

*Invité du mois, Adil Zaidi, président de la fédération de l'automobile,
analyse la dynamique industrielle du secteur*

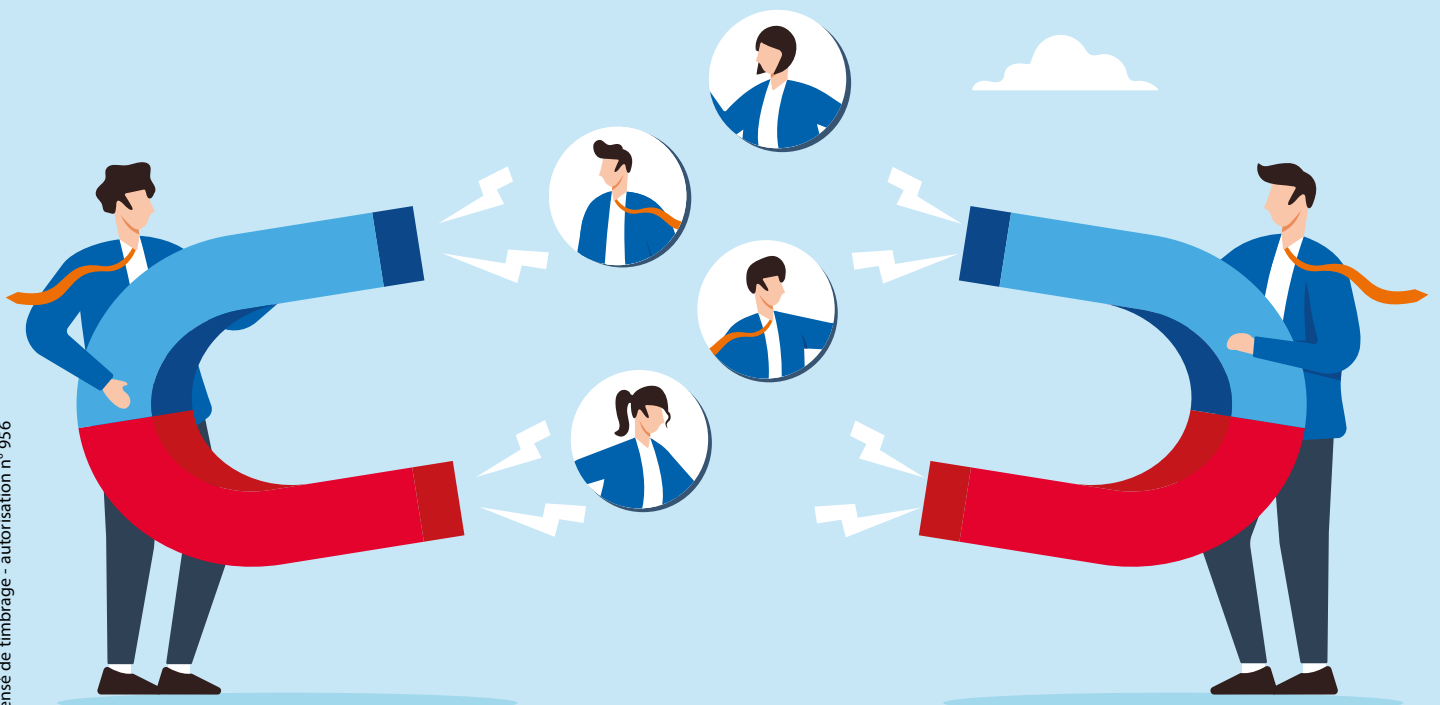


CONJONCTURE

63^e année - Numéro 1086 - Mars 2026 - www.conjoncture.info

LA GUERRE DES TALENTS

A L'HEURE DES TRANSFORMATIONS TECHNOLOGIQUES





SALON INTERNATIONAL DE L'AGRICULTURE AU MAROC

sous le thème :
"Durabilité de la production animale
et souveraineté alimentaire"

**Le pavillon France a le plaisir
de vous inviter à rencontrer
la délégation française.**



Vos contacts :

Khadija EL IDRISSE • kelidrissi@cfcim.org • +212 (0) 5 22 43 96 06
Maria MOUHSINE • mmouhsine@cfcim.org • +212 (0) 6 11 18 55 42

LA BATAILLE SILENCIEUSE QUI REDESSINE L'ÉCONOMIE MONDIALE

Dans un monde marqué par l'intensification des rivalités économiques et géopolitiques, la compétition pour les talents n'a jamais été aussi rude. Dans cette nouvelle géographie du pouvoir, les États ne se contentent plus de former, ils cherchent à capter, retenir, orienter et rentabiliser le capital humain, devenu la première richesse stratégique. Mais derrière cette course mondiale, une réalité plus complexe s'impose. Les talents ne partent plus seulement, ils circulent. Ils travaillent ici, produisent ailleurs, créent de la valeur qui échappe parfois aux économies qui les ont vus naître. Le Maroc illustre parfaitement cette tension : entre ambition de devenir un hub du savoir et difficulté à transformer ses compétences en richesse durable, le défi n'est plus uniquement d'attirer ou de retenir, mais de capter la valeur.

Cette mutation est d'autant plus brutale qu'elle s'accélère sous l'effet des transformations technologiques. L'irruption de l'intelligence artificielle, la généralisation du travail à distance et l'émergence de nouvelles formes de mobilité professionnelle bouleversent les repères classiques. Les compétences deviennent rapidement obsolètes, les trajectoires professionnelles se fragmentent, et la concurrence ne se joue plus seulement entre entreprises, mais entre écosystèmes entiers.

Dans ce contexte, les entreprises comme les États sont contraints de revoir leurs grilles de lecture. Recruter localement ne suffit plus, fidéliser devient un défi permanent, et la formation continue s'impose comme une condition de survie. Les directions des ressources humaines, longtemps centrées sur l'organisation interne, se retrouvent désormais au cœur d'enjeux géopolitiques et économiques beaucoup plus larges.

Car au fond, c'est bien là que tout se joue. À l'heure où l'intelligence artificielle redéfinit les compétences, où le travail s'affranchit des frontières et où les modèles économiques traditionnels vacillent, une question centrale émerge : former des talents suffit-il encore, si l'économie qui doit les absorber ne suit pas ?

L'invité de ce numéro, Adil Zaidi, président de la fédération de l'automobile revient sur la dynamique industrielle du secteur.

Le Comité de rédaction



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC

Donnez votre avis sur les formations
qui vous intéressent !

Participez
au sondage



Pourquoi
choisir nos
formations

Contenus pratiques et directement applicables

Formateurs experts et expérimentés

Sessions adaptées aux besoins spécifiques de votre entreprise

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, Zineb Jamal Eddine,
Younes Baamrani, Kenza Sefiroui,
Hicham Houdaifa, Nizar Derdabi,
les administrateurs et collaborateurs
de la CFCIM

Crédits photos CFCIM,

Shutterstock, Tswera, 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

Salma Litim

GSM.: 06 78 68 12 09

slitim@cfcim.org

Fatima-Ezzahra Jamil

Tél.: 05 22 43 29 80

fejamil@cfcim.org

6 ÉCHOS MAROC

- 6 Interview d'Anas Abdoun, analyste des marchés pétroliers
- 9 Le CESE appelle à limiter les pertes et gaspillage alimentaires
- 10 Commande publique : l'observatoire marocain publie son rapport d'activité de l'année 2025

14 L'INFOGRAPHIE

- 14 Droits des femmes au Maroc : des avancées et des défis persistants

16 MAROC 2030

- 16 Tanger sous inspection de la FIFA avant 2030

17 ÉCHOS INTERNATIONAL

- 17 Lalla Hasnaa engagée à Washington sur les enjeux du numérique et de l'enfance
- 17 Le FMI salue la résilience de l'économie marocaine malgré les incertitudes

18 INVITÉ DU MOIS

- 18 Adil Zaidi, Président de la Fédération de l'Automobile

26 ZOOM : La guerre des talents

- 28 Course mondiale aux talents : Une compétition sans concessions
- 32 Maroc : de la fuite au gain de cerveaux...
- 34 La révolution des mobilités et le travail sans frontières
- 36 L'IA et la redéfinition des compétences
- 38 Interview de Mustapha Zaouini, Chairman de AI in Africa et expert en stratégies technologiques

44 ÉCHOS DURABLES

- 44 Transition énergétique : le Maroc, interlocuteur stratégique pour l'industrie européenne
- 44 Le Maroc lance le projet GMC2 pour renforcer la pêche durable et l'économie bleue

45 REGARD D'EXPERTS

- 46 Implantation au Maroc : comment s'y prendre ?

48 CULTURE

- 48 Serge Bromberg, une vive passion pour le muet
- 50 Des contes émancipateurs !

« Le Maroc est une économie où le transport de marchandises pèse lourd dans la formation des prix finaux »

Anas Abdoun
Analyste des marchés pétroliers

Interview réalisée le 19 mars 2026

Concrètement, quel est l'impact de la guerre au Moyen-Orient sur le marché pétrolier international et sur l'exposition du Maroc en tant qu'importateur d'énergie ?

