilles. En offrant une exposition agile via l'effet de levier et en permettant enfin de prendre des positions vendeuses, ce nouveau compartiment brise l'unidirectionnalité du marché marocain. Il lève ainsi le principal frein à l'entrée des investisseurs étrangers, dont les critères de sélection reposent avant tout sur la capacité à entrer et sortir du marché sans impact majeur sur les cours.

Le succès d'un marché à terme dépend de son écosystème. Le dispositif marocain est-il, selon vous, suffisamment mature pour assurer un démarrage crédible ?

Le succès opérationnel du marché à terme au Maroc reste tributaire de quatre indicateurs critiques qui définiront sa crédibilité dès avril 2026.

Prioritairement, la profondeur du marché du prêt-emprunt de titres sera le baromètre de la fluidité des arbitrages, tandis que le nombre de teneurs de marché engagés déterminera l'é étroitesse des fourchettes de prix proposées aux investisseurs. Parallèlement, la robustesse des mécanismes de gestion des risques au sein de la Chambre de Compensation testée lors des phases de simulation, devra rassurer sur la solidité du système en période de volatilité extrême. Enfin, l'intérêt manifesté par les flux internationaux, à travers l'interconnexion technique des courtiers étrangers, validera la transition de la Bourse de Casablanca vers les standards des places financières émergentes de premier plan.

Si la robustesse de l'infrastructure technologique et du cadre réglementaire constitue un prérequis indispensable, la réussite effective de cette réforme repose avant tout sur le changement de paradigme des opérateurs. Le passage d'une culture de détention passive à une stratégie de gestion de risques active exige une appropriation profonde de ces instruments complexes par les acteurs de l'écosystème. In fine, l'efficacité du marché à terme dépendra de la capacité des gestionnaires à intégrer ces outils de couverture et d'arbitrage dans leurs processus décisionnels, transformant ainsi la pratique boursière marocaine en une gestion de portefeuille moderne et sophistiquée.

► **Propos recueillis par Rida Ançari**

« La FSE reste le meilleur moyen pour lutter contre les irrégularités, les fraudes à travers leur détection automatique, leur prévention, et leur sanction. »

Abdelmajid Belaïche

Analyste des marchés pharmaceutiques et expert en économie des produits de santé

La phase pilote démarre à Kénitra en mars 2026. Quels indicateurs précis permettront d'évaluer sa réussite avant toute généralisation nationale ?

La réussite de la phase pilote de la feuille des soins électronique (FSE) qui est prévue à Kénitra à partir de mars 2026 doit être évaluée logiquement avec des indicateurs objectifs, mesurables et directement liés aux objectifs stratégiques de l'assurance maladie avant d'être généralisée à l'ensemble du Maroc. Ces indicateurs sont relatifs à la maîtrise des dépenses des soins, à la traçabilité des actes et à la lutte contre les irrégularités. La réussite de ce projet dépendra de sa faisabilité technique, de l'adhésion des professionnels de santé, de la qualité des données, et de la valeur ajoutée de la FSE pour la régulation.

Pour ce qui de l'adhésion des professionnels de la santé à la FSE, elle sera mesurée à travers la proportion des hôpitaux, cliniques, médecins, pharmaciens et autres praticiens de santé qui vont l'adopter et l'utiliser. On pourra alors parler de succès qu'à partir d'un taux d'adoption de 80 % et d'un temps de saisie de la FSE inférieur ou égal à celui d'une feuille de soins en papier. D'autres indicateurs tels que le taux d'erreurs de saisie, les erreurs de codification, les actes incomplets, les incohérences, etc. Les taux de rejets automatiques et la satisfaction des professionnels à travers une enquête structurée (simplicité, rapidité, utilité) seront également évalués. L'impact de la FSE sur la maîtrise des dépenses de santé, en termes d'amélioration, sera évalué à travers



la réduction des actes redondants, des examens répétés et des bilans inutiles et des actes non-pertinents détectés. Les écarts entre les dépenses prévues et les dépenses réelles seront également évalués ainsi que les taux de facturations corrigées avant paiement suites aux contrôles automatiques.

L'évolution du coût moyen par parcours patient entre la période précédant la mise en place de la FSE et après sa mise en œuvre sera également étudiée.

L'objectif prioritaire de la feuille des soins électronique est de réduire les dépenses évitables rapidement et de s'attaquer aux dépenses en générale sur le moyen et le long terme.

L'expérience pilote de la FSE à Kénitra, doit démontrer un gain réel en termes de liquidation et de contrôle et notamment à travers la réduction du délai moyen de liquidation, des taux de contrôles automatisés versus les contrôles manuels. Le taux des dossiers nécessitant une intervention humaine doit diminuer progressivement et la qualité des données pour le pilotage en termes de granularité, de cohérence et d'exploitabilité doit augmenter.

Au niveau des indicateurs de gouvernance et d'alignement institutionnel, l'expérience pilote doit démontrer que tous les acteurs de la santé peuvent travailler ensemble.

En quoi la feuille de soins électronique peut-elle transformer le pilotage de l'AMO au-delà de la simple dématérialisation : maîtrise des dépenses, traçabilité des actes, lutte contre les irrégularités ?

Lors de la mise en place de la refonte du système de santé en tant que préalable à la généralisation de l'assurance maladie à l'ensemble de la population, la digitalisation était naturellement l'un des 4 axes de cette refonte. Dans ce cadre, la feuille de soins électronique ne représente pas seulement un outil de dématérialisation mais aussi et surtout un levier de transformation systémique pour le pilotage de l'Assurance Maladie Obligatoire. Avec la FSE, on passe d'un système déclaratif, fragmenté et réactif à un système de données centré, traçable, prédictif et pilotable en temps réel.

La feuille de soins électronique permet de passer de la liquidation à la régulation intelligente. A ce titre, elle va créer un flux de données structuré, standardisé et horodaté. Elle sera donc de ce fait un véritable instrument de gouvernance. En effet, elle permettra, Primo, une maîtrise



« L'impact de la FSE sur la maîtrise des dépenses de santé, en termes d'amélioration, sera évalué à travers la réduction des actes redondants, des examens répétés et des bilans inutiles et des actes non-pertinents détectés. »

médicalisée des dépenses. Deuxio, une traçabilité et une garantie de la qualité des actes et Tercio, elle permettra la détection proactive des anomalies.

Ce nouveau système permettra de construire des référentiels de coûts réels pour ajuster les tarifs, les forfaits et les paniers de soins. De même, elle permettra de faire de la modélisation prédictive des dépenses, telles que l'impact du vieillissement de la population, des prévalences des maladies chroniques ou de l'impact des innovations thérapeutiques sur les dépenses de santé. Ceci permettra un meilleur pilotage des conventions avec les professionnels, sur des bases plus objectives et réalistes. Ainsi la FSE permettra de réduire les dépenses évitables, de mieux aligner les incitations pour les professionnels de la santé et de passer à des modèles de paiement plus intelligents (forfaits, bundles, pay-for-performance).

Pour ce qui est de la traçabilité des actes, en termes de qualité, de sécurité et de transparence, la FSE permettra de créer une empreinte numérique pour chaque acte. La FSE sera doté d'un horodatage automatique avec date, heure, et lieu de chaque acte, ainsi que les identités du prescripteur et de l'exécutant. Cette FSE permettra d'établir le lien direct avec le dossier médical en termes de cohérence entre diagnostic, prescription et actes de soins. De même elle permettra de retracer l'historique complet du parcours des soins du patient, ce qui permettra d'éviter les doublons, les examens inutiles et la redondance des actes.

Grâce à la FSE, on pourra accéder à des indicateurs de qualité tels que les taux de réhospitalisations, la pertinence des actes, les délais de prises en charge etc. La FSE permet également une adaptabilité totale. Ainsi chaque acte pourra être vérifié sans ambiguïté.

La FSE reste le meilleur moyen pour lutter contre les irrégularités, les fraudes à travers leur détection automatique, leur prévention, et leur sanction. En effet, la FSE permet de détecter les actes incompatibles avec le profil du patient, les volumes anormaux des actes médicaux par rapport à ses confrères, les facturations répétitives ou les incohérences entre prescripteur et exécutant. Une réduction drastique attendue des fraudes va bien entendu avoir un impact très important sur le financement des actes de soins par l'AMO.

La FSE aura également des effets systémiques au niveau national en permettant de construire une base de données de santé, indispensable pour la planification en matière de santé et pour l'évaluation des politiques de santé.

La feuille de soins électronique est présentée comme un levier d'accélération des remboursements. Peut-on raisonnablement anticiper une réduction significative des délais pour les assurés ?

Effectivement, la feuille de soins électronique permet une importante réduction des délais de remboursement, à condition d'être accompagnée par tout un écosystème et par des conditions techniques, organisationnelles et comportementales. >>>

» Ceci permet de supprimer plusieurs goulots d'étranglement structurels tels que les étapes de transport, de dépôt physique des feuilles de soins en papier, les étapes de ressaisie manuelle par les fonctionnaires des organismes gestionnaires de l'AMO. De même, il permet de diminuer les erreurs de codification ou les actes incomplets. Le gain de temps viendra aussi des contrôles automatisés au moment de la saisie et d'une transmission instantanée et traçable. En passant d'étapes manuelles et séquentielles à un processus continu, automatisé et contrôlé dès l'amont, on estime que le délai de transmission des feuilles de soins passera de 2 à 10 jours, actuellement, à seulement quelques minutes. Le gain de temps se fera aussi au niveau des délais de liquidation des dossiers et de la réduction des interventions humaines. Avec les contrôles automatiques, il y aura moins de risques de rejets ou de dossiers incomplets. Avec la FSE les cycles de paiement passeront de mensuels ou au mieux, bi-mensuel à des cycles hebdomadaires,

voire quotidiens dans le cas des FSE conformes. Toutefois ces gains de temps ne pourront être réalisés qu'avec une qualité des données dès leur saisie, avec des données complètes, codifiées correctement et cohérentes avec les référentiels. Ceci permettra de réduire les risques de rejet.

Les organismes gestionnaires de l'AMO doivent être en mesure d'absorber d'importants flux numériques, à automatiser la liquidation des dossiers et à adapter leurs ressources humaines qui devront faire moins de saisies et plus de contrôles. Mais le plus grand défi de la réussite du projet des FSE sera l'adoption massive par les professionnels. Il peut y avoir des résistances naturelles chez certains professionnels de la santé et notamment les plus âgés et notamment en cas d'absence d'assistance technique ou de surcharges administratives au début de la mise en place des FSE, telles que les corrections ou les doubles saisies.

Un autre problème est représenté par le fait qu'aujourd'hui, beaucoup de

cabinets médicaux et de pharmacies ne sont pas équipés avec du matériel informatique adéquat et certains ne disposent d'aucun matériel informatique. Or on ne peut espérer un gain significatif du temps avec moins de 80 % de feuilles de soins qui seront effectivement électroniques. Si on veut pousser l'ensemble des professionnels de la santé à s'équiper avec des équipements informatiques et des logiciels compatibles pour générer des FSE, se posera alors la fâcheuse question « Qui va financer ces équipements ? » les professionnels de la santé ou l'assurance maladie ?

La qualité et la régularité des connexions internet est aussi un préalable. Or malgré la généralisation des fibres optiques et de la 5G, le problème reste posé au niveau des zones rurales éloignées et moins dotées électroniquement.

La centralisation numérique des données de santé pose un enjeu sensible. Quelles garanties opérationnelles doivent être réunies pour sécuriser les échanges et préserver la confiance des acteurs ?

La centralisation numérique des données de santé ne peut fonctionner que sur la base de la confiance entre l'ensemble des acteurs (professionnels de la santé, organismes gestionnaires de l'assurance maladie et patients). Cette confiance doit reposer sur la garantie de la protection des données et leur traçabilité. Ces données doivent être limitées dans leurs usages et gouvernées de manière transparente.

La sécurisation technique (protection des flux, des accès et des infrastructures) passe par un chiffrement systématique, une authentification forte, un cloisonnement/segmentation et une journalisation et traçabilité. On ne doit pas occulter le risque de piratage par des entités intérieures ou extérieures au pays à des fins de vol de données, de rançonnement ou de destruction et on doit s'y préparer sérieusement.

► Propos recueillis par Rida Ançari



Artisanat : un secteur à la recherche d'un modèle d'investissement durable



La 9^e édition du Forum international de l'artisanat s'est ouverte à Rabat, le 9 février, sous le Haut Patronage de Sa Majesté le Roi Mohammed VI. Placée sous le thème « L'artisanat : vers une nouvelle dynamique d'investissement et d'exportation à forte valeur ajoutée ».

En chiffres : l'artisanat représente 22 % de la main-d'œuvre nationale et contribue à hauteur de 7 % au PIB. En 2025, les exportations directes ont atteint environ 1,2 milliard de dirhams, en hausse de 11 % par rapport à 2024. Les États-Unis concentrent 49 % des ventes à l'international, devant la France (10,5 %) et la Turquie (6 %). Par ailleurs, 10 % des recettes touristiques en devises proviennent de l'achat de produits artisanaux. Les femmes constituent 54 % de la main-d'œuvre du secteur.

Objectif : diversifier et structurer

Sur le diagnostic, le secrétaire d'État chargé de l'Artisanat et de l'Économie sociale et solidaire, Lahcen Saadi, a insisté sur « l'évolution et la dynamique que connaît actuellement le secteur », évoquant les chantiers en cours relatifs à la formation, à la valorisation et au soutien à

l'investissement. L'intervention pose le cadre : celui d'un secteur en transition, engagé dans une phase de consolidation.

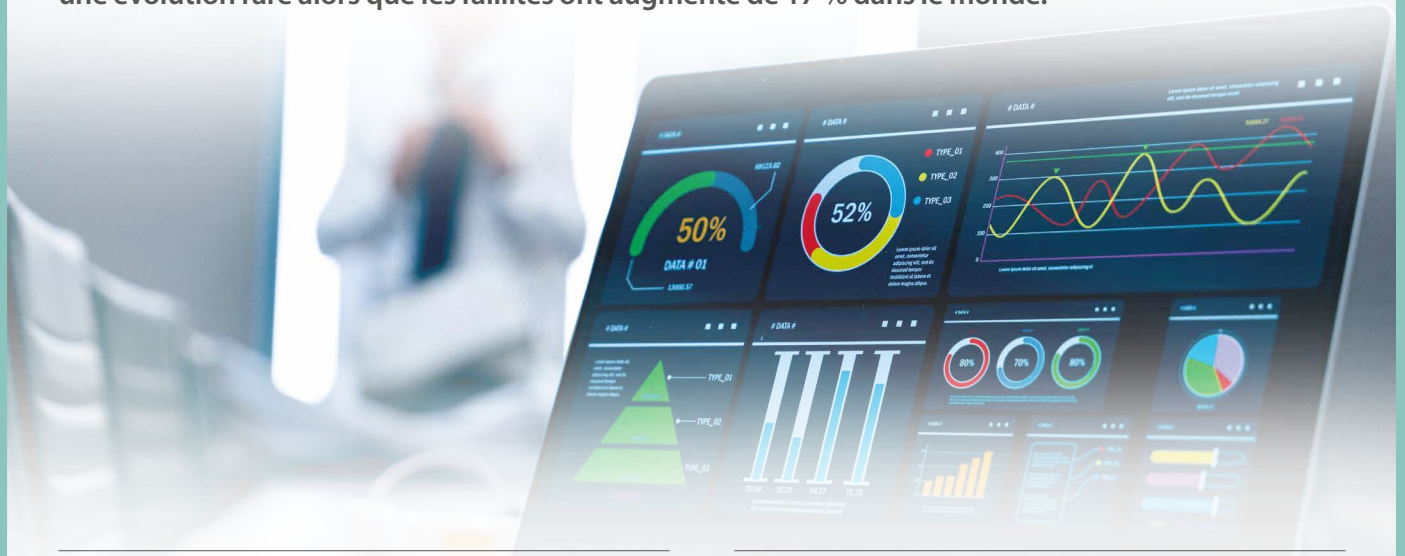
Cette dynamique se reflète dans les indicateurs avancés par la ministre du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie sociale et solidaire, Fatima-Zahra Ammor, qui a fait état d'exportations directes ayant atteint « un niveau record » en 2025.