La guerre a changé de nature dès lors qu'elle a cessé d'être seulement militaire pour devenir une guerre touchant les infrastructures énergétiques elles-mêmes. Les frappes sur South Pars en Iran, puis les attaques contre des installations au Qatar, au Koweït et les menaces sur d'autres sites du Golfe, ont fait bondir le Brent au-dessus de 115 dollars le baril le 19 mars, contre des niveaux inférieurs à 73 dollars avant le conflit. Le point central est que le marché ne price plus seulement un risque géopolitique abstrait, il price désormais un risque physique sur l'offre, sur les terminaux, sur les raffineries, sur le GNL, sur l'assurance maritime et sur les routes de transit, notamment autour du détroit d'Ormuz. Reuters

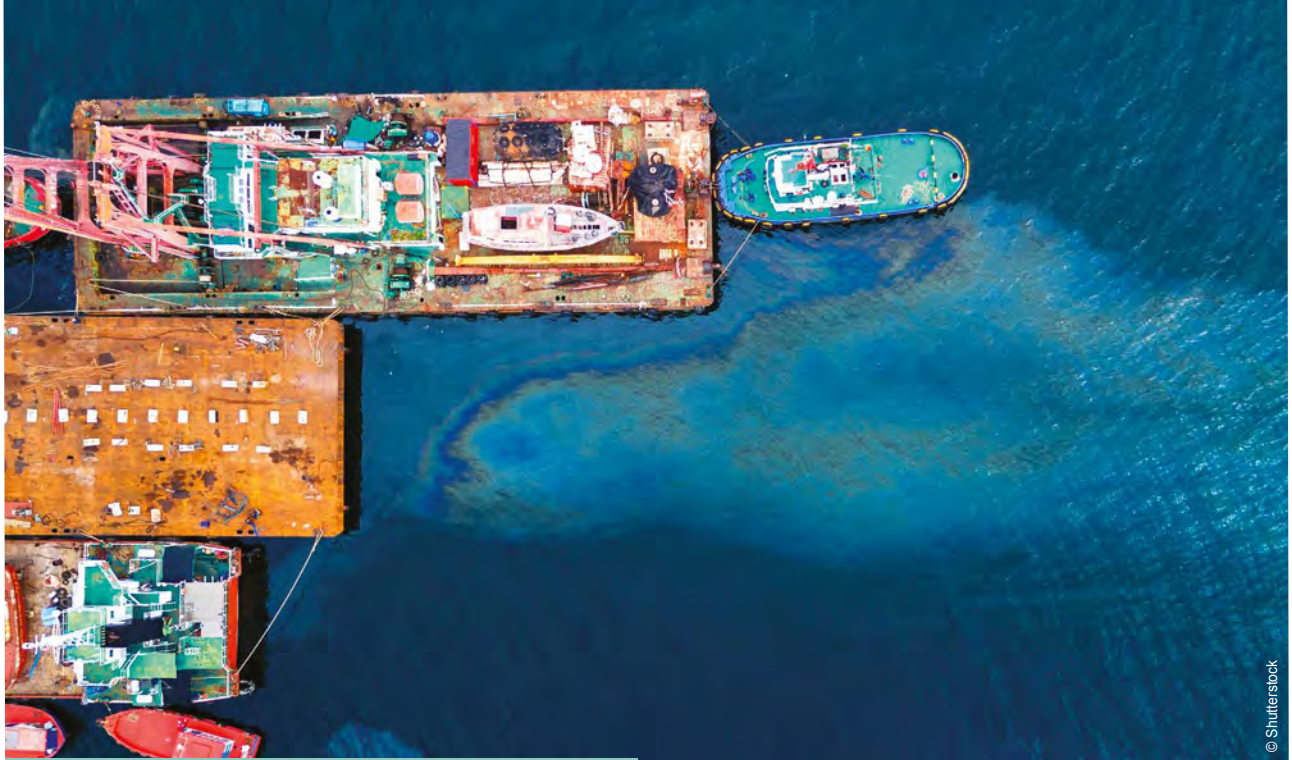
souligne aussi qu'environ 20 % des flux mondiaux de pétrole et de GNL sont affectés par la perturbation d'Ormuz, ce qui installe une prime de risque durable.

Pour le Maroc, cette situation est particulièrement sensible. Le pays importe environ 90 % de ses besoins énergétiques et, depuis l'arrêt de la raffinerie Samir, dépend entièrement des importations pour ses produits pétroliers raffinés. Cela signifie que le Maroc est exposé à la fois au prix international du brut, au prix des produits raffinés, au fret maritime, à l'assurance et à la disponibilité physique des cargaisons. Autrement dit, il ne subit pas seulement une hausse du baril, il subit une hausse du coût complet de l'énergie importée.

Il faut ajouter que les perspectives marocaines pour 2026 étaient initialement construites sur un scénario



rien bien plus favorable. La Banque centrale vient encore de projeter une croissance de 5,6 % en 2026, portée notamment par le redressement agricole avec une récolte céréalière attendue à 8,2 millions de tonnes. Parallèlement, le cadrage de la loi de finances 2026 reposait sur une hypothèse de prix du pétrole à 65 dollars le baril. Nous sommes aujourd'hui très au-dessus de cette hypothèse, ce qui crée un décalage majeur entre le scénario budgétaire et la réalité géopolitique.



© Shutterstock

Comment les évolutions récentes des prix du pétrole se répercutent-elles sur l'économie marocaine (inflation, balance commerciale, coût de l'énergie) ?

Le premier canal de transmission est la balance commerciale. Quand le baril passe d'une hypothèse budgétaire de 65 dollars à plus de 110 dollars, la facture énergétique du pays augmente mécaniquement. Or Bank Al-Maghrib a déjà indiqué que le déficit courant devrait atteindre 3,1 % du PIB en 2026, notamment à cause de la hausse des importations d'énergie. Si la crise s'installe, ce chiffre pourrait être revu à la hausse, car le Maroc devra payer plus cher pour importer les mêmes volumes, voire payer davantage encore pour sécuriser certaines cargaisons.

Le deuxième canal est l'inflation importée. Le pétrole ne touche pas seulement la pompe, il renchérit le transport, la logistique, la distribution, certaines matières premières industrielles, et finit par diffuser dans l'ensemble de l'économie. Pour un pays importateur net comme le Maroc, cela signifie un retour de pressions inflationnistes venues de l'extérieur, même si l'inflation de départ était relativement contenue. La Banque centrale marocaine dit d'ailleurs explicitement que le principal risque à surveiller, si le conflit s'aggrave, vient des pressions externes et énergétiques.

Le troisième canal est budgétaire. Le Maroc n'a plus de caisse de compensation sur les carburants, mais l'État continue à supporter un coût important sur le butane. Une hausse prolongée des cours internationaux de l'énergie alourdit donc indirectement les charges publiques, même si la transmission n'est pas uniforme selon les produits. Cela réduit les marges de manœuvre budgétaires au moment même où l'État finance de grands chantiers industriels, sociaux et d'infrastructures.

Il y a enfin un canal moins commenté mais crucial pour le Maroc, celui du soufre et donc de l'OCP. Les tensions dans le Golfe perturbent un marché déjà très tendu. Les prix spot FOB Moyen-Orient du soufre avait bondi de 207 % entre fin janvier 2025 et fin janvier 2026, passant de 173 dollars par tonne à 531,50 dollars, avant un léger reflux à 495 dollars fin février. Dans le même temps, Reuters relève que le soufre importé par les industriels mondiaux se traite désormais au-dessus de 500 dollars la tonne dans certains cas. Pour l'office chérifien, le sujet est stratégique, car le groupe a importé un volume record de 8,3 millions de tonnes de soufre en 2024 et reste structurellement dépendant de l'approvisionnement international, y compris depuis les Émirats et l'Arabie saoudite, même si le Kazakhstan est devenu une source importante.

Cela ne signifie pas qu'il n'y a plus d'alternative, mais cela signifie que la sécurisation de l'approvisionnement coûtera plus cher et sera plus volatile.

Quels secteurs au Maroc sont les plus sensibles à une hausse prolongée des prix du pétrole ?

Le premier secteur exposé est évidemment le transport, routier en particulier. Le Maroc est une économie où le transport de marchandises pèse lourd dans la formation des prix finaux, donc toute hausse durable du diesel se diffuse rapidement vers l'agroalimentaire, la distribution, le commerce et le BTP.

Le deuxième secteur très sensible est l'agriculture, non seulement via le coût du transport et de l'irrigation, mais aussi via le coût des intrants. C'est là que le dossier du soufre et des fertilisants devient central. Une tension durable sur l'énergie du Golfe renchérit non seulement le pétrole, mais aussi une partie de la chaîne des engrais, ce qui peut affecter les coûts agricoles en amont.