Quant à lui, le ministre délégué chargé de l'Investissement, Karim Zidane, a rappelé que les activités artisanales sont désormais éligibles au dispositif de soutien destiné aux très petites, petites et moyennes entreprises dans l'ensemble des régions du Royaume. L'enjeu porte sur le renforcement des capacités productives, la modernisation des unités et leur intégration dans des chaînes de valeur plus structurées. L'enjeu posé par cette édition dépasse la performance annuelle. Il concerne la capacité du secteur à consolider ses marchés, à réduire sa dépendance à quelques débouchés dominants et à structurer des filières capables de capter davantage de valeur, dans un environnement concurrentiel international plus exigeant.

L'INFOGRAPHIE

Inforisk : les défaillances en 2025

En 2025, 15.307 entreprises marocaines ont été déclarées en défaillance, en baisse de 3,3 % sur un an - une évolution rare alors que les faillites ont augmenté de 17 % dans le monde.



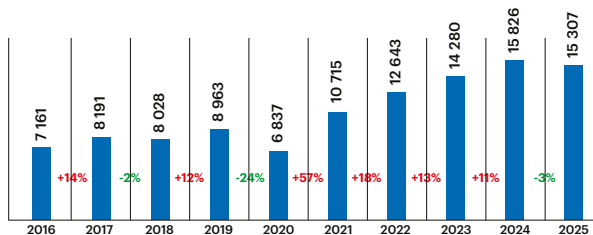
VOLUME DES DÉFAILLANCES DES PERSONNES MORALES EN 2025

15.307

Nombre de défaillances d'entreprises Personnes Morales enregistrées en 2025

-3,3%

Variation annuelle entre 2024 et 2025



ACTIVITÉS LES PLUS/MOINS IMPACTÉS PAR LES DÉFAILLANCES ENTRE 2024 ET 2025

Taux de croissance annuel : les activités ayant été les **plus** impactées par les défaillances entre 2024 et 2025



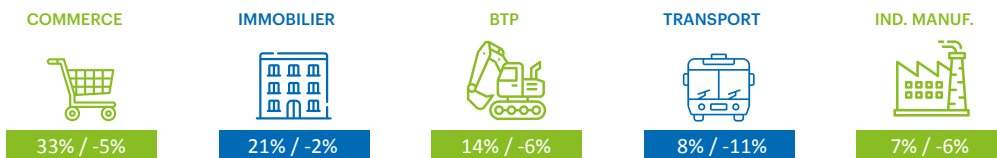
Taux de croissance annuel : les activités ayant été les **moins** impactées par les défaillances entre 2024 et 2025



Source : Inforisk

SECTEURS LES PLUS IMPACTÉS PAR LES DÉFAILLANCES

Top 5 des Secteurs les plus défaillants en volume de sociétés (% des entreprises défaillantes totales)



Les secteurs ayant été les **plus** impactés par les défaillances en 2025

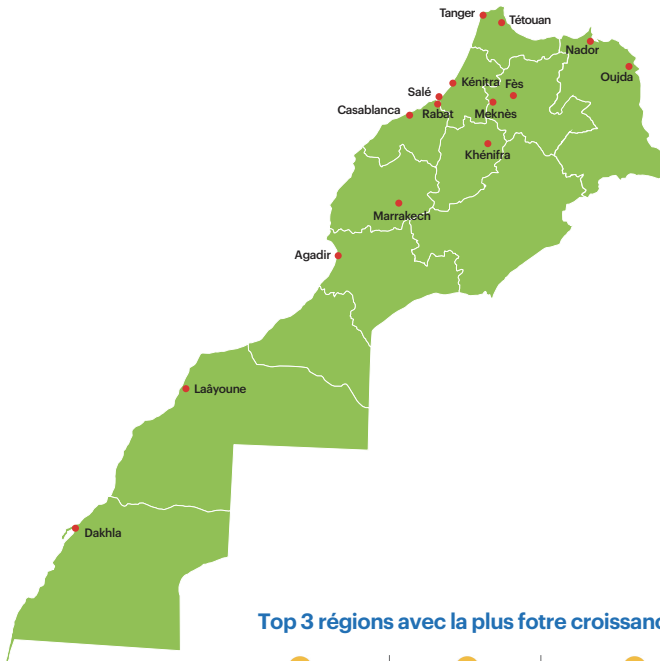


Les secteurs ayant été les **moins** impactés par les défaillances en 2025

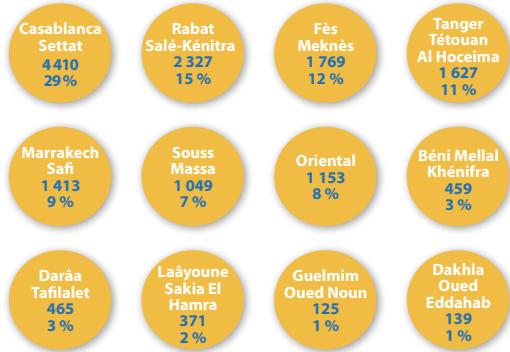


Source : Inforisk

RÉPARTITION DES DÉFAILLANCES DE PERSONNES MORALES PAR RÉGIONS



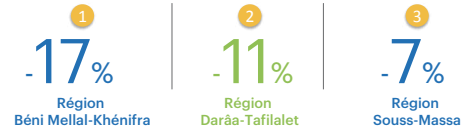
Répartition des défaillances 2025 par régions (% des entreprises défaillantes totales)



Top 3 régions avec la plus forte croissance

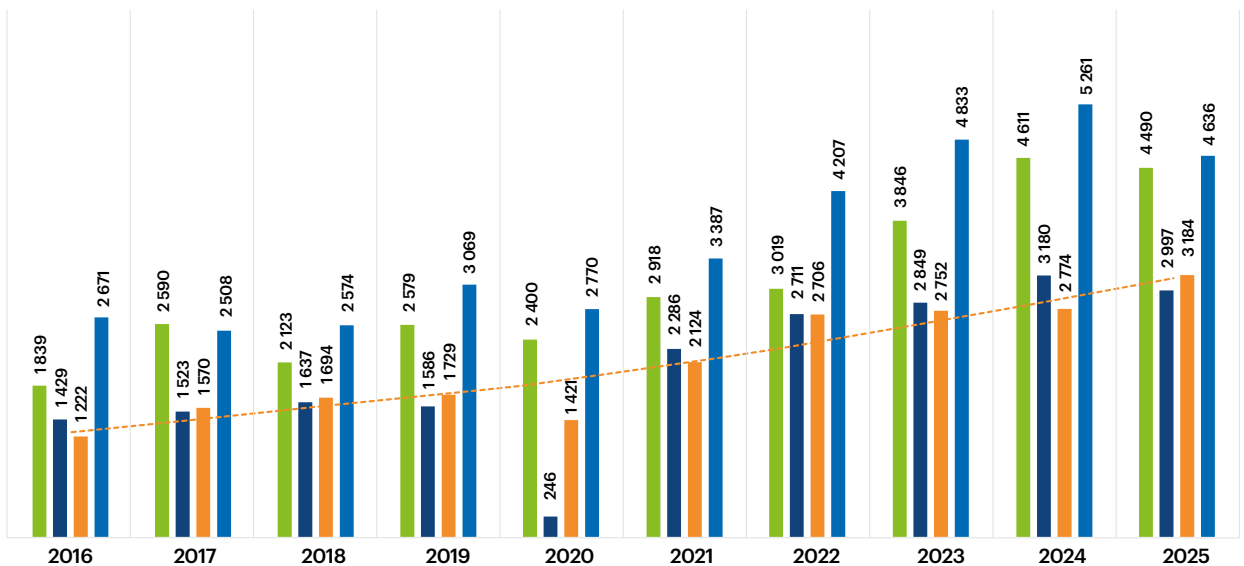


Top 3 régions avec la plus forte décroissance



Source : Inforisk

UNE BAISSÉ MARQUÉE DES DÉFAILLANCES LORS DU DERNIER TRIMESTRE 2025



-3%

Taux de Croissance des défaillances entre
T1 2024 et T1 2025

-6%

Taux de Croissance des défaillances entre
T2 2024 et T2 2025

+15%

Taux de Croissance des défaillances entre
T3 2024 et T3 2025

-12%

Taux de Croissance des défaillances entre
T4 2024 et T4 2025

Source : Inforisk



Maroc–Espagne–Portugal : structurer la coopération économique autour du Mondial 2030

Le 10 février 2026, le Complexe Mohammed VI de football à Salé a accueilli un Forum d'affaires réunissant des représentants de la CGEM, de la CEOE (Espagne) et de la CIP (Portugal), ainsi que des dirigeants d'entreprises des trois pays. Objectif : traduire la co-organisation de la Coupe du Monde 2030 en feuille de route économique opérationnelle. Les échanges ont porté en priorité sur les infrastructures de transport, la logistique, l'hébergement touristique, les équipements sportifs, ainsi que les services numériques liés à l'événement. Plusieurs intervenants ont insisté sur la nécessité d'anticiper les besoins industriels et financiers plutôt que d'agir dans l'urgence.

Fouzi Lekjaa a indiqué que la Coupe du Monde devait être considérée comme « un accélérateur de modernisation des infrastructures et un levier de développement économique partagé ». Du côté patronal,

les représentants espagnols et portugais ont plaidé pour « des partenariats structurés entre entreprises des trois pays » et pour « une coordination régulière entre acteurs publics et privés ».

Au-delà de l'événement sportif, la réflexion a porté sur la capacité des trois économies à intégrer davantage leurs chaînes de valeur, notamment dans les secteurs du BTP, de l'ingénierie, des transports et des services à forte intensité technologique. Les intervenants ont souligné que la réussite du projet dépendrait de la planification des investissements, de la fluidité réglementaire et de la mise en place de mécanismes de suivi communs.

Dans un contexte où le Maroc renforce ses investissements dans le ferroviaire, les stades et les infrastructures urbaines, ce forum marque une étape dans la structuration d'un dialogue économique trilatéral appelé à se poursuivre jusqu'en 2030.

CGEM مقارلات المغرب
مقارلات المغرب
مقارلات المغرب
LES ENTREPRISES DU MAROC

CEOE Empresas Españolas

CEP Confederação Empresarial de Portugal

**FORUM D'AFFAIRES
MAROC-ESPAGNE-PORTUGAL
SUR LA COUPE DU MONDE 2030**

**SALÉ
10
FÉV
2026**

© CGEM

Commerce

Chine–Afrique : le Maroc concerné par la suppression des droits de douane

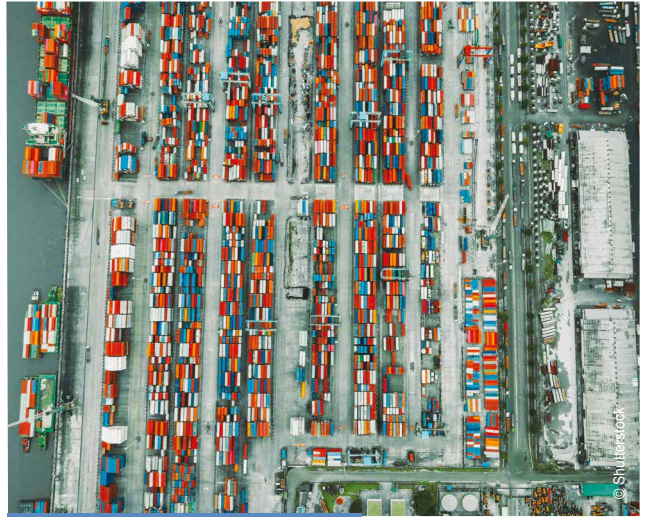
À compter du 1^{er} mai 2026, la Chine appliquera un régime de droits de douane nuls aux importations en provenance de 53 pays africains entretenant des relations diplomatiques avec Pékin. L'annonce a été faite lors du sommet de l'Union africaine.

Le Maroc fait partie des pays concernés par cette décision. Celle-ci couvre l'ensemble des lignes tarifaires applicables aux produits originaires des États éligibles.

Cette mesure s'inscrit dans la dynamique des relations commerciales entre la Chine et les pays africains.

D'après les données publiées par les autorités chinoises, les échanges bilatéraux ont enregistré une progression au cours des dernières années.

Les flux commerciaux entre le Maroc et la Chine portent notamment sur des produits industriels, des équipements, ainsi que sur certaines catégories de produits agricoles et miniers.



Commerce

États-Unis : la Cour suprême invalide une large partie des droits de douane de Trump

La Cour suprême des États-Unis a rendu, le 20 février, un arrêt majeur annulant une grande partie des taxes douanières imposées par l'administration de Donald Trump. Par 6 voix contre 3, les juges ont jugé que le président avait outrepassé son autorité en invoquant une loi sur les pouvoirs d'urgence (International Emergency Economic Powers Act) pour instaurer ces droits de douane sans autorisation explicite du Congrès, qui détient le pouvoir de lever des taxes. Cette décision constitue un revers significatif pour la politique commerciale de Trump et souligne les limites constitutionnelles de l'action présidentielle en matière de fiscalité internationale.

Le gouvernement américain envisage désormais de chercher d'autres bases légales pour mettre en place des mesures tarifaires, tandis que des voix appellent même à rembourser les milliards de dollars déjà perçus.



L'INVITÉ

FERID BELHAJ

**Ancien vice-président de la Banque mondiale
pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord,
Senior Fellow au Policy Center for the New South**

Interview réalisée par Rida Ançari



L'INVITÉ

Ferid Belhaj, ancien vice-président de la Banque mondiale pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, Senior Fellow au Policy Center for the New South.

« Sur les vingt dernières années, le Maroc a connu une progression notable, tant sur le plan social qu'économique, tout en renforçant sa présence régionale »

De par votre expérience à la Banque mondiale, comment le Maroc est-il perçu : bon exemple, pays à potentiel sous-exploité ou modèle régional en construction ?

Avant toute chose, deux précisions s'imposent. D'une part, mes propos n'engagent pas la Banque mondiale, que j'ai quittée. D'autre part, je me garderais bien de raisonner en termes de classement ou de hiérarchie. La trajectoire du Maroc ne se prête pas à une lecture de ce type.

Sur les vingt dernières années, le Maroc a connu une progression notable, tant sur le plan social qu'économique, tout en renforçant sa présence régionale. Des avancées importantes ont été réalisées, notamment en matière de couverture sociale. Dans l'ensemble du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, le Maroc est perçu comme l'un des pays les plus stables et les plus prévisibles, doté d'un cadre institutionnel dans lequel les politiques économiques et sociales se sont consolidées de manière globalement cohérente.

La question centrale aujourd'hui est celle du potentiel. Le Maroc dispose de marges de croissance et de création d'emplois bien supérieures à ce qu'il réalise actuellement. La croissance observée est respectable, mais elle reste en deçà de ce que le pays pourrait atteindre.

Comment le Maroc peut-il changer d'échelle ?

En renforçant le rôle du secteur privé et, surtout, en améliorant la contestabilité de l'économie. Il s'agit de créer davantage d'opportunités pour les nouveaux entrants dans tous les secteurs, de soutenir plus efficacement les petites et moyennes entreprises et d'instaurer un véritable level playing field, où les règles du jeu sont claires et équitables pour tous.

L'impact sur l'emploi serait direct. Au Maroc, comme dans l'ensemble de la région, l'emploi des jeunes demeure le défi le plus aigu et le plus pressant.

Comment répondre concrètement au défi de l'employabilité des jeunes ?

La clé réside, une fois encore, dans la contestabilité. Lorsqu'un jeune souhaite créer une entreprise ou accéder au capital pour lancer un projet, il ne doit pas être entravé, ni par des obstacles structurels, ni par des difficultés excessives d'accès au financement.

Dans certains cas, de grands groupes tendent à capter des segments entiers de l'économie. Ce phénomène n'est pas propre au Maroc : il traverse l'ensemble du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord. Mais le Maroc dispose d'une marge de manœuvre réelle pour élargir l'accès aux opportunités, en particulier pour les jeunes et pour ceux qui sont prêts à entreprendre et à prendre des risques.

Entre tensions géopolitiques, transition énergétique et recomposition des chaînes de valeur, quels leviers mondiaux peuvent réellement bénéficier au Maroc ?

Je parlerais moins de choc énergétique que de potentiel énergétique. Le Maroc a été un pionnier des énergies renouvelables et dispose d'atouts considérables dans ce domaine. Les choix opérés il y a une vingtaine d'années doivent toutefois être actualisés à la lumière des nouvelles technologies, afin de préserver la compétitivité du pays.

Sur le plan géostratégique, la géographie constitue un avantage décisif : le Maroc se situe à seulement quatorze kilomètres de l'Europe. C'est un atout majeur, auquel s'ajoute la profondeur africaine du pays, de plus en plus affirmée.

Dans des secteurs clés – énergie, engrais, fertilisants –, le Maroc a démontré sa capacité à structurer des filières compétitives. La question de l'énergie nucléaire est également de plus en plus évoquée comme levier potentiel. Le fait que le Maroc aborde ce sujet avec pragmatisme et volontarisme est sain : il est important, pour un pays de la région, de ne pas craindre l'innovation, dès lors que les risques sont maîtrisés.



« Sur le plan géostratégique, la géographie constitue un avantage décisif : le Maroc se situe à seulement quatorze kilomètres de l'Europe. C'est un atout majeur, auquel s'ajoute la profondeur. »

La dette publique marocaine est-elle un outil de transformation ou un facteur de vulnérabilité ? Où se situe la ligne rouge ?

Il faut distinguer plusieurs formes de dette. Une dette qui finance l'investissement, la transformation de l'économie et la croissance n'a pas la même nature qu'une dette de consommation.

L'enjeu est donc d'analyser la structure de la dette marocaine et son articulation avec la stratégie économique globale. Sur le continent africain, la question de la dette est centrale. Mais lorsqu'elle soutient effectivement la croissance, elle peut constituer une dette utile, un levier de transformation.

Le critère déterminant reste son impact sur l'emploi, en particulier celui des jeunes. C'est là que se situe la véritable ligne de vigilance.

Le Maroc a massivement investi dans les infrastructures. Le défi est-il encore de construire, ou désormais de transformer ces investissements en croissance inclusive ?

Tout dépend de ce que l'on entend par infrastructures. S'il s'agit des routes, du rail, de la logistique, des ports ou des aéroports, ce sont incontestablement des moteurs de croissance.

Le Maroc dispose aujourd'hui d'atouts structurants : le port de Tanger Med et son hinterland industriel, Nador West Med, un réseau de transport performant, le TGV, des infrastructures aéroportuaires solides et une compagnie nationale jouant un rôle clé. Cet ensemble constitue une base logistique robuste.

Ces investissements sont productifs. Une fois réalisés, l'enjeu n'est plus tant de construire que de s'assurer qu'ils irriguent effectivement l'économie, qu'ils soutiennent l'activité et qu'ils contribuent à la création d'emplois.

Quelle réforme le Maroc ne peut-il plus différer pour changer durablement d'échelle économique et sociale ?

On revient, inévitablement, au point de départ : l'ouverture de l'économie et la construction d'un secteur privé plus inclusif. La contestabilité est centrale. Ceux qui souhaitent entrer sur le marché doivent pouvoir le faire sans être dissuadés par des barrières excessives ou par des positions acquises.

Toute économie a besoin de renouvellement. Les nouveaux entrants sont souvent des jeunes, porteurs d'idées et de projets, non seulement pour eux-mêmes, mais pour le pays dans son ensemble. Leur donner les moyens d'agir est une condition essentielle pour permettre au Maroc de franchir un nouveau palier de développement. ●



ZOOM

RABAT

VILLE LUMIÈRE



Dossier réalisé par David Le Doaré et coordonné par Rida Ançari

Rabat s'est réinventée à marche forcée : grands projets, reconquête du Bouregreg, équipements culturels, montée en gamme hôtelière et affirmation diplomatique dessinent une capitale plus visible et plus ambitieuse, portée par une stratégie fortement pilotée.

- P 28** Rabat, la capitale qui brille
- P 34** Interview de Mohcine Benjelloun, Directeur du Centre Régional d'Investissement (CRI) de la région Rabat-Salé-Kénitra
- P 36** Interview de Fathallah Oualalou, Ministre des Finances de 1998 à 2007, Maire de Rabat de 2009 à 2015, Senior Fellow pour le Policy Center for the New South
- P 38** De l'image au voyage, Que manque-t-il à Rabat pour devenir une destination touristique de premier plan ?
- P 42** Interview de Mohamed Fikri Benabdallah, Président de l'Association Rabat-Salé Mémoire, Fondateur du cabinet d'architecture BMF



Rabat, la capitale qui brille

De capitale administrative discrète, Rabat s'est muée en vitrine urbaine et culturelle, portée par des investissements massifs et une stratégie de rayonnement international. Reste à mesurer, au-delà des symboles et des titres honorifiques, la profondeur réelle de cette métamorphose.

Longtemps perçue comme calme, institutionnelle, un ton en deçà des grandes villes du Royaume, Rabat connaît sous le règne de Mohammed VI une transformation fulgurante. Grands projets urbains, montée en gamme des infrastructures, rénovation ou reconversion des quartiers, montée en puissance des industries culturelles et organisation d'événements internationaux... Sous l'étendard « *Rabat ville lumière, capitale Marocaine de la culture* » la ville a changé de rythme, d'image et d'ambition. Le résultat d'un volontarisme politique assumé, et d'une stratégie territoriale assortie d'investissements massifs. Objectif : s'affirmer comme une capitale régionale, une destination touristique de premier plan et une métropole mondiale. Déjà, la ville Almohade est citée à l'international parmi les destinations tendances. Capitale culturelle africaine, capitale mondiale du livre, capitale arabe de l'information... les titres honorifiques s'accumulent. En janvier 2026, au lendemain de la CAN, un article paru dans un quotidien français titrait avec emphase : « *Rabat, capitale de l'Afrique* ». Au-delà des superlatifs, derrière la vitrine où en est réellement Rabat de sa métamorphose ? Quels sont ses nouveaux moteurs économiques, ses bénéficiaires et ses angles morts ?

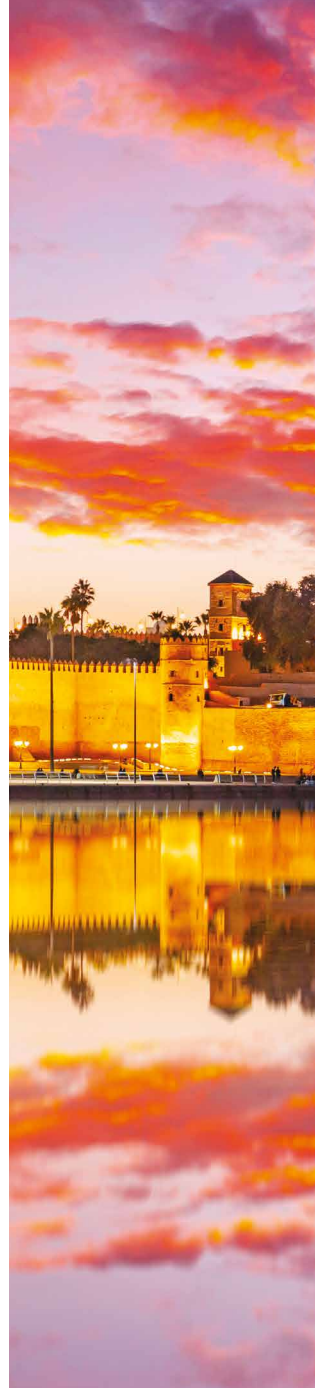
Fleuve, lumières et monuments

Pour faire de Rabat-la-fonctionnaire une métropole visible, attractive et compétitive, la capitale s'est engagée dans une course vers un modèle métropolitain fondé sur la grandeur. Quatre milliards de dirhams initialement prévus pour l'aménagement de la Vallée du Bouregreg,

puis entre onze et dix-huit milliards de budget annoncé pour Rabat « *Ville Lumière, Capitale marocaine de la culture* ».

Le cycle politique et urbain amorcé au début des années 2000, et nettement accéléré à partir de 2014, a servi de creuset à une série de projets structurants et symboliques, destinés à repositionner Rabat « *comme une capitale stratégique* » souligne Fathallah Oualalou, maire de Rabat de 2009 à 2015. Une ambition qui se lit dans le paysage, en particulier celui de la Vallée du Bouregreg. Le Grand Théâtre de Rabat (entre 1,5 et 2 MMDHS de budget) œuvre de l'architecte Zaha Hadid, et la Tour Mohammed VI (4 MMDHS de budget prévisionnel) haute de 250 mètres, ne sont pas de simples équipements et relèvent d'abord d'une logique de monumentalité. La finalité semble être d'inscrire l'image de la capitale dans l'imaginaire des grandes métropoles contemporaines. Constructions grandioses et illuminations omniprésentes deviennent un outil de projection symbolique, pour que Rabat soit identifiable sur la scène mondiale.

« *Avant, les villes tournaient le dos au fleuve et à l'océan !* », rappelle Fathallah Oualalou, au sujet de la capitale et de Salé, sa jumelle. Une époque révolue. Zone inondable longtemps négligée (cf. interview de Mohamed Fikri Benabdallah), la vallée du Bouregreg d'une part,





© Shutterstock

6^e

position des villes les plus attractives en Afrique

L'embouchure du fleuve et le littoral océanique d'autre part, sont reliés en un axe structurant majeur. Côté fleuve, marina, quais aménagés sur plusieurs kilomètres, résidences et hôtels, équipements culturels et sportifs redessinent les rives. Et une fois passé le virage des Oudayas, la façade atlantique connaît la même trajectoire : tout le long de la route côtière, la corniche a fait sa mue et les projets sortent de terre les uns après les autres. En 2024, entre les quartiers de l'Océan et Yacoub El Mansour, le nouveau mall du Carrousel (330 MDHS) et un hôtel Four Seasons (1,5 MMDHS de budget estimé) ont été inaugurés. Suivis en janvier 2026, à la limite entre El Akkari

et Yacoub El Mansour, par une salle omnisport équipée d'une patinoire (250 MDHS de budget estimé), toujours sur le front de mer. Enfin, en l'absence d'informations officielles, la démolition en cours d'une partie de l'habitat dans ces mêmes quartiers semble confirmer la nouvelle vocation touristique du littoral. Ce retournement spatial - de la ville tournée vers l'intérieur à la ville ouverte sur ses rives - incarne le repositionnement économique de la ville, candidate aux circuits internationaux du tourisme culturel, des conférences et des grands rendez-vous mondiaux qui servent de catalyseurs à l'investissement. En attendant les Jeux Olympiques ?



» Locomotive des changements

Au-delà des icônes, sous la houlette de l'agence Rabat Région Aménagement (RRA) une transformation plus diffuse est à l'œuvre. Créée en 2014 - année charnière - elle assure la maîtrise d'ouvrage déléguée du programme de développement de la ville. Signe que parfois le destin de Rabat la dépasse, en sus des institutions élues qui représentent la population de la ville, de la préfecture, et de la région, le ministre de l'économie et des finances, la holding d'aménagement Al Omrane et la Banque Centrale Populaire siègent au conseil d'administration de RRA. Sur le site de cette agence, une carte interactive indique l'emplacement géographique des projets prévus ou déjà menés à bien, répartis en sept axes (patrimoine, espaces verts, équipements sociaux, paysage urbain, mobilité, activités économiques et décongestionnement). La vingtaine de projets de sauvegarde du patrimoine est majoritairement centrée sur la médina et les Oudayas. Mais pour les espaces verts (11 projets), le décongestionnement de la ville (23 projets) et surtout le renforcement des équipements sociaux (37 projets), tous les quartiers sont concernés. Ecoles, mosquées, hôpitaux... on a pu assister à « une mobilisation générale des ministères » explique Fathallah Oualalou. Certains équipements communaux (marché de gros, abattoirs et décharges publiques) ont été délocalisés, ou sont en passe de l'être, vers les communes périphériques. Et dans Rabat même, quartier de l'Océan, autour du centre culturel Mehdi Ben Barka, et à Agdal, devant le marché Kays et la mosquée Badr, des interventions ciblées reconfigurent l'espace public : aménagement de parkings en sous-sol, réduction de la place de la voiture et création de zones de rencontre où le piéton est prioritaire à la surface. La ville n'arrête plus de se réinventer.

De l'inertie à un modèle de référence

Capitale politique et diplomatique, Rabat concentre les ministères, les agences de régulation, les sièges publics et parapublics, les institutions nationales et internationales... et n'en finit plus de faire venir institutions et décideurs. Ainsi, elle a successivement attiré « le siège régional de l'Unesco pour le Maghreb, celui du Bureau des Nations unies contre le terrorisme pour l'Afrique (ONUCT), le siège permanent de l'Union des conseils économiques et sociaux d'Afrique (UCESA),

60 % des habitants de Salé et Témara se déplacent quotidiennement vers la capitale régionale.

les représentations du PNUD, de la Banque mondiale, de l'Union européenne, des Cités et gouvernements locaux unis d'Afrique (CGLU Afrique), ou encore le bureau central de la Fédération internationale de football association (FIFA) pour l'Afrique » détaille Jassim Ahdani, journaliste pour Jeune Afrique. Rabat bouge et s'affirme de plus en plus comme un espace de décision, de négociation et de gouvernance économique. Et Fathallah Oualalou d'observer : « Avant c'était l'inertie totale, maintenant avec les changements réalisés en vingt ans Rabat peut devenir un modèle, une référence ».