Le troisième est l'industrie marocaine énergivore, qu'il s'agisse de ciment, matériaux, chimie, métallurgie, logistique portuaire ou certaines branches manufacturières. Même lorsqu'elles ne consomment pas directement beaucoup de pétrole, elles subissent la hausse des coûts de transport, des intrants, de l'électricité fossile marginale et du fret. >>>

» Le quatrième, et c'est un point spécifiquement marocain, est le complexe phosphates-engrais autour de l'OCP. Le groupe constitue un amortisseur macroéconomique pour le pays grâce aux exportations, mais il est aussi exposé à la hausse du coût de certains inputs critiques, au premier rang desquels le soufre. Donc un choc énergétique prolongé peut avoir un double effet sur le Maroc, il dégrade la facture d'importation énergétique tout en augmentant le coût de fonctionnement du champion exportateur national.

Quelle devrait être la stratégie des opérateurs marocains et de l'État pour limiter l'impact d'une volatilité durable des marchés énergétiques ?

À court terme, la priorité n'est pas idéologique, elle est logistique et stratégique. Pour un pays importateur comme le Maroc, on ne supprime pas par décret la dépendance externe. Il faut donc d'abord sécuriser l'approvisionnement. Cela passe par la constitution réelle, et non simplement théorique, de stocks de sécurité. Sur ce point, le cadre légal marocain impose 60 jours de stocks de sécurité pour les produits pétroliers raffinés. Or plusieurs sources concordantes montrent que ce seuil n'est pas atteint de manière satisfaisante au niveau national, avec des niveaux récents plutôt autour de 30 jours selon les produits, même si la ministre de l'Énergie a évoqué une fourchette de 30 à 60 jours en incluant certaines cargaisons en cours. Le vrai sujet est là, la vulnérabilité marocaine n'est pas seulement celle des prix, c'est aussi celle du coussin de sécurité.

Pour les opérateurs, il faut privilégier trois réflexes. D'abord, diversifier les origines d'approvisionnement chaque fois que c'est possible, même si cela augmente temporairement les coûts. Ensuite, renforcer les couvertures contractuelles et éviter une expo-



« Si la tension dure, l'effet le plus probable est une hausse continue puis une forte volatilité des prix à la pompe. »

sition excessive au spot dans les marchés les plus tendus. Enfin, consolider la gestion des stocks physiques, car dans un environnement de guerre régionale, la disponibilité vaut parfois autant que le prix.

Pour l'État, la stratégie crédible repose sur quatre piliers. D'abord, faire respecter réellement l'obligation de stocks. Ensuite, augmenter les capacités de stockage et clarifier qui finance ce stock stratégique, opérateurs, mécanisme mutualisé, ou véhicule public dédié. Troisièmement, accélérer tout ce qui réduit structurellement la dépendance au pétrole importé, efficacité énergétique, électrification, renouvelables, interconnexions, gaz, et à terme hydrogène vert. Enfin, rouvrir sérieusement la réflexion sur la souveraineté de raffinage et sur la capacité du pays à amortir un choc externe majeur, car depuis la fermeture de Samir, le Maroc est beaucoup plus exposé qu'avant aux turbulences du marché international des produits raffinés.

Si la tension persiste, quel serait l'effet sur le prix des carburants et, plus largement, sur le pouvoir d'achat du citoyen marocain ?

Si la tension dure, l'effet le plus probable est une hausse continue puis une forte volatilité des prix à la pompe. Le consommateur marocain ne paiera pas seulement le Brent, il paiera aussi la hausse des primes de risque, des produits raffinés, du fret et de l'assurance. Donc même si le brut se stabilisait momentanément, les carburants

pourraient rester durablement élevés.

Pour le citoyen marocain, cela toucherait d'abord le budget transport, donc les déplacements quotidiens, les coûts de livraison, le prix du taxi, de la logistique, et in fine une partie des prix alimentaires et des biens de consommation. La conséquence la plus lourde est souvent indirecte, une hausse généralisée du coût de la vie, alors même que les revenus n'augmentent pas au même rythme. C'est cela qui rogne le pouvoir d'achat. Dans un pays importateur net, une flambée énergétique prolongée agit comme un impôt externe sur l'économie.

Dans le cas marocain, il faut donc être clair, si la guerre reste cantonnée et brève, le choc sera douloureux mais gérable. Si, en revanche, les attaques sur les infrastructures énergétiques du Golfe se poursuivent et que le risque sur Ormuz s'installe, le Maroc verra sa facture énergétique, ses coûts logistiques, sa vulnérabilité budgétaire et la pression sur le pouvoir d'achat augmenter nettement. Le scénario à surveiller n'est pas seulement celui d'un baril à 110 dollars, c'est celui d'un marché durablement désorganisé, avec des pointes beaucoup plus élevées et une disponibilité plus incertaine. Des scénarios de marché à 150 dollars existent déjà dans les analyses de place en cas de perturbation prolongée, même si ce n'est pas aujourd'hui le scénario central.

► **Propos recueillis par Rida Ançari**

Le CESE appelle à limiter les pertes et gaspillage alimentaires



© DR

Le Conseil économique, social et environnemental (CESE) appelle à accélérer la lutte contre les pertes et le gaspillage alimentaires au Maroc. Réuni le 11 mars 2026 pour présenter son avis intitulé « *Pertes et gaspillage alimentaires au Maroc : ampleur du phénomène et enjeux pour une intervention efficace* », l'institution alerte sur un phénomène aux conséquences multiples, encore largement sous-estimé.

En ouverture, son président, Abdelkader Amara, a rappelé que cette problématique s'impose aujourd'hui comme un enjeu central, à la croisée des défis économiques, sociaux et environnementaux. « *Les pertes et le gaspillage alimentaires posent la question de nos modèles de production, de distribution et de consommation* », a-t-il souligné, insistant sur la nécessité de mieux valoriser les ressources dans un contexte de tensions croissantes.

Tout au long de la chaîne alimentaire, les pertes restent importantes. Certaines filières agricoles, notamment les fruits, les légumes et les céréales, enregistrent des pertes allant de 20 % à 40 % entre la production et la mise à disposition des produits. À cela s'ajoute le gaspillage au niveau des ménages, qui atteint des volumes significatifs.

Un phénomène massif aux impacts multiples

Selon les données présentées par la rapporteure de l'avis, Mina Rouchati, les ménages marocains ont jeté près de 4,2 millions de tonnes de denrées alimentaires en 2022, soit environ 113 kilogrammes par habitant et par an. Un chiffre qui illustre l'ampleur d'un phénomène qualifié de « *défi multidimensionnel* ».

Au-delà de son impact sur le pouvoir d'achat et la disponibilité des produits, le gaspillage alimentaire pèse lourdement sur les ressources naturelles. « *Plus de 1,6 milliard de mètres cubes d'eau sont mobilisés chaque année pour produire des denrées qui ne sont finalement pas consommées* », a-t-elle relevé, pointant un coût environnemental particulièrement élevé.

Face à ce constat, le CESE plaide pour un changement d'échelle. L'institution recommande l'élaboration d'un plan d'action ciblé, qui pourrait s'inscrire dans une future stratégie nationale d'alimentation durable. L'objectif : agir de manière coordonnée sur l'ensemble de la chaîne, de la production à la consommation.

Parmi les pistes avancées figurent l'adoption d'une loi anti-gaspillage, une meilleure clarification des dates de péremption, ou encore la création d'un observatoire national chargé de centraliser les données et d'orienter les politiques publiques.

Le Conseil insiste également sur le rôle des infrastructures – notamment de stockage et de transport – ainsi que sur l'importance de soutenir les circuits courts, de favoriser les dons alimentaires et d'encourager les initiatives numériques et citoyennes.

Au-delà des mesures techniques, c'est bien une évolution des pratiques et des comportements que le CESE appelle de ses vœux. Un chantier de fond, qui touche autant aux politiques publiques qu'aux habitudes de consommation, et qui s'impose désormais comme un levier clé pour renforcer la souveraineté alimentaire du pays.

Commande publique

Commande publique : l'observatoire marocain publie son rapport d'activité de l'année 2025

L'Observatoire marocain de la commande publique (OMCP) a publié, jeudi 12 mars 2026, son rapport d'activité au titre de l'année 2025, adopté lors de la troisième réunion de son comité délibératif.

Ce document revient sur les principales réalisations de cette année inaugurale, marquée par la mise en place du cadre de gouvernance de l'institution, notamment à travers « la formalisation de sa vision stratégique » ainsi que l'adoption d'un règlement intérieur et d'une charte d'éthique, précise l'Observatoire dans un communiqué.

Parmi les chantiers structurants, l'OMCP met en avant la création de la Base de Données des Marchés Publics (BDMP), présentée comme « le socle du système d'information de l'Observatoire », destinée à centraliser les données et à produire des indicateurs pour améliorer le pilotage de la commande publique.

L'année 2025 a également été marquée par la réalisation de deux études, portant respectivement sur les achats publics écologiques et sur la faisabilité de l'introduction des standards internationaux Open Contracting Data Standards (OCDS), visant à renforcer la transparence et l'efficacité des marchés publics.

En parallèle, l'Observatoire a renforcé ses actions de communication et ses partenariats institutionnels, tout en poursuivant ses efforts de sensibilisation à l'intégration des enjeux environnementaux et à l'usage de la data dans la gestion publique.

À travers ce rapport, l'OMCP affirme son ambition de « s'imposer comme une référence et un centre de connaissance de la commande publique ».