En 2025, la nouvelle Rabat faisait son entrée (97^{ème} sur 100) dans le classement mondial établi par CEOWorld des villes les plus influentes économiquement. Un classement dans lequel ne figurait pas Casablanca. Et au niveau continental, où la concurrence est peut-être moins forte, selon un classement du journal Jeune Afrique, en 2025 Rabat figurait en 6^{ème} position des 30 villes les plus attractives. Elle se distingue en particulier dans les domaines de la qualité de vie et de la sécurité, pour lesquels elle était classée seconde. Une réputation de ville agréable et très sûre, étayée par le déploiement permanent de forces de sécurité et l'installation récente de milliers de caméras de surveillance. Des mesures au moins en partie destinées à renforcer son attractivité. À travers la continuité de la vision stratégique et les grands projets déployés, Rabat s'emploie à offrir un environnement rassurant et lisible aux investisseurs. Pari réussi, sa transformation reposant dès le début sur un modèle de développement piloté par l'État avec des co-financements internationaux. Dès 2014, le fonds Wessal Capital (regroupement de fonds souverains marocains, émirati, qatari, koweïtien et saoudien) lançait le projet Wessal Bouregreg, doté de 8,7 MMDHS, pour l'ensemble des résidences, hôtels et équipements culturels le long du fleuve. Autre exemple, inauguré en 2016, le pont Mohammed VI (plus de 730 MDHS) qui enjambe l'oued a été en partie financée par la Banque Européenne d'Investissement (BEI). Un modèle qui continue de faire recette, la BEI ayant annoncé 8 MMDHS de financement à l'échelle du Royaume en 2025.

Réattribution des ressources culturelles

Lumière et culture. Après que le programme 2014-2018 - qui se poursuit à ce jour - ait largement redessiné la capitale et ses infrastructures, les autorités ont acté le nouveau rôle de Rabat sur la scène marocaine. En janvier 2020, coup de tonnerre à Marrakech, qui devait être couronnée première capitale africaine de l'histoire : « J'ai le triste regret de vous annoncer qu'il a été décidé... que la ville ocre se désisterait au profit de Rabat » se désolait l'artiste Mahi Binebine. En 2022, autre contexte, résultat similaire : le Salon International de l'Édition et du Livre, organisé à Casablanca depuis 1987, déménage... dans la ville lumière. Derrière ces réallocations le message est clair : il n'y a plus qu'une seule capitale culturelle. En 2025, moins de dix ans après le retour du Maroc dans l'Union Africaine, cette dernière



entérine la nouvelle donne. Rabat-lumière devient le siège du Comité des Capitales Africaines de la Culture, et elle accompagnera les villes africaines dans la structuration de leurs politiques culturelles. Encore un pari qui paraît réussi. La culture est désormais un pilier du développement et pour construire un réel écosystème culturel en un temps record, les projets se multiplient. Après le Musée Mohammed VI d'art moderne et contemporain (2014) et le Musée de la Photographie (2020), deux chantiers majeurs sont en cours : la Cité de la Culture Africaine, Musée du Continent et le Musée d'Archéologie et des Sciences de la terre. Des investissements de plusieurs centaines de millions de dirhams, sans compter le projet d'une cité géante du cinéma à proximité de Rabat. Musées, équipements culturels, festival Mawazine et Visa For Music, événements internationaux... tout s'aligne pour renforcer l'attractivité de la ville.

Tourisme, services et diversification

Suite logique ? En 2025 l'ONU Tourisme annonçait l'installation de son premier bureau dédié à l'innovation touristique... à Rabat ! De quoi confirmer le nouveau statut de Rabat-culture dans les réseaux internationaux. Alors que la capitale s'efforce d'élargir son circuit touristique, au-delà du triptyque Chellah-Oudayas-Tour Hassan (en réfléchissant par exemple à la valorisation de son patrimoine spirituel), les internets s'emballent. Quand elle n'est pas désignée tout de go capitale de l'Afrique, la capitale est régulièrement mise en avant par les médias spécialisés et les influenceurs, immédiatement relayés par les médias locaux. En janvier 2026, le site Time Out

la distingue parmi vingt autres destinations « *de rêve* », mettant en avant le Grand Théâtre - encore fermé à ce jour - et les événements à venir autour de Rabat capitale mondiale du livre. La hype est réelle, elle se traduit en chiffres. En 2019 l'aéroport Rabat-Salé enregistrait environ un million cent mille passagers. Six ans plus tard, d'après l'Office National des Aéroports en 2025 il aurait passé le cap des deux millions. Une augmentation à mettre en perspective avec le record de passagers accueillis par le Maroc cette même année : près de 33 millions. Et avec l'organisation de la Coupe d'Afrique des Nations (CAN) cet hiver. Si l'aéroport Rabat-Salé est encore loin derrière les géants Casablanca (plus de 11 millions de passagers) et Marrakech (plus de 10 millions), l'ouverture annoncée du nouveau terminal (plus de 1,7 MMDHS de budget) devrait permettre d'approcher les 4 millions de passagers annuels. Des perspectives qui suscitent l'intérêt de nouveaux acteurs.

« *Si Rabat reste une ville administrative et de services, elle connaît aujourd'hui un boom dans les métiers de l'hôtellerie, de l'animation et du tourisme* » déclare Mohcine Benjelloun, directeur général du Conseil Régional d'Investissement (CRI) Rabat-Salé-Kénitra. En décembre dernier, la compagnie aérienne Ryanair a décidé d'ouvrir une nouvelle base dans la capitale, renforçant sa connectivité en amont de la Coupe du Monde 2030. Dans l'hôtellerie, l'offre cinq étoiles s'est sérieusement densifiée : Waldorf Astoria perché dans la tour Mohammed VI, Royal Mansour sur les rives du Bouregreg, Sheraton face à l'ambassade des Émirats arabes unis, Four Seasons sur la côte atlantique... autant d'installations récentes qui témoignent du boom hôtelier. »

» D'après le Conseil Régional du Tourisme, on compte au moins vingt-cinq hôtels quatre ou cinq étoiles. « *Je me suis dit qu'il y aura trop de concurrence* » confie Fathallah Oualalou, « *mais le directeur du Sofitel [NDLR : hôtel historique] Rabat] m'a répondu que la demande est bien là* ». Juste une expansion du marché ? De fait, l'économie de la capitale se diversifie. Après le tourisme et la culture, elle construit progressivement un modèle distinct de celui des autres grandes villes marocaines, et ambitionne de devenir un hub de gouvernance, d'économie du savoir et de services à haute valeur ajoutée. « *Les arrivées successives de l'Université Internationale de Rabat en 2010, d'Essec Afrique en 2017 ou encore de l'Université Mohammed VI Polytechnic en 2020, c'était de bonnes surprises* » se souvient Fathallah Oualalou. Et après Casablanca, Rabat est aujourd'hui le second pôle financier du Royaume, avec les sièges de la Caisse de Dépôts et Gestion, de Bank Al-Maghrib et du Crédit Agricole du Maroc.

Capitale régionale

Située au cœur de l'axe Rabat-Salé-Kénitra (RSK), Rabat s'affirme progressivement comme un pôle stratégique complémentaire de Casablanca, capitale économique, et de Tanger, plateforme industrielle et logistique. À l'échelle régionale, Rabat opère dans les services, tandis que Kénitra et Khemisset jouent la carte industrielle avec les zones d'accélération industrielle d'AFZ Kénitra et Ain Johra. Entre 2022 et 2025, les données du CRI font état de 333 milliards de dirhams d'investissements engagés pour près de 394 000 emplois annoncés dans la région de RSK. En attendant de voir si ces annonces seront suivies d'effets, les indicateurs macroéconomiques invitent à la prudence. Dans une région sensible aux cycles d'investissement public, la croissance du PIB régional en 2023 n'a atteint qu'environ 0,7 %, contre 3,7 % au niveau national. Les nombreux projets portés par des investisseurs étrangers et la dynamique d'investissement (cf. interview Mohcine Benjelloun) racontent une métropole en cours de fabrication. Toutefois la diversification des bassins d'emplois, l'implantation d'activités productives en périphérie et l'intégration plus fine des territoires restent des défis structurants. La transformation régionale dessine une capitale élargie, connectée et ambitieuse mais encore en quête d'équilibre.

Si Rabat reste une ville administrative et de services, elle connaît aujourd'hui un boom dans les métiers de l'hôtellerie, de l'animation et du tourisme.

Démographie, mobilité et inégalités

Derrière l'image lisse et travaillée d'une capitale sous les feux des projecteurs, se dessine une réalité plus complexe : celle d'un système métropolitain profondément interdépendant et relativement déséquilibré. Rabat ne se pense pas seule. Entre 2014 et 2024, d'après les chiffres du Haut-Commissariat au Plan la capitale politique a perdu 11 % de sa population, pour s'établir juste au-dessus de 500 000 habitants. Elle est aujourd'hui la 10^{ème} ville du pays en termes de population. Les disparités de répartition de la population sont criantes : à eux seuls, les quartiers populaires Yacoub El Mansour et Youssoufia concentrent environ 60 % du total des habitants sur 22 % du territoire communal. Tandis que les quartiers favorisés Souissi et Agdal-Riad abritent 19 % de la population sur près de 70 % de la superficie. Cette organisation produit une métropole fonctionnelle, mais polarisée. Des quartiers qui concentrent les investissements coexistent également avec des territoires qui demeurent en retrait. Et parmi les sept axes du programme « *Rabat Ville Lumière* », la hiérarchie des priorités reste perceptible : un seul projet pour le cadre bâti et l'amélioration du paysage urbain, à Youssoufia-Takkadoum. Un seul autre pour améliorer la mobilité et promouvoir le transport multimodal (la nouvelle gare routière). Quant à la promotion des activités économiques, on ne compte que quatre projets, dont trois pour la médina. Au total, six projets pour ces trois axes. Versus plus d'une centaine pour les quatre autres, le patrimoine, les espaces verts, le décongestionnement et les équipements sociaux. « *C'est une forme de modernisation en taches de léopard* » observe un sociologue. Et dans les quartiers centraux ou récemment requalifiés, la hausse rapide des prix du foncier et des loyers produit des déplacements résidentiels. Un processus de gentrification s'installe.

Dans son article *Rabat, territoire en mutation* (2019), Fathallah Oualalou déclarait que 60 % des habitants de Salé et Témara se déplacent quotidiennement vers la capitale régionale. Une dynamique qui ne risque pas de s'inverser : les politiques de résorption de l'habitat non réglementaire, combinées au développement de nouvelles zones industrielles en bordure des grands axes autoroutiers, contribuent à un déplacement progressif des ménages modestes et d'une partie des classes moyennes vers les communes périphériques de l'agglomération. Ce qui se traduit par une forte croissance démographique de ces territoires (cf. encadré la région en chiffres). En définitive, les quartiers et villes périphériques sont des réservoirs de capital humain, avec des coûts du foncier et du logement inférieurs à ceux de Rabat - et une offre de services plus limitée. Sans flux quotidien, point de salut pour le tissu économique rabati. La nécessité de développer les infrastructures de transport est impérieuse et conditionne l'attractivité économique et la compétitivité. La mise en service en 2011 de deux lignes

de tramway entre Rabat-Salé (3,8 MMDHS de budget) marque un tournant décisif. Premier tramway du Maroc, ce trait d'union entre les rives du Bouregreg dessert des zones auparavant pénalisées par un déficit de transports collectifs (Tabriquet, Bettana, Yacoub Al Mansour). Il structure les déplacements de centaines de milliers d'usagers, facilitant l'accès aux bassins d'emplois et améliorant la productivité urbaine et la compétitivité de la capitale. Et à termes, il devrait être étendu au Sud vers Témara et à l'Est vers Technopolis. Infrastructure de transport, c'est également un outil de recomposition urbaine qui contribue par sa présence à la requalification et à la rénovation de l'espace public (place Bab El Had à Rabat, Bab Lamrissa à Salé). En attendant son extension, la desserte reste incomplète et les limites des transports publics sont réelles. Les tunnels et trémies, ponts, gares routière et ferroviaires modernisées, et le plan de mobilité urbaine à l'horizon 2035 témoignent d'une volonté d'intégration. En attendant, de nombreux territoires - comme le site Technopolis - demeurent mal connectés et la voiture conserve une place dominante. En termes d'investissement, les arbitrages entre la ville lumière et ses dortoirs sont rarement proportionnés.

Les investissements se concentrent sur certaines zones, d'autres territoires restent en retrait et le cas de Salé illustre bien ce déséquilibre. La carte interactive accessible sur le site de RRA (également en charge d'aménagements à Salé et Kénitra) est assez claire : en face de la centaine de projets prévus ou menés à bien à Rabat, il n'y a que deux projets qui concernent Salé (construction du Souk Assalihine et centre culturel Hssain). Dans les archives de ses plans d'aménagement urbain, on peut lire qu'une gare de TGV située à Technopolis et un grand stade de football localisé dans la partie nord de la commune de Laayayda étaient envisagés. Las, Al Boraq ne s'arrête pas sur la rive nord du Bouregreg. Et pour l'organisation de la CAN 2025-2026, quand Rabat comptait quatre stades partiellement ou entièrement rénovés (Moulay Abdellah, Moulay El Hassan, Al Barid et le Stade Olympique) pour accueillir la compétition, sa jumelle historique n'en avait aucun. Quant à la future Cité de l'artisanat de Salé, sensée se substituer à l'emblématique complexe d'Oulja, le projet (140 MDHS de budget estimé) tarde à se matérialiser. « *Salé n'arrive pas à s'imposer, les slaouis d'origine ont quitté la ville et sont tous à Rabat. La ville n'a plus beaucoup de défenseurs* » regrette Fathallah Oualalou. La métropolisation progresse, mais elle est fragmentée, discontinue, parfois sélective. Un défi pour le centre décisionnaire de la région de RSK.

Ville vitrine ou ville à vivre

« *La conjonction entre action urbaine contemporaine et préservation de la mémoire est aujourd'hui l'un des marqueurs du statut de Rabat* », observe Mohamed Fikri Benabdallah, architecte et président de l'Association Rabat-Salé Mémoire. Au terme d'une séquence de transformation accélérée, Rabat, classée au patrimoine mondial de l'Humanité depuis 2012, avance sur une ligne de crête. D'un côté, la patrimonialisation, attachée à la mémoire locale et à l'identité des quartiers ; de l'autre la logique

de métropolisation, marquée par la monumentalité, la verticalité et la projection internationale. Entre ces deux dynamiques, trouver le bon équilibre n'est pas simple et la modernisation ne s'opère pas partout avec la même finesse. Là où certains secteurs bénéficient d'une articulation réussie entre restauration patrimoniale et équipements contemporains, d'autres subissent des transformations plus abruptes, moins attentives aux continuités urbaines et sociales. « *Le centre-ville et le quartier Hassan sont les espaces où la conjonction entre l'action urbaine contemporaine et la préservation de la mémoire est la plus aboutie... mais dans des quartiers tels que l'Océan, Akkari, l'Agdal ou l'Aviation, nous avons perdu des fragments de mémoire* », constate Mohamed Fikri Benabdallah.

Les grands projets ont généré des polarités de prestige, attiré l'investissement et consolidé l'image de la capitale. Mais selon le même sociologue, « *Ces projets, bien que spectaculaires, sont très sélectifs dans leurs effets. Ils créent des polarités urbaines de prestige(...) mais laissent de côté l'essentiel du tissu populaire* ». Certains projets emblématiques cristallisent les tensions. Le Grand Théâtre, inauguré en octobre 2024, incarne à la fois l'ambition culturelle de la capitale et ses angles morts. Situé au croisement symbolique de Rabat et Salé, la vision du Parti d'Aménagement Global dont a fait partie Mohamed Fikri Benabdallah envisageait à l'origine un espace d'échange et de rencontre. Pour l'instant, « *Il a été enfermé dans une logique de protection excessive, et à ce jour on n'a pas le droit d'y accéder* », regrette-t-il. Une infrastructure iconique peut-elle remplir sa promesse si elle reste inaccessible ?

Un nouveau cycle

En 2025, le nouveau plan d'aménagement annonçait des mesures incitatives pour les projets hôteliers, la création de 274 hectares d'espaces verts, l'élargissement des voies et la constitution de nouveaux pôles métropolitains. L'urbanisation du plateau d'Akrach pourrait également déplacer progressivement le centre de gravité de la ville vers le Sud-Est. Rabat a réussi sa mue. Elle s'est imposée comme capitale culturelle, diplomatique et tertiaire. Reste à savoir si elle saura transformer cette réussite en projet partagé. La question n'est plus de savoir si la capitale a changé, mais si elle saura transformer sa réussite économique en progrès partagé. Fathallah Oualalou résume l'équation : « *Il y a deux dynamiques à l'œuvre : l'efficacité et la répartition. Il faut faire en sorte que l'efficacité soit accompagnée par plus d'équité.* » Le prochain cycle ne sera plus seulement urbain ou culturel. Il devra être économique et social. Une métropole ne se mesure pas seulement à ses tours, ses musées ou ses classements internationaux. Elle se juge aussi à sa capacité à faire ville, pour tous. Au-delà des extensions et des grands axes, l'enjeu central demeure l'inclusion. Mohamed Fikri Benabdallah appelle à « *un acte de réparation* » en direction des quartiers périphériques et des anciens douars, condition essentielle « *pour parfaire la métropolisation et le statut international de Rabat* ». ●

► David Le Doaré

« Le nouveau plan d'action 2026 donne la priorité aux provinces de la région autres que Rabat. »

Mohcine Benjelloun
Directeur du Centre Régional d'Investissement (CRI)
de la région Rabat-Salé-Kénitra



En octobre 2022, Sa Majesté le Roi avait fixé comme objectif national 550 milliards de dirhams (MMDH) d'investissements privés et 500 000 création d'emplois cumulés en quatre ans. Quels résultats pour la région Rabat-Salé-Kénitra ?

Déclinés pour la région cet objectif représente 80 MMDH et 114 000 emplois sur quatre ans. Grosso modo, les résultats annoncés ces dernières années sont trois ou quatre fois supérieurs aux objectifs. En 2022, la valeur des projets d'investissements approuvés représentait plus de 95 MMDH susceptibles de générer 142 000 emplois. En 2023, c'était 81 MMAD pour près de 74 000 emplois. En 2024, une année exceptionnelle avec la gigafactory de Gotion Hich-Tech à Kénitra, le montant des investissements déclarés était de 115 MMDH et pour 116 emplois prévisionnels. Et l'an dernier, selon les chiffres arrêtés à septembre, la Commission Régionale Unifiée d'Investissement (CRUI) a examiné 810 dossiers et approuvé des projets représentant plus de 42 MMDH

pour près de 62 000 emplois. Au total ce sont 333 MMDH d'investissements et 394 000 emplois.

Avez-vous une estimation du nombre d'emplois réels créés dans la région RSK sur cette période ?

Nous n'avons pas encore de données confirmées pour cette période. Comme en moyenne les intentions c'est sur cinq ans et que là nous n'avons que trois ans de recul, c'est trop court pour savoir si oui ou non les investissements ont été réalisés et quels emplois ont été créés. Les premiers déboursments sont en cours d'étude. Si on remonte un peu en arrière, il y a de belles réussites : le projet Stellantis à Kénitra inauguré en 2019 prévoyait une production de 200 000 véhicules par an. Ils ont rempli leurs objectifs en termes d'installation et d'investissements, et l'an dernier ils ont présenté l'extension pour passer à 535 000 unités par an. Autre exemple : le groupe SEBN Maroc, installé à Bouknadel en 2023 avec un objectif initial de création de

4 500 emplois, a généré 5 000 postes et prévoit d'atteindre 10 000 emplois à l'avenir.

Pourquoi un investisseur choisirait Rabat-Salé-Kénitra plutôt que les régions de Casablanca ou Tanger ?

Comparé à Casablanca et Tanger, ici les salaires sont moins élevés, l'accès au foncier est plus rapide et moins cher, et bien sûr il y a la qualité de vie de la capitale. Rabat seule est une ville administrative et de services, qui connaît un gros boom dans les métiers de l'hôtellerie, de l'animation et du tourisme. Et elle abrite le premier bassin d'enseignement supérieur du Royaume, avec 30 000 diplômés par an et 25 000 lauréats de la formation professionnelle.

Si elle ne compte que deux zones industrielles, la région, elle, en comprend vingt-deux. Les principales sont à Kénitra et Khémisset. Voilà comment Rabat-Salé-Kénitra est devenue first to mind (réfèrent) au niveau industriel. On reçoit des délégations qui viennent du monde entier. C'est le résultat de la stabilité politique et des accords de libre-échange signés avec l'Europe, l'Afrique et les USA. Et de l'excellente connectivité de la région. La mobilité de la main d'œuvre est essentielle, les employés du gros bassin industriel à Kénitra viennent de Khémisset, de Sidi Kacem ou encore de Sidi Slimane.

Quels investisseurs ont récemment montré de l'intérêt pour la région de Rabat ?

Nous ne pouvons pas communiquer sur les prospects en cours de conversion ou d'installation tant que ce n'est pas acté. Pour ce qui a été rendu public, en 2024 le CRI a reçu des investisseurs internationaux en provenance de la Chine, du Japon, de la Corée du Sud, de la Turquie, de l'Italie, de l'Espagne, du Bahreïn et des États-Unis, entre autres. De plus, des délégations d'institutionnels étrangers font le déplacement : la Corporate Affairs Commission du Nigeria, l'Association de l'Industrie Ferroviaire du Royaume-Uni et une délégation de femmes d'affaires bahreïnes. En 2025, des délégations d'investisseurs et de chefs d'entreprise chinoises, françaises, russes, allemandes, émiratis, camerounaises ont également été reçues.

Quels sont les projets qui vous ont marqué ? Et les échecs ? Et y a-t-il une nouvelle génération de PME/TPME émergentes ?

On a prévu une campagne de communication qui parlera des principaux secteurs de la région (automobile, hôtellerie, textile...) et d'entreprises qui ont une actualité en lien avec le CRI. On souhaite mettre en avant aussi bien les PME que les mastodontes. La première vidéo publiée concerne l'économie du savoir et le groupe Université Internationale de Rabat. Du côté des « petits » on va parler du Braat Hôtel à Rabat ou encore de Cnexia dans l'outsourcing,

Côté « gros » ce sera par exemple l'industrie automobile avec SEBN à Salé. Concernant une nouvelle génération d'entreprises, je n'aime pas citer de noms en particulier, mais il y a bien un joli dossier que j'ai apprécié, une boîte maro-marocaine : Tuyauto, implantée à Ain Johra dans la zone industrielle Khémisset. C'est une sous-traitante de Stellantis. Ce que j'aime bien, ce sont les boîtes 100 % marocaines qu'on accompagne depuis l'identification foncière jusqu'au moment de la signature de la charte, quand ils appuient sur le bouton démarrer. Du côté des investisseurs étrangers, je pense à cet opérateur saoudien, Al Massira Paper, qui est dans la fabrication et le recyclage du papier. Ils sont en cours de construction à Kénitra Atlantic Free Zone. Enfin sur les projets qui seraient un échec, je n'ai pas encore d'information.

Comment le CRI intègre-t-il les dimensions territoriale et sociale dans sa stratégie ?

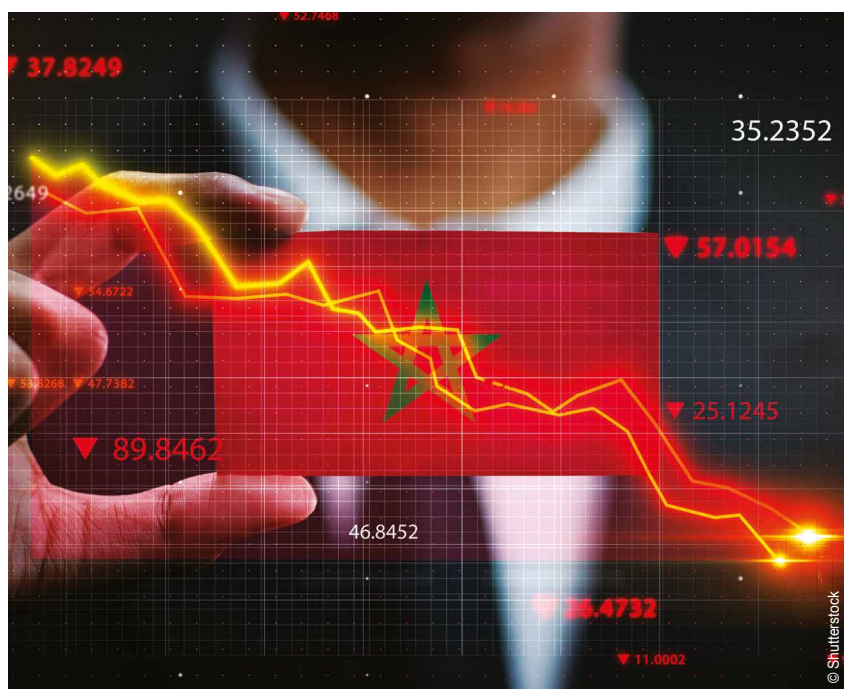
Le nouveau plan d'action 2026 donne la priorité aux provinces de la région autres que Rabat. Nous tenons compte des contraintes propres aux métiers des investisseurs, et on leur présente les atouts spécifiques à

chaque territoire, assortis de dispositifs incitatifs. Exemple, dans la province de Khémisset le chômage est au-dessus de 20 %. Si on se rapproche de l'OFPPT et de l'ANAPEC pour déployer une stratégie de formations professionnelles, ça représente un bassin d'emploi important. Les prix du foncier sont également intéressants. Tout combiné, c'est ce qui fait que la zone industrielle d'Ain Johra à Khémisset performe. Quant à Rabat, le nouveau programme de développement territorial intégré met l'accent sur les femmes et les jeunes des arrondissements de Yousoufia et Yacoub Al Mansour. C'est en cours donc on ne peut encore rien dire, mais on travaille dessus.

Un dernier message ?

Depuis mon retour au Maroc en 2006, le Royaume s'est métamorphosé. On voit le déploiement de la vision royale, des stratégies régionales et territoriales. Les autorisations et le climat des affaires se sont beaucoup simplifiés. On a énormément de MRE qui viennent nous voir en permanence. Au CRI, on est animé par la volonté d'avoir un impact et on veut transformer le destin des jeunes. ●

► Propos recueillis par David Le Doaré



Interview

«La disparition des bidonvilles et la construction de nouveaux bâtiments sont sources de revenus pour la ville.»

Fathallah Oualalou

Ministre des Finances de 1998 à 2007

Maire de Rabat de 2009 à 2015

Senior Fellow pour le Policy Center for the New South

À quel moment avez-vous senti que Rabat changeait de nature ?

Sous l'ère de Mohammed VI, avec deux grands projets pour lesquels j'étais aux premières loges : le premier c'est celui du Bourgreg [NDLR : création de l'Agence pour l'aménagement de la vallée du Bouregreg en 2005] pour rapprocher Rabat et Salé et les réconcilier avec leur environnement. Avant, les villes tournaient le dos au fleuve et à l'océan ! J'étais ministre des finances à cette époque, et c'était un projet immense financé par le fonds Hassan II à hauteur de 4 MMDHS. Le second projet c'est bien sûr Rabat, ville lumière, capitale de la culture lancé par le Roi en 2014 pour un budget de 11 MMDHS. J'étais maire de Rabat depuis 2009, la ville était déjà en train de progresser (cf. chronologie) mais au niveau municipal on n'avait pas les moyens de mener nos projets. Le projet royal s'est situé dans cet élan, et là on a changé d'échelle, avec une mobilisation générale des ministères : les Habous pour la mise à niveau des mosquées,

la Santé pour la mise à niveau des hôpitaux, l'Habitat pour faire de Rabat une Ville sans bidonvilles, l'Environnement, la Culture... Maintenant avec les changements réalisés en vingt ans Rabat peut devenir un modèle, une référence.

Est-ce que ça vous évoque d'autres villes au destin similaire ?

Quand j'étais maire, je pensais à New Delhi (Inde) et Abuja (Nigeria) du côté des exemples à ne pas suivre. Dans le Sud global, la pression démographique à laquelle les villes ont dû répondre a été intense, comparée aux villes européennes qui ont évoluées en parallèle à une démographie plus lente. Du côté des exemples à suivre, je pense à Grenoble et à certaines villes nordiques où il y a une forme d'harmonie entre les habitants et leur ville. Mais si on veut s'inspirer d'un modèle économique bâti autour des activités culturelles et du sport, c'est Barcelone.



Parmi toutes les transformations de Rabat, lesquelles vous ont surpris ?

Rabat ville verte c'était attendu, il y avait une base qui remonte aux années 50. Malgré tout j'ai été surpris par le résultat : quand on arrive de Casablanca on peut quasiment aller jusqu'au Chellah en suivant tout un corridor vert ! Sinon je pense au développement rapide de l'économie du savoir. Il y avait déjà l'Université Mohammed V (depuis 1957), mais les arrivées successives de l'Université Internationale de Rabat (2010),

d'Essec Afrique (2017) ou encore de l'Université Mohammed VI Polytechnic (2020) c'était de bonnes surprises, même si elles sont de l'autre côté [NDLR : communes de Shoul et de Bouknadel].

La commune de Rabat a-t-elle bénéficié d'un retour fiscal significatif grâce à toutes les transformations engagées ?