Notation

Moody's annonce une perspective positive du Maroc

L'agence de notation Moody's Ratings a relevé de « stable » à « positive » la perspective de la note Ba1 du Maroc, pour sa dette à long terme en devises et en monnaie locale, selon un communiqué du ministère de l'Économie et des Finances publié le 7 mars 2026.

Dans son évaluation, Moody's estime que cette révision reflète « l'amélioration progressive de la solidité économique et budgétaire » du Royaume. L'agence souligne les perspectives de croissance soutenues par la hausse de l'investissement et la poursuite des réformes structurelles, susceptibles de renforcer le profil de crédit du pays.

Moody's anticipe une croissance hors agriculture supérieure à 5 % en 2025, traduisant une moindre dépendance aux aléas climatiques et une plus grande stabilité macroéconomique. L'agence met également

en avant les investissements publics et privés dans les infrastructures, l'énergie, l'eau et la logistique, ainsi que les réformes destinées à améliorer l'environnement des affaires.

Sur le plan budgétaire, l'amélioration des performances et le renforcement de la mobilisation des recettes devraient contribuer à contenir le poids de la dette à moyen terme, malgré les pressions liées aux dépenses sociales et aux investissements. La confirmation de la note Ba1 reflète, selon Moody's, la solidité des institutions, une gestion macroéconomique prudente et un accès satisfaisant aux financements.

L'agence relève toutefois des facteurs de vigilance, notamment le niveau du revenu par habitant et l'exposition aux chocs climatiques.

Berrechid : inauguration d'une usine de production de câbles à fibre optique

La société FBR CABLES a inauguré, lundi 23 février 2026, à Berrechid, une nouvelle unité industrielle dédiée à la production de câbles à fibre optique et de câbles réseaux, en présence du ministre de l'Industrie et du Commerce, Ryad Mezzour. Le projet mobilise un investissement de 200 millions de dirhams et génère 165 emplois directs.

Implantée sur une superficie d'environ 15 000 m², l'usine porte la capacité annuelle de production à 70.000 kilomètres de câbles à fibre optique. L'entreprise ambitionne ainsi de couvrir près de 60 % des besoins du marché national, estimés entre 120 000 et 130 000 kilomètres par an. Selon le ministère, cette réalisation constitue un jalon stratégique pour le renforcement de la souveraineté industrielle et technologique du Royaume.

Lors de l'inauguration, Ryad Mezzour a souligné que cette unité 100 % marocaine contribue à consolider le label « Made in Morocco » et à positionner le pays comme un futur hub régional d'exportation vers l'Afrique. Il a également mis en avant l'impact du projet sur la modernisation des infrastructures numériques et l'amélioration de la connectivité.

De son côté, le directeur général de FBR CABLES, Youssef Jannat, a indiqué que l'usine, équipée des dernières



technologies, a été réalisée avec des compétences et un capital entièrement marocains. L'entreprise exporte déjà vers plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest, dont la Guinée, le Burkina Faso, le Mali et le Gabon, dans une logique de coopération Sud-Sud.

Bank Al Maghrib maintient son taux directeur à 2,25 %



Le mardi 17 mars, Bank Al Maghrib a décidé de maintenir son taux directeur inchangé à 2,25 %, à l'issue de la première réunion trimestrielle de son Conseil. La Banque des banques justifie cette décision par « la poursuite de la dynamique notable de l'activité économique », « des niveaux modérés prévus de l'inflation » et « la forte incertitude entourant les perspectives au niveau international ».

L'institution a indiqué que l'inflation devrait rester contenue, à 0,8 % en 2026 puis 1,4 % en 2027, malgré une hausse attendue des prix du pétrole. La croissance économique est prévue à 5,6 % en 2026, portée par le rebond de l'agriculture et la solidité des activités non agricoles. Bank Al Maghrib a souligné toutefois que les tensions géopolitiques, notamment au Moyen-Orient, pourraient affecter l'économie via les prix de l'énergie et les comptes extérieurs.

Le Conseil affirme qu'il continuera de « suivre de près la conjoncture interne et externe » et d'ajuster ses décisions « sur la base des données les plus actualisées ».

Transport routier

Hydrocarbures : un soutien exceptionnel du gouvernement aux transporteurs routiers

Le 17 mars, le Ministère du Transport et de la Logistique a annoncé que les professionnels du transport routier de marchandises et de personnes pourront déposer, à partir



du 20 mars, leurs demandes pour bénéficier du soutien exceptionnel mis en place par le gouvernement face à la hausse des prix des hydrocarbures.

Cette aide vise à atténuer l'impact de l'augmentation des coûts du carburant sur les charges d'exploitation du secteur, fortement dépendant du pétrole. « Les professionnels du secteur du transport routier peuvent, à partir du vendredi 20 mars 2026, accéder à la plateforme numérique: <https://mouakaba.transport.gov.ma>, afin de déposer leurs demandes de bénéfice du soutien et d'en assurer le suivi en ligne, selon le même mécanisme ayant démontré son efficacité dans la gestion des opérations précédentes et garantissant l'acheminement des aides aux professionnels concernés dans les délais requis », indique le ministère dans un communiqué. Ce dispositif intervient dans un contexte de renchérissement des prix à l'international, qui pèse sur les professionnels et pourrait se répercuter sur les coûts du transport et, à terme, sur les prix à la consommation.

Industrie

Eco-parcs industriels : signature d'un accord tripartite

Le lundi 16 mars à Rabat, un accord a été signé lundi par Ryad Mezzour, Ministre de l'Industrie et du Commerce Valentin Zellweger, Ambassadeur de la Suisse au Maroc et Sanae Lahlou, représentante pays de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), ont signé un accord pour la mise en œuvre du Programme mondial pour les parcs éco-industriels (GEIPP II).

Cette initiative a pour objectif d'accompagner la transformation des zones industrielles marocaines en éco-parcs plus durables, compétitifs et résilients. Déployé sur la période 2026-2028 avec un budget de 3 millions de francs suisses, ce programme s'inscrit dans une coopération entre le Maroc, la Confédération suisse et Organisation des Nations Unies pour le développement industriel.

Le dispositif ambitionne d'améliorer la performance environnementale et économique des zones industrielles, à travers une meilleure efficacité des ressources, le



développement de synergies industrielles et l'adoption d'une gestion intégrée. Il s'appuie sur les acquis d'une phase pilote menée au Maroc, ainsi que sur des expériences internationales comparables.

Au cœur du projet figurent la promotion de l'économie circulaire, la réduction de l'empreinte carbone du secteur industriel et le renforcement de la résilience face

aux effets du changement climatique.

Pour les parties prenantes, cette initiative répond à un double objectif : renforcer la compétitivité des entreprises industrielles marocaines et stimuler la création d'emplois, tout en alignant le tissu productif sur les standards environnementaux internationaux.

Le programme entend, enfin, structurer un écosystème national favorable aux parcs éco-industriels, en articulation avec les politiques publiques et les partenaires techniques et financiers, notamment le Groupe de la Banque mondiale et la GIZ.

Annonceurs

Le GAM trace sa feuille de route pour les prochaines années



Le Groupement des Annonceurs du Maroc (GAM) a donné, jeudi 5 mars, à Casablanca, un nouveau souffle à sa vision stratégique à l'occasion de la 10^e édition du « Grand Ffour des Annonceurs ». Devenu un rendez-vous attendu de l'écosystème du marketing, des médias, de la communication et du digital, l'événement a réuni de nombreux professionnels du secteur dans un esprit d'échange et de networking. Le président du GAM, Mehdi Yaroub, a rappelé que cette rencontre incarne « l'esprit de communauté » qui anime le Groupement. La nouvelle feuille de route repose sur trois priorités : mieux structurer l'écosystème, renforcer les espaces de rencontre et de dialogue, et développer les compétences tout en valorisant les bonnes pratiques. L'objectif affiché est clair : accompagner les transformations du marché avec une approche plus moderne et collaborative.

Une dynamique tournée vers l'avenir

Le vice-président du GAM, Soufiane Al Khatiri, a souligné que ce rendez-vous permet de faire le point sur les travaux menés et de présenter les orientations des prochaines années. La soirée a notamment été marquée par la présentation d'une étude consacrée aux retombées de la CAN 2025 au Maroc, avec un focus sur l'impact des marques et les tendances de consommation.

À travers cette édition, le GAM confirme sa volonté de consolider son rôle de plateforme fédératrice et d'accompagner un secteur en pleine mutation, dans un contexte où la collaboration et l'innovation deviennent essentielles.

Conseil de la concurrence publie un avis sur les prix des médicaments

Le Conseil de la concurrence appelle à réformer en profondeur le système de fixation des prix des médicaments au Maroc, jugé « à bout de souffle ». Dans son dernier avis, il estime ce modèle trop rigide, inadapté aux évolutions du marché et fragilisant la chaîne de distribution. L'institution plaide pour un équilibre entre accessibilité des prix pour les patients et viabilité économique des acteurs du secteur.