La disparition des bidonvilles et la construction de nouveaux bâtiments sont sources de revenus pour la ville. En termes d'impôts, réduire le champ de l'informel est un élément important. Au-delà de ça, Rabat était une ville administrative qui est en train de diversifier ses activités. Elle veut devenir touristique, ce n'est pas encore fait mais elle a des atouts. Est-ce que les musées vont attirer les touristes marocains ? Le Salon International du Livre et de l'Édition et le festival Mawazine incarnent déjà une attractivité renouvelée. Le train, devenu comme un métro entre Casablanca et Rabat, puis le TGV, la multiplication des hôtels, tout ça représente des recettes. C'est une dynamique, Rabat change et elle moins dépendante de l'administration qu'il y a vingt ans. Après Casablanca c'est la seconde ville pour les activités financières, avec les sièges de la CDG, de Bank Al Maghrib, et du Crédit Agricole. A l'occasion de la Coupe d'Afrique des Nations on a constaté qu'elle était aussi la capitale des activités sportives internationales. Avant Rabat dormait le soir, aujourd'hui elle dort encore... mais moins qu'avant.

En 2019 vous aviez rédigé un article intitulé Rabat, un territoire en mutation. Six ans plus tard, est-on dans l'aboutissement de cette mutation ou est-ce une nouvelle phase qui débute ?

La dynamique doit continuer. Il faut continuer de diversifier les activités économiques pour aller de plus en plus vers la production de services. Autre élément majeur suite au nouveau découpage territorial (2015), c'est de dynamiser la fonction de Rabat en tant que capitale d'une région industrielle et agricole. Il faut renforcer ses liens avec le Gharb et



« La mise à niveau matérielle relative de la médina c'est un élément important. Avant dans les maisons des familles traditionnelles, la pression démographique était très forte. Elle a été réduite. »

toute la wilaya. Rabat a la chance d'être au centre d'une agglomération, il est important de faire en sorte que sa région ne fonctionne pas à deux vitesses. Tout en continuant de travailler la complémentarité avec Casablanca.

Qu'en est-il des politiques sociales à Rabat ?

Gérer une ville c'est répondre à quatre dimensions de besoins : d'abord l'aspect économique via la compétitivité, puis l'aspect social pour ne pas fonctionner avec des quartiers aisés et d'autres marginalisés. On pense aux questions de santé, d'éducation, et sur ces points on a pu avancer plus qu'ailleurs et on doit continuer.

Les deux dernières dimensions sont l'environnement et le culturel ou plutôt l'humain, et je crois que sur ces plans on a pu... même s'il faut continuer.

Est-ce que Rabat est en train de devenir une capitale élitiste ?

Il y a des considérations économiques nationales qui dépassent les enjeux locaux. Il faut améliorer la croissance et diversifier les sources de revenus, c'est ça qui crée une dynamique. Moi j'ai vécu dans la médina, à Akkari, Diour Jamaa, Agdal et Hay Riad et je trouve qu'au niveau des quartiers il y a des changements intéressants : Riad est devenu la locomotive qualitative et peut servir d'exemple, par exemple pour le prolongement de la ville sur le plateau d'Akrach. Yacoub el Mansour s'est en partie transformé et abrite maintenant une activité commerciale importante, contrairement à Akkari qui stagne depuis les années 60. Il y a deux dynamiques à l'œuvre : l'efficacité et la répartition. Il faut faire en sorte que l'efficacité soit accompagnée par plus d'équité.

Qu'est-ce qui a été fait en termes d'équité ?

La mise à niveau matérielle relative de la médina c'est un élément important. Avant dans les maisons des familles traditionnelles, la pression démographique était très forte. Elle a été réduite. ●

► Propos recueillis par David Le Doaré



De l'image au voyage, Que manque-t-il à Rabat pour devenir une destination touristique de premier plan ?

Dans un contexte touristique national record, Rabat gagne en visibilité sans encore la convertir en séjours prolongés. Entre patrimoine, MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions) et déficit de récit stratégique appuyé par des données fiables, la capitale cherche le modèle de son décollage.

Dans un pays qui accueille chaque année plus de visiteurs, la perception de Rabat par les acteurs du tourisme est en pleine évolution. Si la capitale cherche son modèle et ne convertit pas (encore) son image en nuitées, ses atouts lui permettent de se positionner sur tous les segments. D'une ville administrative à une ville *fun* ?

Une destination qui cherche son modèle

Le tourisme marocain vit un moment exceptionnel. En 2025, le Royaume a accueilli 20 millions de visiteurs - bien au-delà des 17,5 millions que la feuille de route 2023-2026 espérait atteindre en fin de période. Les recettes en devises ont culminé à 138 milliards de dirhams selon l'Office des Changes, contre 104 milliards deux ans plus tôt. Une progression des revenus proportionnellement supérieure à celle des arrivées, signe que la montée en gamme de la destination Maroc produit ses effets. Selon le Haut-

Commissariat au Plan (HCP), le PIB touristique a bondi de 38 % entre 2019 et 2024 et représente désormais 7,3 % du PIB national. Dans ce contexte national favorable, tandis qu'Agadir et Marrakech sont saturées au point de refuser parfois les touristes, la notoriété de Rabat ne cesse de croître et elle a une carte à jouer.

Dans le segment culturel, le circuit touristique actuel de Rabat repose sur un triptyque éprouvé : Chellah, Tour Hassan, Oudayas. Des sites historiques récemment rénovés et qui fonctionnent : le Chellah accueille en moyenne 900 visiteurs par jour, selon le Conseil Régional du Tourisme (CRT), soit plus de 300 000 par an. Mais au-delà de ce trio patrimonial, l'offre touristique de la Ville lumière est encore en chantier ou bien simplement méconnue. Le Grand Théâtre de Zaha Hadid, inauguré en octobre 2024 et déjà présent dans les guides internationaux. Les futurs musées (Cité de la Culture Africaine, Musée d'Archéologie) sont en construction. La médina et la ville nouvelle sont absents des circuits officiels. Si bien que pour les grands opérateurs, une demi-journée suffit à faire le tour de la capitale culturelle. Le résultat se lit dans les chiffres : la durée moyenne de séjour à Rabat est de 1,2 nuit, quand la moyenne nationale dépasse les 2 nuits. « *C'est encore une ville de passage* », résume Othmane Ibn Ghazala. En provenance de Casablanca, les cars de touristes de loisirs font de rapides escales à Rabat, puis repartent. Leurs occupants dormiront à Fès ou à Tanger.

Grâce à son statut politique et sa réputation de 2nde ville la plus sécurisée d'Afrique (classement journal Jeune Afrique

Dans le segment culturel, le circuit touristique actuel de Rabat repose sur un triptyque éprouvé : Chellah, Tour Hassan, Oudayas.



© Shutterstock

2025), Rabat attire également d'autres types de visiteurs. C'est une destination prisée pour un tourisme d'affaires et institutionnel à forte valeur : conférences diplomatiques, sommets sectoriels et rencontres de haut niveau sur des sujets sensibles. « *On ne se rend pas compte des volumes qui se cachent derrière ces rencontres non officielles* », note Ibn Ghazala. Un segment MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions) qui irrigue directement l'hôtellerie haut de gamme. « *Entre 2019 et 2025, le chiffre d'affaire de l'hôtellerie régionale a peut être doublé* » considère Othmane Ibn Ghazala. Selon les données fournies par ces acteurs, en 2025 le taux d'occupation moyen était de 59 %, et le revenu par chambre (RevPAR) de 2.086 dirhams, en progression de 22 %.

Données et stratégies

Tourisme de loisir, tourisme d'affaire... quel segment prioriser, et sur quelle base s'appuyer pour prendre la décision ? Actuellement, plusieurs segments coexistent sans hiérarchie affichée : tourisme culturel, MICE, City break (séjour court centré sur le week-end), tourisme sportif... Et même si l'essentiel du chiffre d'affaire touristique généré au Maroc est dû à l'international (68 % de la consommation intérieure du tourisme en 2024, source HCP), le tourisme interne n'en reste pas moins un axe important de la stratégie du CRT. Plus résilient, et propice à générer des emplois locaux et à développer le capital humain, il fait partie des principaux piliers investis par les décideurs régionaux. Avec par exemple la première édition de « Rabat EnVie » en octobre 2025, des activités ludiques destinées aux marocains organisées entre le site du Chellah et la forêt de la Maâmora.

Au niveau de la région, de nombreux atouts sont encore très largement inexploités. À commencer par Salé. Malgré sa médina authentique, ses remparts, son histoire qui

précède de loin celle de sa prestigieuse voisine, bien qu'elle soit située à dix minutes du centre de Rabat, son potentiel touristique passe globalement sous les radars. Verra-t-on un jour les circuits touristiques officiels proposer un parcours Rabat-Salé ? Une demi-journée sur chaque rive du Bourgreg allongerait mécaniquement la durée de séjour et pourrait irriguer l'économie locale. L'arrière-pays aussi reste inexploité : Moulay-Bousselham, avec sa lagune et sa réserve naturelle. Mais aussi le jardin exotique de Sidi-Bouknadel qui « *pourrait accueillir un million de visiteurs par an* » projette Othmane Ibn Ghazala. Le potentiel est là. Quelle stratégie pour l'activer ?

Quel est le pourcentage du PIB de la région Rabat-Salé-Kénitra lié au tourisme ? S'il correspond à la moyenne nationale, il se situerait autour de 7 %. En l'état, cette information n'est pas disponible officiellement et « *globalement, on manque d'études* », reconnaît le vice-président du CRT. Rabat n'est pas à court d'idées, elle est peut-être à court de données. Si l'expérience et le réseau des professionnels du secteur leur donne accès à de nombreuses sources non officielles, et permet de lire certains signaux faibles, des études approfondies révéleraient peut-être des mécanismes que personne n'anticipe. Sans elles, le risque persiste de passer à côté de certaines tendances sectorielles. Dans le segment des MICE par exemple, une des conditions d'accès au marché a trait à la durabilité et aux certifications environnementales sur le traitement des eaux usées et la compensation carbone. Sans ces labels, certains clients institutionnels ne pourront pas inscrire la ville dans leurs appels d'offres. Cela, les décideurs régionaux en ont bien conscience mais « *on peut complètement ignorer des mécanismes qui se mettent en place ailleurs. Par exemple on n'a pas d'éléments relatifs à ceux qui décident de ne pas venir* » analyse le spécialiste. >>>

» Une mine d'or

Les conditions objectives d'un décollage touristique semblent sur le point d'être réunies. Le nouvel aéroport, dont l'ouverture est annoncée pour 2026, devrait porter la capacité d'accueil à quatre millions de passagers annuels. Contre un million en 2019 et deux millions en 2025. En décembre dernier, Ryanair a ouvert une nouvelle base à Rabat. Alors qu'historiquement la capitale n'était connectée qu'avec Paris, elle est désormais reliée à Londres, Madrid, Rome, Amsterdam, Istanbul. Des infrastructures hôtelières modernes, des monuments chargés d'histoires... que manque-t-il encore ?

Story-telling et digital répond l'expert. Sur le récit « *on a rien, alors que c'est le nerf de la guerre de faire rêver les gens* », résume Othmane Ibn Ghazala, en donnant l'exemple de la capitale anglaise. À Londres, les visiteurs peuvent selon leurs goûts marcher sur les pas de Sherlock Holmes, de Jack l'Éventreur ou d'Harry Potter. À Rabat et Salé, les pirates corsaires encore invisibles n'attendent que d'être mis en scène. Le fossé entre les retours des visiteurs et la discrétion des récits associés à la destination est peut-

être le signe le plus éloquent du potentiel inexploité. « *Tous ceux qui viennent ici, presque par hasard, se disent agréablement surpris. Et ils ne comprennent pas pourquoi il n'y a pas plus de monde* » observe Othmane Ibn Ghazala. Côté digital, dans le domaine des facilités de paiement un pas vient d'être franchi : en février 2026, le ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire a lancé Stay Cashless avec Attijariwafa Bank et Visa. Un programme qui cherche à généraliser le paiement dématérialisé pour renforcer la compétitivité de la destination Maroc. En transformant les smartphones en terminal de paiement, et en facilitant les conversions de devises, il ambitionne des effets positifs en particulier pour les artisans, les TPME et les petits commerçants. En attendant que le nouvel aéroport ouvre et que ces outils se mettent en place, l'heure est à l'optimisme. « *On est assis sur une mine d'or* » conclut Othmane Ibn Ghazala, « *Il faut juste savoir avec quels outils creuser.* » ●

► David Le Doaré

La région en chiffres

Economie et Industrie

- PIB : 232 MDHS, soit 15,7 % du PIB national
- PIB / habitant : 46 000 dhs (moyenne national 40 500 dhs)
- Croissance du PIB : 0,7 % en 2023 (moyenne national 3,7 %) et 5,4 % en 2022
- 2^{ème} région contributrice au PIB national
- 3^{ème} pôle industriel du pays
- plus de 1 000 hectares de foncier industriel répartis sur 23 zones industrielles, dont 5 zones d'accélération industrielle

Distribution du PIB régional

- Tertiaire : 63 % (147 MDHS)
- Secondaire : 16 % (36 MDHS)
- Primaire : 12 % (29 MDHS)

Démographie de l'agglomération (2014 à 2024)

- Salé = 945 101 habitants. Elle progresse de 6 % et devient la 5^{ème} ville en termes population.
- Rabat = 515 619 habitants. Elle perd 11 % de sa population et devient la 10^{ème} ville.
- Kénitra = 507 736 habitants. Elle poursuit sa croissance et talonne désormais Rabat.
- Témara = 297 098 habitants. Elle perd 4,5 % de sa population suite au démantèlement de quartiers informels historiques.

Nouvelles villes :

- Skhirate = 122 705 habitants.
- Sidi Yahya Zaer = 116 649 habitants.
- Ain El Aouada = 98 502 habitants.
- Ain Attig = 73 985 habitants.

Rabat - Chronologie des transformations

- 2000 Parti d'Aménagement Global (PAG) de la Vallée du Bourgreg
- 2004 Villes Sans Bidonvilles, qui concerne davantage Salé que Rabat
- 2010 Rabat distinguée Ville verte (ONG Earth Day)
- 2012 Rabat inscrite sur la liste du Patrimoine mondial de l'humanité (UNESCO)
- 2013 Rabat abrite le 4^{ème} Congrès de CGLU
- 2014-18 Rabat ville lumière, capitale Marocaine de la culture
- 2022 Capitale de la culture dans le monde islamique (ICESCO)
- 2022-23 Première capitale africaine de la culture (CGLU)
- 2025 Nouveau plan d'aménagement de Rabat
- 2025-26 Coupe d'Afrique des Nations masculine et féminine (CAF)
- 2026 Capitale mondiale du livre (UNESCO)
Capitale arabe de l'information (Ligue des Etats Arabes)
- 2030 Coupe du Monde de football (FIFA)
- 2036 ou 2040 Jeux Olympiques ?



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

Interview

« nous avons été acteur dans la mise en branle des dispositifs de sauvegarde, de réflexion et d'animation. »

Mohamed Fikri Benabdallah
Président de l'Association Rabat-Salé Mémoire
Fondateur du cabinet d'architecture BMF

Quel était votre objectif à la création de l'Association Rabat-Salé Mémoire en 2014 ? A-t-il été rempli, et où en est l'association en 2026 ?