Le GITEX Future Health Africa à Casablanca

La première édition de GITEX Future Health Africa se tiendra du 4 au 6 mai 2026 à Casablanca, sous le Haut Patronage du Roi Mohammed VI. Organisé par le ministère de la Santé, la FM6SS et Kaoun International, l'événement réunira experts, startups et investisseurs autour de la santé numérique. Objectif : « accélérer l'innovation » et renforcer des systèmes de santé africains « plus résilients et souverains ».

Salon du tourisme à Berlin : inauguration du pavillon Maroc

Le pavillon du Maroc a été inauguré le 3 mars 2026 à Berlin, à l'occasion du Salon international du tourisme ITB, qui célèbre son 60^e anniversaire. Sur plus de 1.000 m², le Royaume met en avant Agadir, Fès et Saïdia afin de promouvoir la diversité de son offre et renforcer sa position de première destination touristique en Afrique. La délégation marocaine multiplie les rencontres pour consolider ses partenariats internationaux.

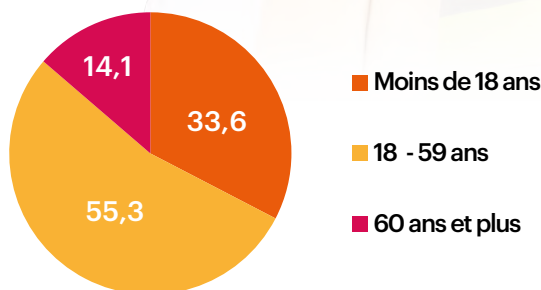
L'INFOGRAPHIE

Droits des femmes au Maroc : des avancées et des défis persistants

À l'occasion de la Journée internationale des femmes du 8 mars 2026, placée sous le thème « Droits. Justice. Action. Pour toutes les femmes et les filles », le Haut-Commissariat au Plan dresse un état des lieux des avancées du Maroc en matière de cadre juridique et institutionnel pour la promotion des droits des femmes, tout en mettant en lumière leur effectivité, entre acquis à consolider et défis persistants.

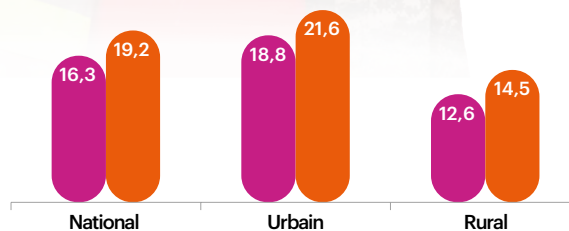


STRUCTURE DE LA POPULATION FÉMININE PAR GROUPES D'ÂGES (EN %)



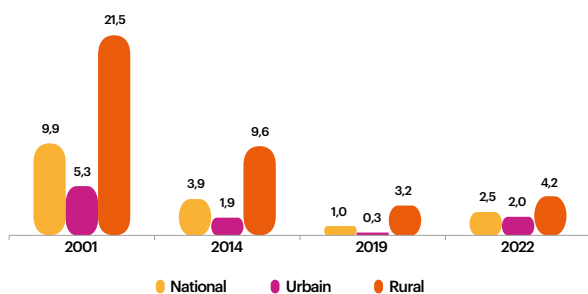
Source : HCP, RGFH 2024

PART DES MÉNAGES DIRIGÉS PAR DES FEMMES (EN %)



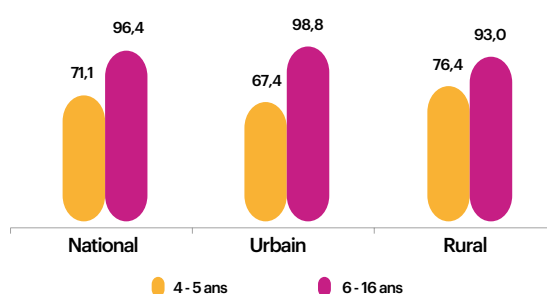
Source : HCP, RGFH 2004 et 2024

TAUX DE PAUVRETÉ MONÉTAIRE DES MÉNAGES DIRIGÉS PAR DES FEMME (EN %)



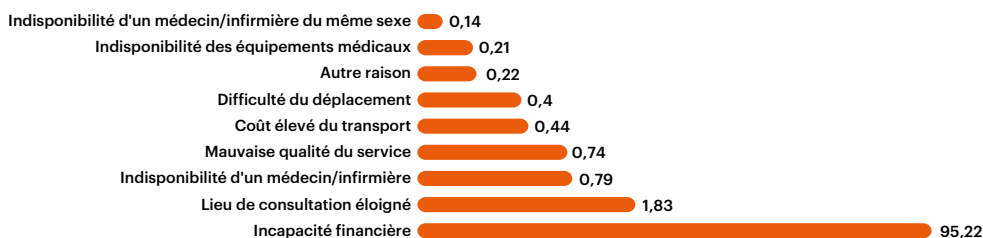
Source : ENDCM (2001, 2014), ENSRM 2019 et ENNVM 2022

TAUX SPÉCIFIQUE DE SCOLARISATION DES FILLES SELON L'ÂGE ET DE RÉSIDENCE EN 2025 (EN %)



Source : MENPS

CAUSES DU RENONCEMENT AUX SOINS DE SANTÉ CHEZ LES FEMMES (EN %)



Source : ENNVM 2022



Les implantations de la CFCIM

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

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



Légende

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



+100
ans d'existence



+27 000
membres



+100
collaborateurs



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



CONJONCTURE





Tanger sous inspection de la FIFA avant 2030

En amont de la Coupe du monde 2030, Tanger accueille une mission d'inspection de la FIFA, chargée d'évaluer l'état de préparation de ses infrastructures. « Arrivés ce mercredi 25 mars 2026 soir à Tanger, les membres de la commission de la FIFA entameront une visite d'inspection », rapporte le site d'information Le360. Cette visite s'inscrit dans une tournée déjà entamée au Portugal et en Espagne, autres pays hôtes du Mondial. Un déjeuner a été ainsi programmé « dans un restaurant aménagé au niveau de la tribune supérieure du stade », précise Le360. Au cœur de cette mission figure le village sportif de Tanger Boukhalef, qui abrite le Grand Stade, une enceinte « pressentie pour accueillir une demi-finale du Mondial 2030 », souligne le média. Au-delà des infrastructures sportives, plusieurs sites emblématiques sont également inscrits à l'agenda, dont la médina, le port de Tanger Ville et la corniche de Merkala, avant un départ vers Rabat à bord d'Al Boraq, conclut Le360.



Stade Moulay Abdellah élu meilleur stade au Monde de l'année

La 16^e édition du concours international Stadium of the Year s'est achevée, le 10 mars 2026, sur une performance qui ne passe pas inaperçue : le Maroc place deux de ses stades sur le podium. Le Stade Prince Moulay Abdellah s'adjuge la première place, devant le Grand Stade de Tanger, confirmant l'ambition du Royaume de s'imposer parmi les références mondiales en matière d'infrastructures sportives. Inauguré en 2025, le stade de Rabat, avec ses près de

69 500 places, incarne cette dynamique. Pensé pour offrir une expérience immersive — avec des tribunes au plus près du terrain — il s'inscrit dans la préparation de la Coupe du Monde de la FIFA 2030. Conçu par le cabinet Populous, il répond aux standards les plus exigeants du football international. Au-delà du classement, ce doublé raconte autre chose : la volonté du Maroc de faire du sport un vecteur d'attractivité et de rayonnement.



Numérique

Lalla Hasnaa engagée à Washington sur les enjeux du numérique et de l'enfance

À Washington, le mercredi 25 mars 2026, la Princesse Lalla Hasnaa a représenté le Maroc au sommet de la Coalition mondiale pour les enfants « *Fostering the Future Together* », tenu à la Maison Blanche à l'invitation de la Première dame américaine. Cette initiative vise à « améliorer le bien-être des enfants et promouvoir leur autonomisation à l'ère numérique » à travers l'éducation et la technologie.

Dans ce cadre, la Princesse Lalla Hasnaa a mis en avant l'engagement du Royaume en faveur d'un numérique inclusif, affirmant que « préparer nos enfants à l'ère numérique ne constitue pas seulement un devoir national, mais il s'agit d'une responsabilité mondiale partagée ». Elle a également alerté sur les risques de fracture, soulignant que « nous devons agir ensemble dès maintenant, sinon le fossé entre ceux bénéficiant de la technologie et ceux laissés pour compte ne fera que creuser davantage ».

Le Maroc entend ainsi renforcer ses dispositifs nationaux, notamment en élargissant « les plateformes de protection digitale » et en développant les programmes d'alphabétisation numérique. Rabat se dit également prêt à partager son expérience avec ses



partenaires africains, dans une logique de coopération Sud-Sud.

Ce sommet, qui a réuni des représentants d'une quarantaine de pays et des acteurs technologiques majeurs, marque le lancement d'une coopération internationale structurée autour des enjeux numériques liés à l'enfance.

FMI

Le FMI salue la résilience de l'économie marocaine malgré les incertitudes

À Washington, le 20 mars 2026, le conseil d'administration du FMI a conclu ses consultations annuelles avec le Maroc, confirmant la solidité de ses fondamentaux macroéconomiques. L'institution souligne que « l'économie marocaine a continué de faire preuve d'une grande résilience », portée en 2025 par l'agriculture, le BTP et le tourisme. La croissance a atteint 4,9 % et devrait se maintenir à 4,4 % en 2026, soutenue par l'investissement, malgré un chômage élevé.