À sa création, l'association R-S Mémoire visait la sensibilisation de tous les acteurs quant à l'importance de préserver le patrimoine matériel et immatériel des deux rives de la vallée du Bouregreg. Nous avons beaucoup puisé dans l'expérience de Casamémoire, créée en 1995, qui a été l'instigatrice de la dynamique mémorielle. Nous avons en quelque sorte été parrainés par leur expérience, et pendant des années nous avons joué un rôle de militant : nous avons été acteur dans la mise en branle des dispositifs de sauvegarde, de réflexion et d'animation. Nous avons été constamment sollicités dans les commissions de projets liés à l'UNESCO. Et bien sûr, nous avons organisé les Journées du Patrimoine de 2015 jusqu'au Covid. Le budget de ces Journées était d'environ 1,2 millions de dirhams pour une quinzaine de prestataires. Aujourd'hui, les visites guidées que la Fondation

pour la Sauvegarde du Patrimoine Culturel de Rabat a organisé [NDLR : pendant la Coupe d'Afrique des Nations 2025-2026], ce sont un peu nos enfants. Nous avons le sentiment que la majeure partie des actions de R-S Mémoire - théâtre, dessin, peinture, visites guidées - ont été reprises et c'est un honneur pour nous. Donc R-S Mémoire est devenue beaucoup moins active, mais elle reste à l'affût !

Avant R-S Mémoire, vous aviez déjà travaillé à la question de l'aménagement de la Vallée du Bouregreg ?

Début des années 2000, sous l'impulsion de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, le Plan d'Aménagement Global de la Vallée du Bouregreg (PAG) a été créé. Et je pense que l'étude pluridisciplinaire que nous avons produite a été fondamentale. Il faut comprendre que dans les décennies précédentes, il y avait déjà eu plusieurs tentatives de requalification de la Vallée - près



de 5 000 hectares à aménager - mais de nombreux obstacles subsistaient pour ce « grand corps malade », notamment son caractère inondable. Il n'existait pas de vision globale intégrant l'hydraulique, l'écologie, l'architecture et le patrimoine. C'est alors qu'Abdelaziz Meziane Belfkih a rédigé un cahier des charges intégrant de nouvelles compétences : architectes, historiens, archéologues. Je faisais partie de ce think-tank, et c'est comme ça que le PAG a vu le jour.

Avec quels résultats ?

La matérialisation de l'étude existe, mais seulement de manière relative.

Il faudra encore dix à quinze ans pour voir le résultat final. Nous avons défini cinq zones de vocation : touristique, écologique, résidentielle... Le PAG avait défini une zone de vocation appelée Saha Lkbira (la grande place). Symboliquement, nous avons proposé que le bâtiment dans cette zone soit implanté sur un territoire spécial, détaché à la fois de Rabat et de Salé, afin de dépasser cette forme de compétition entre les deux villes. L'idée était de créer un lieu où le peuple convergerait naturellement lors des fêtes populaires. Nous voulions également un point haut et lisible en fin de vallée, dans la zone terminale d'El Menzeh Lkbira : un panorama perché sur un plateau de 70 mètres, surmonté d'une émergence de 100 mètres. Pour l'instant, il n'y a rien là-bas. Tout ne s'est pas concrétisé, nous n'avions pas non plus prévu le nouveau marché de gros, mais à titre personnel ce travail de longue haleine a probablement inspiré ensuite la création de R-S Mémoire.

Comment le nouveau plan d'aménagement de Rabat (mars 2025) adresse-t-il la dimension patrimoniale ?

Je pense qu'il résout un certain nombre de carences liées à une pratique insuffisante des documents d'urbanisme : vocation patrimoniale, équilibre des infrastructures... Auparavant on avait des plans de zoning rehaussés de sept niveaux, sans réelle vision urbaine, poétique et culturelle. Aujourd'hui, on dispose de plans qui ont corrigé ces carences. On le voit jusqu'à Témara : pour un projet de construction d'un ensemble mixte bureaux-habitation, ce nouveau plan a demandé d'augmenter la largeur des espaces verts de 40 à 60 mètres. Pour les sites historiques, la médina de Rabat ou le centre-ville, les plans d'aménagement donnent maintenant des prescriptions architecturales particulièrement détaillées des hauteurs, des matériaux... Dans ces secteurs prioritaires, l'administration demande aussi des études d'impact patrimonial. L'association Rabat Salé Mémoire a été sollicitée à plusieurs



reprises : pour le Musée de la Marine, pour un bâtiment place Pietri à l'angle du bar Casablanca, pour un bâtiment administratif dans le secteur ancien de Hassan, qui a ainsi été préservé de la destruction, pour le Chellah ou encore pour le café Maure aux Oudayas.

Comment métropolisation et protection du patrimoine se marient-elles à Rabat ?

Le centre-ville et le quartier Hassan sont les espaces où la conjonction entre l'action urbaine contemporaine et la préservation de la mémoire est la plus aboutie. Les mécanismes de protection, d'évaluation et d'autorisation sont encore en cours d'ajustement, mais cette dynamique participe à l'approfondissement du statut de Rabat comme place internationale. L'exercice est sans doute plus complexe dans des quartiers tels que l'Océan, Akkari, l'Agdal ou l'Aviation. Ces quartiers ont été façonnés par des commerçants et des bâtisseurs crétois, espagnols ou français, qui ont édifié de très belles constructions, des immeubles de rapport de grande qualité. Les instruments d'aménagement n'ont pas toujours su se saisir de la nécessité de protéger certaines demeures et habitations anciennes. Beaucoup sont passées par le tamis de la démolition brutale et nous

avons perdu des fragments de mémoire. Ces bâtiments avaient droit à la pérennité. Leur disparition relève de manquements importants dans la mise en œuvre des plans d'aménagement. Il s'agit d'une perte patrimoniale qui affaiblit la lecture globale de l'histoire urbaine de la ville.

Quel message adresseriez-vous aux décideurs qui façonnent la ville ?

En tant que R'bati, je perçois que les actes de développement et de structuration urbaine ne concernent pas uniquement les quartiers centraux, mais s'expriment également dans les quartiers défavorisés : amélioration de l'éclairage public, propreté, systèmes de voirie, définition et création d'espaces verts. Après des résultats spectaculaires en matière de transport, de sport et de culture, je pense que le grand projet de Rabat aujourd'hui ce sont ces anciens douars qui bordent Rabat et Salé. Ils doivent faire l'objet de courage et d'une action très forte pour atténuer leurs difficultés et leur sous-intégration. Il faut un acte de réparation vis-à-vis de ces populations. C'est, à mes yeux, la meilleure manière de parfaire historiquement la métropolisation et le statut international de Rabat. ●

► **Propos recueillis par David Le Doaré**

AIEA–OCP : un partenariat scientifique pour une agriculture plus efficiente

L'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) et le groupe OCP ont annoncé, le 6 février 2026 à Rabat, le lancement d'un partenariat stratégique de cinq ans visant à renforcer l'innovation scientifique au service de systèmes alimentaires plus résilients.

Inscrite dans l'initiative Atoms4Food menée conjointement par l'AIEA et la FAO, cette collaboration prévoit la mise en place d'un projet de recherche coordonnée (CRP) mobilisant des techniques nucléaires et isotopiques pour améliorer l'efficacité des engrais, optimiser la gestion des nutriments et enrichir la qualité nutritionnelle des cultures.

Les travaux porteront notamment sur l'optimisation de l'azote, du phosphore et de micronutriments essentiels tels que le zinc, le fer et le sélénium. L'objectif est de produire des données scientifiques robustes permettant d'appuyer les principes des « 4R » (bonne source, bonne dose, bon moment, bon emplacement) en matière de gestion des nutriments.

Selon le directeur général de l'AIEA, Rafael Mariano Grossi, ce partenariat vise à « transformer la science de pointe en solutions concrètes pour les agriculteurs », en particulier dans les régions confrontées à des défis de sécurité alimentaire.

Pour le groupe OCP, cette initiative s'inscrit dans une stratégie de soutien à la sécurité alimentaire mondiale, à travers une approche fondée sur la recherche appliquée, la diffusion de connaissances et l'amélioration des pratiques agricoles.



Transition énergétique : Leila Benali à Paris pour la réunion ministérielle de l'AIE



Les 18 et 19 février 2026, les ministres de l'Énergie se retrouvent à Paris dans le cadre de la réunion ministérielle de l'Agence internationale de l'énergie (AIE). Organisée tous les deux ans, cette rencontre permet d'examiner l'évolution des marchés et des politiques énergétiques, ainsi que leurs implications pour la sécurité, l'accessibilité et la durabilité des systèmes énergétiques. L'édition 2026 est présidée par la vice-Première ministre des Pays-Bas, Sophie Hermans.

Le Maroc est représenté par la ministre de la Transition énergétique et du Développement durable, Leila Benali. En marge des travaux, celle-ci a tenu un entretien bilatéral avec Teresa Ribera, vice-présidente de la Commission européenne.

Les échanges ont porté sur le renforcement du partenariat énergétique entre le Maroc et l'Union européenne, en lien avec les objectifs de transition énergétique et de coopération stratégique dans ce domaine.

REGARDS D'EXPERTS

A smiling woman with long brown hair, wearing a dark blue blazer over a white shirt, is pointing towards the left. The background is a blurred city skyline at night with lights. Overlaid on the image are various financial data visualizations, including a red line graph showing an upward trend, a bar chart, and a dotted line graph. The overall color palette is dominated by blues and reds.

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@cfcm.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.



Siham Sentissi
Managing Director de
BlueBirds Maroc

Management de transition et conseil indépendant : les nouveaux alliés des entreprises marocaines en transformation

Face à la complexité croissante des transformations économiques, les entreprises marocaines redécouvrent la valeur du management de transition et du conseil indépendant hautement qualifié.

Le monde du travail connaît depuis une dizaine d'années une mutation profonde. La remise en question du modèle exclusivement fondé sur le CDI, l'essor du télétravail, la pénurie de compétences stratégiques et l'accélération induite par l'intelligence artificielle redessinent durablement les modes de collaboration. Cette transformation globale n'épargne pas le Maroc. Les entreprises doivent aujourd'hui se digitaliser, renforcer leur gouvernance, structurer leur croissance, faire face à une concurrence internationale accrue et répondre à des exigences réglementaires et ESG de plus en plus fortes. Dans ce contexte, le recours au management de transition et au conseil indépendant hautement qualifié n'est plus une réponse ponctuelle. Il devient un levier structurant au service de la performance et de la pérennité.

Cette évolution est déjà largement installée dans les marchés matures. Selon Business Talent Group, près de 69 % des grandes entreprises mondiales ont recours à des talents

indépendants pour piloter des projets stratégiques, avec une croissance du management de transition de plus de 300 % depuis 2020. Aux États-Unis, l'étude Upwork 2025 montre qu'un travailleur qualifié sur quatre exerce désormais en indépendant, générant près de 1 500 milliards de dollars de revenus annuels. Ces chiffres traduisent un basculement culturel profond : l'indépendance n'est plus marginale, elle est devenue un modèle assumé et intégré dans les stratégies des organisations.

Une réponse directe à la complexité : agilité, expertise et impact immédiat

Les entreprises marocaines font aujourd'hui face à des défis multiples et simultanés. Transformations digitales, montée en puissance de l'IA, industrialisation accélérée, croissance externe, internationalisation, exigences réglementaires et ESG renforcées s'additionnent et se chevauchent. Dans ce contexte, le recrutement en CDI montre ses limites. Certaines expertises sont rares, très demandées et difficiles à mobiliser rapidement,

tandis que de nombreux projets stratégiques requièrent des compétences pointues mais sur une durée limitée. C'est précisément dans ces situations que les indépendants de haut niveau apportent une valeur différenciante. Selon Roland Berger, 90 % des freelances premium disposent de plus de dix ans d'expérience et interviennent sur des missions complexes nécessitant un haut niveau de maîtrise, telles que des restructurations, la mise en place de nouvelles organisations, le pilotage de projets transverses ou la conduite de programmes de transformation digitale ou IA. Leur intervention permet de sécuriser des phases critiques, d'accélérer les décisions et d'éviter les ruptures de continuité. L'un de leurs apports majeurs réside dans leur efficacité immédiate. Là où un recrutement classique implique intégration, formation et adaptation, un manager de transition ou un consultant indépendant senior est opérationnel en quelques jours. Cette capacité à produire de l'impact rapidement constitue aujourd'hui un avantage compétitif déterminant.

Ce que cela change concrètement dans la vie des entreprises marocaines

Cette approche prend une dimension particulièrement concrète dans de nombreuses entreprises familiales marocaines. Beaucoup ont connu une forte croissance au cours des trente ou quarante dernières années, ont changé d'échelle et parfois de périmètre, tout en conservant des modes de fonctionnement hérités d'une phase entrepreneuriale initiale. Ce modèle, longtemps porté par la figure centrale du fondateur, a été un moteur de développement. Il devient toutefois moins adapté lorsque l'entreprise grandit, que les équipes se multiplient et que la complexité organisationnelle augmente.

Dans ces contextes, le recours au management de transition permet d'introduire, pour une durée définie de douze, dix-huit ou vingt-quatre mois, un profil expérimenté dont le mandat est exclusivement dédié à la réussite de la transformation. Qu'il s'agisse d'un bras droit de transition ou d'un PMO stratégique senior, ce profil intervient sans agenda interne ni enjeux politiques. Sa mission consiste à structurer la gouvernance, clarifier les rôles et responsabilités, revoir les processus de décision et définir un modèle opérationnel cible permettant à l'entreprise d'atteindre son plein potentiel.

Ce regard externe et temporaire agit comme un catalyseur. Il permet d'aller plus vite, de poser des fondations solides et de préparer la transmission vers les équipes internes dans un cadre clarifié et durable.

Des bénéfiques organisationnels tangibles pour les entreprises marocaines

Au-delà des situations de transformation profonde, le management de transition et le conseil indépendant s'inscrivent progressivement dans une logique plus large de performance organisationnelle. Ils permettent aux entreprises de gagner en flexibilité tout en maintenant un haut niveau d'exigence, d'accéder à des compétences rares dans un marché sous tension et d'accélérer l'exécution de projets souvent freinés par des silos internes.

Selon Manpower, 75 % des entreprises mondiales déclarent rencontrer des difficultés de recrutement, une réalité que le Maroc connaît éga-



« Selon Business Talent Group, près de 69 % des grandes entreprises mondiales ont recours à des talents indépendants pour piloter des projets stratégiques. »

lement sur les profils digitaux, data, finance, transformation ou industrie. Dans ce contexte, les indépendants de haut niveau constituent une réponse pragmatique à la pénurie de talents. Leur intervention favorise également le transfert de compétences vers les équipes internes, accélérant leur montée en autonomie dans un environnement où la formation continue peine parfois à suivre le rythme des transformations.

Pourquoi cette dynamique arrive maintenant au Maroc

Plusieurs facteurs expliquent l'accélération actuelle de ces modèles. Le Maroc connaît une transformation économique structurelle portée par l'industrialisation, le développement des infrastructures, la digitalisation des services et l'émergence de hubs régionaux comme Casablanca et Tanger. Parallèlement, les attentes des talents évoluent, avec une recherche accrue de sens, de flexibilité et d'autonomie dans les parcours professionnels.