Dans un contexte international incertain, marqué notamment par le conflit au Moyen-Orient, le FMI alerte sur des risques pesant sur la demande extérieure et les prix de l'énergie. Il appelle ainsi à « maintenir des politiques macroéconomiques prudentes » et à accélérer les réformes. L'institution confirme par ailleurs l'accès du Maroc à la ligne de crédit modulable, soulignant des « paramètres fondamentaux très robustes ».



A close-up photograph of a car engine, illuminated with a strong blue light. The image shows various mechanical components like pistons, valves, and a spark plug, creating a sense of precision and technology. The background is dark, making the metallic parts stand out.

L'INVITÉ

ADIL ZAIDI

Président de la Fédération de l'Automobile

Interview réalisée par Rida Ançari



Malgré les succès enregistrés, il faut considérer que nous sommes encore au début de l'aventure industrielle automobile au Maroc

Vous travaillez actuellement sur un ouvrage consacré à l'histoire de l'automobile au Maroc. En revisitant ce parcours, quel regard portez-vous aujourd'hui sur l'évolution de ce secteur dans le pays ?

En revisitant l'histoire de l'automobile au Maroc, on découvre que notre pays entretient avec cette industrie une relation beaucoup plus ancienne et plus profonde qu'on ne l'imagine souvent.

Dès la fin du 19^e siècle, le Maroc s'est inscrit dans l'aventure automobile. L'histoire est jalonnée d'anecdotes révélatrices : l'une des premières voitures produites par Daimler a suscité l'intérêt du Sultan Feu Hassan Ier qui a aidé à son développement et qui a acquis la première voiture commercialisée, et l'on oublie souvent que le nom même de Mercedes trouve son origine à Tanger, à travers Émile Jellinek, grand concessionnaire de la marque, qui demanda à Daimler de nommer les voitures du prénom de sa fille.

Le Maroc fut également très tôt un pays de mobilité automobile avec l'organisation de rallyes dès les années 1920 et l'introduction d'un code de la route avant même certains pays européens.

Après l'indépendance, le Royaume a très vite compris l'importance stratégique de cette industrie. Des entreprises comme la SOMACA, Berliet Maroc ou encore les premières industries de pneumatiques ont constitué les bases d'un tissu industriel automobile national.

Bien sûr, cette histoire a connu des périodes d'expansion et des moments plus difficiles, notamment dans les années 1980. Mais ce qui frappe lorsqu'on observe ce parcours dans sa globalité, c'est que la réussite actuelle n'est pas un hasard. Elle est le résultat d'une accumulation progressive de savoir-faire, d'expériences industrielles et de politiques publiques cohérentes.

Il aurait été difficile pour le Maroc d'être au rendez-vous de la montée industrielle sans le capital d'expertises et de compétences accumulés durant des décennies.

La success story automobile du Maroc s'inscrit donc dans une trajectoire longue où se combinent héritage industriel, vision stratégique et modernisation économique.

Je n'en dirai pas davantage ici, car il faut aussi préserver l'intérêt du beau-livre actuellement en cours de réalisation.

L'industrie automobile marocaine a connu une transformation rapide ces dernières années. Comment analysez-vous la structuration actuelle de cet écosystème ?

L'industrie automobile marocaine n'a pas connu une transformation brutale mais plutôt une accélération remarquable d'un processus engagé depuis plusieurs années.

La première étape a été celle de la conviction : il fallait démontrer que le Maroc pouvait devenir une base industrielle crédible pour l'automobile. Cette dynamique a été rendue possible grâce à une vision structurante forte, portée au plus haut niveau de l'État, qui s'est traduite par des stratégies industrielles intégrées et des infrastructures majeures, dont le port Tanger Med constitue aujourd'hui l'un des symboles les plus visibles.

La deuxième étape a été celle de la structuration des écosystèmes et de l'accélération industrielle. L'objectif était d'organiser autour des constructeurs un réseau d'équipementiers et de fournisseurs capables de produire localement une part croissante des composants automobiles. Les deux mots clés étaient alors les coûts et la logistique.

Aujourd'hui, ces écosystèmes ont atteint une maturité remarquable. Les entreprises implantées au Maroc maîtrisent les standards internationaux de qualité, de productivité et de logistique. La plateforme industrielle marocaine est désormais pleinement intégrée dans les chaînes de valeur mondiales.

C'est ce qui permet aujourd'hui de parler d'un véritable « plug and Play industriel » : un équipementier peut s'installer au Maroc et se connecter rapidement à un



« En une quinzaine d'années, le Maroc a construit un tissu d'équipementiers capable d'alimenter les chaînes de production internationales avec des standards élevés de qualité et de productivité. »

environnement industriel performant. Cette capacité a été notamment utile en 2022, avec la guerre Ukraine-Russie et la nécessité de devoir délocaliser rapidement des productions sensibles.

Cela explique en partie pourquoi de nombreux investisseurs internationaux — y compris des groupes chinois, qui ont longtemps été les maîtres de « l'usine du monde » — voient aujourd'hui dans la plateforme marocaine une opportunité stratégique pour s'intégrer aux chaînes industrielles euro-méditerranéennes.

On voit également se dessiner progressivement un véritable corridor industriel entre Tanger, Kenitra, Casablanca et l'axe atlantique, avec déjà la perspective d'une extension vers l'est avec le port de Nador West Med. Cet ensemble constitue aujourd'hui l'une des zones industrielles élargies les plus dynamiques du continent africain.

Quels sont, selon vous, les principaux atouts qui permettent aujourd'hui au Maroc de se positionner comme une plateforme industrielle automobile compétitive ?

Le positionnement du Maroc repose sur une combinaison d'atouts particulièrement solides.

Les nombreuses success stories industrielles témoignent de cette dynamique : plus de 250 entreprises se sont installées dans l'écosystème automobile marocain et beaucoup d'entre elles considèrent aujourd'hui avoir fait un choix stratégique particulièrement pertinent.

Il y a d'abord les fondamentaux institutionnels et économiques : stabilité politique, visibilité réglementaire et ouverture internationale grâce aux nombreux accords de libre-échange.

Il y a ensuite la qualité de la plateforme industrielle. En une quinzaine d'années, le Maroc a construit un tissu d'équipementiers capable d'alimenter les chaînes de production internationales avec des standards élevés de qualité et de productivité.

La logistique constitue également un avantage déterminant. Le Maroc se situe à moins de 36 à 48 heures de transit de la plupart des marchés européens, ce qui en fait un hub naturel dans la nouvelle organisation régionale des chaînes industrielles.

Un autre facteur essentiel est la qualité des ressources humaines. Le pays a investi massivement dans la formation technique et industrielle, ce qui permet aujourd'hui de

répondre aux exigences les plus élevées de l'industrie automobile.

Au fil du temps, le Maroc a également développé un modèle industriel particulier que l'on pourrait qualifier de « best cost industriel ». Il ne s'agit plus du modèle low cost qui caractérisait certaines délocalisations industrielles du passé, mais de la capacité à produire selon les standards internationaux tout en conservant une structure de coûts compétitive.

Enfin, la transition énergétique constitue un avantage stratégique majeur. Grâce à l'essor des énergies renouvelables, le Maroc peut proposer une production industrielle à faible empreinte carbone, ce qui deviendra un facteur déterminant dans la compétitivité industrielle mondiale. Au niveau de l'énergie, il faut relever que le Maroc a maintenu stable son prix du Kw/h, à un moment où ce facteur a connu une hausse vertigineuse dans les principaux pays concurrents.

À l'inverse, quels défis restent encore à relever pour consolider et approfondir cette dynamique industrielle ?

Malgré les succès enregistrés, il faut considérer que nous sommes encore au début de l'aventure industrielle automobile du Maroc. Et surtout, il ne faut pas se complaire dans l'autosatisfaction, mais faire le reset et se reingénier en permanence.

Le premier défi est de chercher en permanence de nouveaux débouchés et de nouveaux marchés. La course au volume et au chiffre d'affaire est vitale.

Le deuxième défi concerne l'intégration en profondeur de la chaîne de valeur. Aujourd'hui, une partie importante des composants est produite localement, mais il reste encore des opportunités importantes dans plusieurs segments :

- Approfondissement de l'intégration en remontant la chaîne de valeur jusqu'à la matière première et les mines.
- Développement des métiers de support de l'industrie :
 - Industrie de l'outillage, notamment les moules et gabarits.
 - Industrie des machines outils.
 - Maîtrise de la maintenance en local.
- Développement des métiers de la R&D et de l'innovation
- Augmentation de la souveraineté décisionnelle : arriver à accéder au client final qui représente la valeur ajoutée, et la connaissance des besoins pour améliorer la R&D.