Le télétravail et la collaboration à distance ont également contribué à normaliser le recours à des expertises externes, en levant de nombreux freins culturels et organisationnels. De plus en plus de dirigeants reconnaissent la valeur d'un regard externe capable d'apporter méthode, rythme et objectivité dans des contextes de transformation.

Comment intégrer efficacement les indépendants : méthode et bonnes pratiques

Pour produire leur plein effet, ces modèles doivent être structurés et assumés. La réussite d'une mission repose avant tout sur une définition claire du besoin, pensée en termes de mission, d'objectifs et de livrables plutôt qu'en fiche de poste. La sélection

doit se faire sur l'expertise éprouvée et la capacité à être immédiatement opérationnel, et non sur le potentiel à long terme.

L'intégration rapide de l'indépendant, l'accès aux informations clés et une gouvernance claire sont essentiels pour maximiser l'impact. Enfin, une mission se conclut par un offboarding structuré, incluant un bilan, la formalisation des acquis et le transfert des compétences vers les équipes internes.

Conclusion : le rôle central des dirigeants dans le choix des modèles

Le management de transition et le conseil indépendant ne sont pas des tendances passagères. Ils constituent des réponses concrètes aux défis contemporains que sont la pénurie de talents, l'accélération de l'innovation et la complexité croissante des transformations. Les pays qui ont structuré ces modèles en récoltent déjà les bénéfices, avec des organisations plus agiles, plus robustes et plus rapides dans l'exécution de leurs projets stratégiques.

La question n'est donc plus de savoir si ces approches ont leur place dans l'économie marocaine. Elles sont déjà là. La véritable question est celle du choix des dirigeants. Ce sont eux qui décident des modèles qu'ils activent, de la manière dont ils articulent talents internes et expertises externes, et du niveau d'ouverture qu'ils accordent à des regards nouveaux.

La transformation n'est pas uniquement technologique ou organisationnelle. Elle est avant tout une question de leadership. Elle commence par la capacité des dirigeants à adapter leurs modes de décision, de gouvernance et de collaboration pour permettre à leurs entreprises de se structurer, de se professionnaliser et de libérer pleinement leur potentiel. ●



Widad Azzam Lahlou
Directrice générale de Africa
Technologies & services, filiale de la
Société Générale

Comment intégrer efficacement les principes ESG au cœur de la stratégie d'entreprise et en faire une culture vivante au sein des entreprises afin de créer de la valeur durable ?

Face à des exigences accrues des régulateurs, des marchés et des parties prenantes, l'ESG s'impose comme un levier stratégique central pour les entreprises. Plus qu'un cadre de conformité, il devient un moteur de transformation, de performance et de création de valeur durable.

Dans un environnement en constante évolution, les entreprises sont de plus en plus attendues sur leur capacité à contribuer à un avenir durable, à générer un impact positif et à répondre aux attentes de leurs parties prenantes. C'est dans ce contexte que l'intégration des principes ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) prend tout son sens : il devient un levier stratégique majeur pour assurer la compétitivité, la résilience et la pérennité de toute organisation.

L'ESG n'est pas un projet à mener, ou même un objectif à atteindre, voué à être « évalué et classé » à la fin de l'année. Si nos entreprises en sont conscientes, alors un mouvement global et puissant va nous propulser tous ensemble vers l'avant.

L'enjeu pour l'entreprise est de taille, car il s'agit d'un vrai levier de compétitivité dans un monde où le régulateur, le consommateur, le partenaire

commercial ou financier deviennent de plus en plus sensibles au degré d'intégration de l'ESG dans la stratégie de l'entreprise, mais aussi dans ses décisions d'achat, de vente, de production, de gestion des ressources. Ceci est plus visible dans les entreprises exposées à un environnement international, mais qui importent ces exigences puisqu'elles collaborent avec de nombreux partenaires ou fournisseurs dans leur environnement local.

Quels sont les leviers efficaces qui permettent de faire de l'ESG une culture vivante ?

Il n'y a pas de check-list ESG, mais bien au contraire, comme nous le disions un terrain propice à l'innovation, qui en intégrant les principes ESG, stimule les idées et l'intelligence collective, encourage l'inclusion, renforce la cohésion sociale et participe activement à l'amélioration de la qualité de vie des communautés.

Cela implique une transformation en profondeur de la culture d'entreprise car l'ESG ne doit pas seulement être perçu comme une initiative périphérique, mais devrait faire partie de la stratégie d'entreprise ; Et réussir ce virage, c'est d'abord adopter une vision globale.

Cela commence par une stratégie claire, alignée avec la mission et les ambitions de l'entreprise. Elle doit traduire les priorités ESG en actions concrètes, mesurables et impactantes comme la réduction de l'empreinte carbone, la diversité et inclusion, la gouvernance transparente, l'éthique, etc.

Cependant, une stratégie seule ne suffit pas. Encore faut-il que la gouvernance suive. L'implication du top management est essentielle pour donner de la légitimité et inscrire l'ESG dans les décisions clés en mettant l'accent sur l'exemplarité, la transparence et la rigueur pour donner une cohérence d'ensemble.

Abdelhadi Belkhatay, une voix s'est éteinte...

Al Qamar al Ahmar, Qitar Al Hayat, Ya bent Ennas, ces titres ont marqué la mémoire musicale des Marocains. Abdelhadi Belkhatay, qui nous a quittés le 30 janvier dernier, est considéré comme une des voix uniques de la chanson marocaine.

Là été, aux côtés de la regrettée Naïma Samih et de Abdelouahab Doukkali, les stars de la Oughniya al Maghribiya (la chanson marocaine). Abdelhadi Belkhatay était populaire. Ses chansons ont été des tubes, passant fréquemment à la télé et faisant la joie des convives, lors des cérémonies de mariages.

De la chanson au cinéma

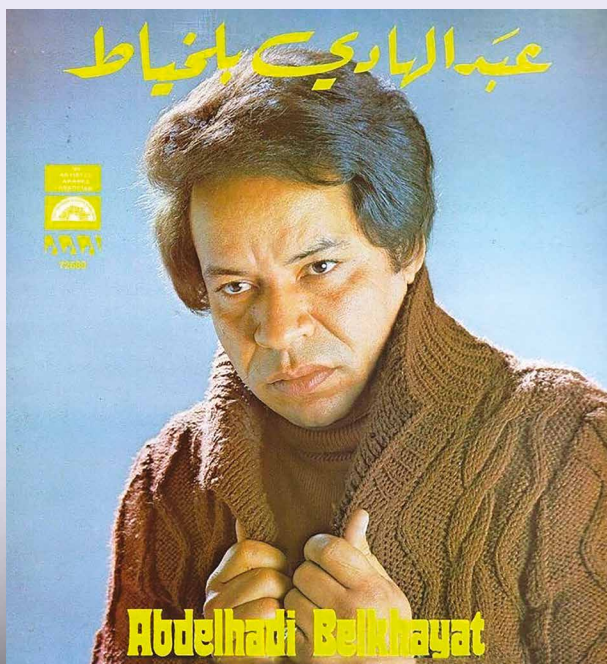
Natif de la ville de Fès en 1940, comme bon nombre de grands noms de la chanson marocaine (Doukkali, Fouiteh, Brahim Alami), Abdelhadi Belkhatay arrive très jeune à Casablanca où il suit sa scolarisation, même si c'est la musique qui l'intéresse en premier lieu. À cette époque, Dar el Beïda est la ville des grands orchestres, qui se produisent sur la scène du théâtre municipal, aujourd'hui disparu, ou dans les cinémas de l'époque, Kawakib à Derb Soltan, Cinéma Verdun au centre-ville... Il est repéré très vite par le découvreur de talents de l'époque, Abdelnabi El Jirari, lors d'une audition à la radio nationale. Afin de parfaire sa formation, il s'envole en Égypte pour suivre des cours au Conservatoire supérieur de musique arabe du Caire.

De retour au Maroc à la fin des années 1960, il entame une carrière musicale riche en des classiques (El Qamar el ahmar, Achatî'e, Fi Qalbi jarh q'dim, Ya bent Nnass), et de collaborations avec les plus grands paroliers et compositeurs de l'époque, Ahmed Taïeb Al Alj, Abderrafie Jaouahiri, Abdessalam Amer, Abdelkader Rachdi et bien d'autres. Le chanteur va ainsi marquer les décennies 70 et 80 par ses chansons et sa voix, forte et chaude, reconnaissable parmi tant d'autres. Ses chansons parlent d'amour, de la vie sociale de ses concitoyens, de patriotisme... Abdelhadi Belkhatay va également s'essayer au cinéma. Il joue en 1973 à côté de Larbi Doghmi et de Mohamed Badaoui, dans Silence, sens interdit,

puis partage en 1979, la vedette d'Où cachez-vous le soleil avec Abdelouahab Doukkali, Nour Cherif et Nadia Lotfi. Deux films signés par le réalisateur marocain Abdellah Mesbahi.

Les années 1990 puis 2000 marquent un tournant dans la vie de l'artiste, qui choisit une vie plus mystique et un répertoire un peu plus religieux, notamment avec « Al Mounfarija ». Malgré avoir annoncé son retrait de la scène artistique, il fera une dernière apparition en 2015, lors du festival Mawazine pour y interpréter des chants religieux. « Lors de ses funérailles, le grand artiste Abdelouahab Doukkali déclarait à la presse qu'il faudrait un siècle pour remplacer le défunt. De mon côté, je pense que Belkhatat est tout simplement irremplaçable », nous confie Hassan Narrâis, écrivain, journaliste et fin connaisseur de la vie artistique marocaine. Ses funérailles ont réuni des artistes, mais également des journalistes, des acteurs associatifs et des politiques de tous les bords. Des jeunes et des moins jeunes qui sont venus rendre hommage une dernière fois à l'auteur de « Qitar al Hayat ». •

► Hicham Houdaïfa



Il était une fois Tayeb Saddiki

Décédé le 5 février 2016 à l'âge de 79 ans, Tayeb Saddiki est toujours considéré comme une icône du théâtre arabe et marocain. Un innovateur et un précurseur dont l'œuvre gagnerait à être connue par les nouvelles générations.

Durant cette soirée du jeudi 5 février, sur la scène mythique casablancaise de la FOL, Mamoun Salaje est remonté sur scène, non pour chanter du Brel, comme c'est fréquemment le cas, mais pour commémorer les dix ans de la disparition du dramaturge Tayeb Saddiki. « *Tayeb est mon père spirituel. Il est également mon oncle. Je suis un chanteur et j'ai beaucoup chanté pour lui et ses amis. J'ai donc pensé à organiser une sorte d'hommage musical pour cette grande personnalité artistique de ce pays* », nous explique Mamoun, aussi connu comme le Brel marocain. Tayeb Saddiki aimait la musique, le Malhoun bien sûr, mais également la chanson française à texte. « *Il était fan de Brel, surtout la chanson *Le plat pays*, mais aussi de Brassens, Serge Reggiani. J'ai pioché dans ce registre pour cette soirée* », ajoute Mamoun. Des artistes que Tayeb Saddiki connaissait personnellement puisqu'en tant que directeur du Théâtre municipal de Casablanca entre 1965 et 1977, il avait ramené à ce théâtre les Brel, Reggiani, Piaf, Moustaki, pour le plus grand plaisir des mélomanes du pays.

De Gogol à Molière

Monstre sacré du théâtre, Tayeb Saddiki qui a été formé au Théâtre national populaire en France par Jean Vilar a incarné à lui tout seul et pendant des décennies, les arts dramatiques au Maroc. Il a été d'abord, un grand transmetteur en adaptant avec génie les grandes pièces de théâtre étrangères, du « *Journal d'un fou* » de Gogol à Molière, en passant par le théâtre italien de Goldoni ou celui de l'absurde de Beckett. Par la suite, il s'est lancé dans l'aventure du théâtre populaire, en le revisitant, rendant hommage ainsi à cette unique langue du Malhoun, dans des pièces. Auteur de pièces de théâtre, fondateurs des arts dramatiques marocains, Tayeb Saddiki a réussi à construire un pont entre le passé et le présent. « *Pour moi, le grand apport de Tayeb Saddiki a été de briser cette glace entre culture savante et culture populaire. Arrivé au Maroc, il avait alors 21 ou 22 ans, il a mis la technique dramatique apprise de son maître Jean Vilar au service du patrimoine marocain* », souligne Hassan Habibi, professeur universitaire et auteur du livre *Tayeb Saddiki, histoire d'un théâtre*. Résultat : des pièces de théâtre qui font



encore date dans l'histoire du théâtre marocain à l'image d'« El Harraz », « Badii Zaman Hamadani » ou encore « Al Majdoub ». Ces œuvres, sont consultables gratuitement en ligne sur Youtube, grâce à la Fondation Tayeb Saddiki. Autre grand apport de Tayeb Saddiki : le fait d'avoir activement participé à l'éclosion de grands talents, qui ont marqué depuis lors la scène culturelle nationale. « Dans cette fin des années 1960, début des années 1970, la troupe de Tayeb Saddiki était un véritable laboratoire qui a fait germer d'autres expériences artistiques tel que les Nass el Ghiwane, Jil Jilala, Lemchaheb, Tagadda ou encore Bziz ou Baz », conclut M. Habibi. ●

► Hicham Houdaïfa



Les rendez-vous à ne pas manquer

MUSIQUE

Gnaoua, jazz et blues au menu

Depuis plus de 10 ans, le groupe Nizar El Jamali fait vivre la musique Gnaoua en la mêlant avec des sonorités modernes comme le jazz et le blues. Une expérience musicale envoûtante à suivre le 5 mars à partir de 22h00 au Théâtre Cité portugaise El Jadida.



FUSION

Hommage aux poétesses andalouses

Quatre artistes de divers horizons se mettent ensemble pour rendre hommage aux femmes poètes et écrivaines d'Al-Andalus. Le spectacle *Quando caiga la tarde* (Quand le soir tombe) est le fruit d'une fusion de musiques orientales et occidentales. Un spectacle à déguster le 10 mars, à partir de 21h30, à l'American Arts Center, Casablanca.



EXPOSITION

Bijoux amazighs en images

Les photos d'Ilham Fouwad et les dessins de Cami vous invitent à la découverte des bijoux et l'artisanat des femmes amazighs. Un hommage à la diversité des tribus et au savoir-faire séculaire que propose l'Institut français de Marrakech, du mardi au samedi, et ce jusqu'à fin mars. L'entrée est libre.



CINÉMA

Des migrants et d'amour...



Quelques jours pas plus est un film sur une histoire d'amour. C'est aussi une histoire sur le journalisme, sur un climat social de plus en plus délétère, de violence policière et de migration. Un film à regarder le 7 mars à 15h00 au Théâtre 121 de l'Institut français de Casablanca.

RENCONTRE D'AFFAIRES ENERGIES D'AVENIR : RENOUVELABLES, NUCLÉAIRE & HYDROGÈNE

Du 23 au 25 juin 2026
Casablanca | Maroc



Découvrez les programmes ambitieux
pour une transition énergétique réussie

Inscrivez-vous



JeChoisisleMaroc 

المكتب الوطني للكهرباء و الماء الصالح للشرب

Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable

ONEE

L'ACTEUR DE RÉFÉRENCE

AU CŒUR DE LA TRANSITION

ÉNERGÉTIQUE

www.one.ma