Le troisième défi concerne l'élargissement de la gamme industrielle :

- Élargissement de la gamme pour monter vers l'utilitaire avec les camions et les véhicules de transport de personnes.
- Mise en place d'un écosystème performant pour la carrosserie et l'aménagement des véhicules : très fortement consommatrice de main d'œuvre, ces transformations donnent une valeur ajoutée certaine. >>>

- » - Intensification de la R&D et de l'innovation pour développer le made in Morocco.
- Ouvrir le chantier de l'after market et les pièces de rechange. Le Maroc, ayant acquis les technologies et les méthodes de productions, l'industrie de la pièce de rechanges peut lui ouvrir un immense marché. Marché, d'autant plus grand que dans un horizon proche, avec l'interdiction de commercialisation des véhicules thermiques en 2035, les nostalgiques garderont leurs véhicules plus longtemps.
- Développer une industrie de restauration des véhicules anciens et de la transformation des véhicules thermiques en véhicules électriques.

Enfin, Le quatrième enjeu est celui de la souveraineté industrielle et décisionnelle. Il est important de monter dans la chaîne de valeurs vers le client final et d'encourager une participation plus importante du capital marocain dans certains segments de la filière.

La prochaine étape de l'industrialisation marocaine passera également par une intégration plus forte des PME marocaines dans les chaînes de valeur industrielles. Les grandes plateformes industrielles ont été construites grâce aux locomotives et aux investissements internationaux. Le nouveau cycle industriel devra permettre à un nombre croissant d'entreprises marocaines de participer à ces écosystèmes et d'en capter davantage de valeur.

La force et le développement exponentiel de cette industrie ne peut se réaliser que par l'intégration massive de PMI, qui vont assurer une puissance capacitaire par l'agrégation et une souplesse et une sécurité par la satellisation des capacités de production.

Dans cette perspective, il existe également une opportunité stratégique de partenariats industriels entre les PME marocaines et les PME du bassin méditerranéen, notamment espagnoles et françaises. Ces entreprises disposent souvent d'un savoir-faire technologique ou d'une tradition industrielle ancienne, dans des bassins industriels qui se sont effilochés, tandis que le Maroc offre une plateforme industrielle compétitive et une proximité logistique avec l'Europe.

Ces alliances peuvent permettre aux entreprises des deux rives de changer de dimension en combinant leurs avantages comparatifs respectifs.

L'industrie automobile mondiale est engagée dans une transition majeure vers l'électrification et les nouvelles mobilités. Comment le Maroc peut-il se positionner dans cette transformation ?

La transition vers l'électrique constitue une transformation majeure de l'industrie automobile mondiale. Cependant, cette transition reste encore en construction et les équilibres technologiques ne sont pas totalement stabilisés. Plusieurs dynamiques coexistent aujourd'hui : les avancées

technologiques, les politiques publiques, notamment en Europe, et les évolutions du marché.

Dans ce contexte, la stratégie du Maroc doit être pragmatique et flexible. Tout d'abord garder à tous prix sa solution thermique : mieux encore, à un moment où la R&D se concentre presque exclusivement sur l'électrique, il serait bon de se positionner sur ce créneau de la R&D.

Le pays dispose déjà d'atouts importants : une base industrielle solide, une logistique performante et un mix énergétique de plus en plus décarboné.

Les projets liés aux batteries et aux gigafactories montrent que le Maroc commence déjà à se positionner sur les nouvelles technologies.

Le Maroc a décidé d'accueillir des acteurs maîtrisant l'expertise du composant essentiel du véhicule électrique : la batterie. Les chinois sont les premiers en la matière : 3 giga factories ont été lancées en partenariat avec des capitaux marocains. Ces gigafactories prévoient une intégration assez importante sur toute la chaîne de valeur de la batterie : des minerais jusqu'aux packs de batteries.

Au-delà de la motorisation, la révolution automobile concerne également les matériaux, l'électronique embarquée, les logiciels et les infrastructures de mobilité.

Cependant, il ne faut pas négliger que le véhicule électrique ou hybride, c'est aussi un énorme complexe digital qu'il faut maîtriser et développer. Nous avons des compétences certaines dans ce domaine, domaine qui attire beaucoup de nos jeunes passionnés. Un véritable plan devrait être lancé pour qu'on prenne le train en marche et qu'on soit performant.

Par ailleurs, la transition énergétique pourrait ouvrir une nouvelle phase d'industrialisation pour le Maroc. Dans les années à venir, la compétitivité industrielle dépendra aussi de l'empreinte carbone des produits. Grâce à son mix énergétique en forte progression vers les énergies renouvelables, le Maroc peut devenir l'un des hubs industriels décarbonés les plus compétitifs à proximité de l'Europe.

Au-delà de la production, le développement d'un véritable écosystème passe aussi par l'innovation et l'intégration locale. Quels leviers vous paraissent prioritaires ?

Pour franchir une nouvelle étape industrielle, plusieurs leviers apparaissent prioritaires.

Le premier concerne le développement de la recherche, de l'ingénierie et des capacités d'innovation. Une industrie mature ne peut pas se limiter à la production ; elle doit également maîtriser les phases de conception, d'ingénierie et de développement technologique. Le Maroc doit donc poursuivre l'émergence de centres d'ingénierie capables d'accompagner les industriels dans la conception de produits, l'amélioration des procédés et l'intégration de nouvelles technologies.



Dans cette perspective, la formation spécialisée constitue un enjeu central. L'industrie automobile moderne mobilise des compétences de plus en plus pointues : ingénierie mécanique avancée, électronique embarquée, matériaux, logiciels industriels, analyse de données ou encore gestion des systèmes complexes. Il est donc essentiel de renforcer les filières de formation technique et d'ingénierie en lien étroit avec les besoins réels des industriels.

Le développement d'un écosystème national de laboratoires d'essais, de validation et de certification représente également un levier stratégique. L'industrie automobile repose sur des standards extrêmement exigeants en matière de qualité, de sécurité et de fiabilité. Disposer localement de capacités d'essais, de tests et de validation technologique permettrait d'accélérer les cycles d'innovation, de réduire les délais de développement et de renforcer l'autonomie technologique du pays. Dans ce cadre, le Centre technique des industries des Equipements pour véhicules (CETIEV) est en train de jouer un rôle éminent, en étendant son périmètre à l'assistance R&D et en formant des compétences alliant recherches opérationnelles et essais.

Un autre axe majeur concerne la maîtrise des logiciels professionnels et des outils numériques de conception industrielle. L'automobile moderne est largement conçue dans l'environnement numérique : conception assistée par ordinateur, simulation des matériaux, modélisation des systèmes, gestion digitale de la production ou encore ingénierie collaborative. Développer ces compétences est indispensable pour permettre aux ingénieurs et aux techniciens marocains de participer pleinement aux phases de conception et d'optimisation des produits.

Dans cette dynamique, l'intelligence artificielle ouvre également des perspectives considérables. Elle peut intervenir dans l'optimisation des procédés industriels, la maintenance prédictive des équipements, l'analyse des données de production, l'amélioration des performances énergétiques ou encore la conception de nouveaux composants. Le Maroc dispose d'un vivier important de jeunes talents dans les domaines du numérique et des sciences des don-

nées ; structurer des programmes permettant d'appliquer ces compétences au monde industriel pourrait constituer un levier majeur de compétitivité.

Un autre levier fondamental concerne le renforcement des relations entre l'industrie et l'enseignement supérieur. Les universités, les écoles d'ingénieurs et les centres de formation doivent être davantage connectés aux besoins concrets des entreprises. Les programmes de recherche appliquée, les projets industriels communs, les stages longs en entreprise et les laboratoires partagés constituent des instruments efficaces pour rapprocher ces deux univers.

Il est également important de valoriser une culture industrielle fondée sur l'expérience terrain. L'innovation industrielle ne naît pas uniquement dans les laboratoires ou dans les bureaux d'études ; elle se nourrit aussi de l'expérience accumulée dans les ateliers, sur les lignes de production et dans les interactions quotidiennes entre techniciens, ingénieurs et opérateurs. Cette intelligence pratique de l'industrie, lorsqu'elle est organisée et capitalisée, devient une source majeure d'amélioration continue.

Dans cette dynamique, la question de l'identité industrielle et de la création de valeur prend également une importance particulière. Le développement du Made in Morocco demeure un objectif central. Il s'agit d'augmenter progressivement la part de valeur ajoutée produite localement, de renforcer l'intégration industrielle et de favoriser l'essor d'un tissu solide de PMI marocaines capables de maîtriser des savoir-faire industriels et de produire des composants pour l'ensemble de la chaîne de valeur.

L'expérience internationale montre en effet que la véritable puissance industrielle d'un pays ne repose pas uniquement sur la présence de grands groupes, mais surtout sur la densité et la vitalité de son tissu de petites et moyennes industries. Ce sont ces entreprises qui constituent la profondeur industrielle d'un pays : elles apportent la spécialisation technologique, la flexibilité productive et la capacité d'innovation qui permettent à l'ensemble de l'écosystème de gagner en compétitivité. »

L'INVITÉ

Adil Zaidi, Président de la Fédération de l'Automobile

» On dit souvent que la force industrielle de pays comme l'Allemagne, l'Italie ou le Japon repose sur la profondeur de leur chaîne de sous-traitance. Plus cette chaîne est dense et technologiquement compétente, plus l'industrie nationale devient robuste, innovante et capable de s'adapter aux évolutions technologiques. Le développement des PMI marocaines constitue donc l'un des leviers majeurs de la prochaine étape industrielle du Maroc.

Dans le même temps, l'industrie moderne fonctionne selon une logique de chaînes de valeur internationales. Dans ce contexte, la notion de Made with Morocco prend également tout son sens. Elle renvoie à des produits conçus, développés ou fabriqués avec la contribution des compétences industrielles marocaines dans le cadre de partenariats internationaux.

Cette approche ne remet pas en cause l'importance du Made in Morocco ; elle la complète en permettant aux entreprises marocaines de s'insérer plus profondément dans les réseaux industriels mondiaux, d'accéder à de nouveaux marchés et de renforcer leurs capacités technologiques.

Le véritable enjeu consiste donc à articuler intelligemment ces deux dimensions : développer un Made in Morocco solide, fondé sur l'essor des PMI nationales et sur une forte valeur ajoutée locale, tout en positionnant le Maroc comme un partenaire industriel incontournable dans les grandes chaînes de valeur internationales.

Dans cette dynamique, l'objectif n'est pas seulement d'augmenter les volumes de production, mais de renforcer progressivement la capacité du pays à concevoir, développer et maîtriser les technologies industrielles de demain.

Cette évolution doit également permettre de renforcer le rôle du Maroc comme plateforme industrielle pour le continent africain. L'Afrique représente l'un des marchés automobiles les plus prometteurs du XXI^e siècle, et la base industrielle marocaine pourrait jouer un rôle majeur dans la motorisation et l'industrialisation du continent.

À moyen et long terme, quelle place le Maroc peut-il ambitionner d'occuper dans les chaînes de valeur de l'industrie automobile mondiale ?

Aujourd'hui, le Maroc est devenu la première plateforme automobile du continent africain et l'un des hubs industriels les plus compétitifs aux portes de l'Europe. Avec un capacitaire de 700 000 véhicules, le Maroc se positionne à la 23^e place mondiale. Le Royaume voit déjà le million de véhicules produits à l'horizon 2028.

Mais cette réussite constitue en réalité la première phase d'une trajectoire industrielle plus ambitieuse.

On peut considérer que l'histoire de l'automobile marocaine s'inscrit en trois grandes étapes : l'âge des pionniers industriels après l'indépendance, l'âge de l'intégration

dans les chaînes de valeur mondiales à partir des années 2000, et aujourd'hui l'entrée dans une troisième phase, celle de la montée en puissance industrielle.

L'enjeu n'est plus seulement de produire pour les chaînes mondiales, mais de monter davantage dans la chaîne de valeur : développer l'ingénierie, la recherche, les technologies de mobilité et les composants stratégiques.

Dans un contexte mondial marqué par la régionalisation des chaînes industrielles et la recherche de plateformes industrielles de proximité, le Maroc dispose d'un positionnement particulièrement favorable.

À moyen et long terme, l'ambition du Maroc doit être de devenir une véritable plateforme industrielle automobile intégrée, capable de couvrir progressivement l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur.

Dans ce contexte, le Maroc peut jouer un rôle particulier en tant que pont industriel entre l'Europe et l'Afrique.

Le développement d'une communauté industrielle euro-méditerranéenne, fondée sur des partenariats entre entreprises des deux rives, pourrait contribuer à structurer un nouvel espace de production régional.

Cette dynamique pourrait également intégrer progressivement les ressources naturelles du continent africain dans des chaînes de valeur industrielles régionales. L'Afrique possède en effet de nombreuses matières premières stratégiques indispensables aux industries du 21^e siècle.

Le véritable enjeu sera de transformer ces ressources sur le continent lui-même et de créer davantage de valeur ajoutée locale.

Dans cette perspective, le Maroc pourrait jouer un rôle de plateforme industrielle et logistique reliant l'Europe, la Méditerranée et l'Afrique.

À l'horizon 2040, le Maroc peut viser une nouvelle étape historique. Après avoir réussi l'implantation industrielle et la structuration des écosystèmes, le pays peut devenir une plateforme automobile intégrée couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur : production, innovation, technologies de mobilité et services.

Le Maroc va, à très court terme, produire plus d'un million de véhicules par an et s'imposer comme l'un des grands hubs automobiles entre l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient.

Mais au-delà des chiffres de la construction automobile, le véritable enjeu sera de rayonner sur la production des pièces et composants, que ce soit pour la première monte ou pour la pièce de rechange.

Et donc, l'ambition serait de faire de l'automobile un moteur de transformation de toute l'industrie nationale.

La success story du secteur automobile marocain pourrait être un catalyseur pour toutes les filières industrielles, tant comme modèle de développement que dans les synergies intersectorielles. ●

8^e
édition

RENCONTRE ACHETEURS AUTOMOBILE

**En marge du Salon de la Compétitivité Industrielle
Automobile au Maroc**

Du 23 au 25 juin 2026
Kénitra | Maroc

**Venez à la rencontre
de vos futurs clients et partenaires !**

#JeChoisisleMaroc

Inscrivez-vous




ZOOM



LA GUERRE DES TALENTS

**A L'HEURE DES
TRANSOFRMATIONS
TECHNOLOGIQUES**



La compétition mondiale se joue désormais sur les talents. Le Maroc veut passer de la fuite des cerveaux à une logique d'attraction et de valorisation. Reste un enjeu clé : transformer ce capital humain en moteur de création de valeur, dans un contexte de mutations technologiques et géopolitiques.

- P 28** Course mondiale aux talents : Une compétition sans concessions
- P 32** Maroc : de la fuite au gain de cerveaux...
- P 34** La révolution des mobilités et le travail sans frontières
- P 36** L'IA et la redéfinition des compétences
- P 38** Interview de Mustapha Zaouini, Chairman de AI in Africa et expert en stratégies technologiques

« Course mondiale aux talents : Une compétition sans concessions »



De par le monde, les Etats ont fait du capital humain leur arme de compétitivité numéro un. La guerre économique actuelle se joue dans le registre de l'innovation, mais également sur la capacité d'attirer les talents.

Autrefois, l'éducation et la formation étaient considérées comme des outils d'émancipation et d'ascension sociale. Aujourd'hui, elles constituent les investissements les plus rentables à l'échelle mondiale. En moyenne, et selon les chiffres les plus récents de la Banque mondiale, une année d'études supplémentaire augmente les revenus d'une personne de 10 % par an¹.

« Startup Nation »

Cette même étude nous apprend que la valeur du capital humain, qui représente la part des compétences dans la richesse totale, s'élève aujourd'hui à 62 %, ce qui équivaut à quatre fois le capital acquis et quinze fois le capital à la naissance. A l'échelle mondiale, les pouvoirs publics, le secteur privé et les ménages dépensent annuellement plus de 5 600 milliards de dollars pour l'éducation et la formation². Les pays y consacrent en moyenne 5 % de leur PIB, soit 20 % de leur budget national. Le rendement des études sur le marché du travail est d'ailleurs en forte hausse : il a augmenté de plus de 20 % en Afrique et de plus de 14 % en Asie de l'Est/Pacifique, le taux de rendement des études supérieures étant aujourd'hui le plus élevé. « Les Etats ont compris que le seul capital qui demeure éternel ce ne sont pas les matières premières mais plutôt la matière grise. Les exemples sont flagrants il n'y a qu'à voir le Japon, la Corée du Sud et Israël. Ne dit-on pas concernant ce dernier que c'est la startup Nation. Certaines TPE israéliennes ont vendu des applications à plusieurs milliards de dollars. Généralement

ce sont les Etats qui n'ont rien au niveau des richesses naturelles qui font en sorte de tout jouer sur leur capital humain », explique Ali Serhani, Directeur associé de Gesper Services, une entreprise spécialisée depuis de nombreuses années dans les ressources humaines. Cette vision du capital humain

comme moteur absolu de l'économie a été théorisée dès les années 1990. À la fin des Trente Glorieuses, face au ralentissement de la croissance et à la concurrence internationale, des réformes éducatives majeures ont vu le jour, comme les lois françaises sur la formation professionnelle de 1971 et sur le collège unique de 1974³. Au Royaume-Uni, le *New Labour* du Premier ministre britannique Tony Blair a placé l'éducation au cœur de son programme dès 1997, multipliant par deux les dépenses publiques d'éducation en dix ans. En 1998, Tony Blair et le chancelier allemand Gerhard Schröder ont cosigné un essai affirmant que l'éducation et la formation représentaient la sécurité la plus importante dans le monde moderne, la responsabilité des gouvernements étant d'inciter les individus à s'adapter, voire à épargner pour financer leur propre formation.

Ce constat se voit renforcé par les effets de l'accélération technologique. Le marché du travail exige des compétences nouvelles pour s'adapter à l'automatisation.



170

millions de nouveaux emplois
seront créés d'ici 2030

Selon le Rapport Future of Jobs 2025 du Forum économique mondial (WEF), environ 170 millions de nouveaux emplois seront créés d'ici 2030⁴. Ces créations d'emplois, qui équivalent à 14 % de l'emploi actuel, viendront compenser les 92 millions de rôles qui seront déplacés par les tendances macroéconomiques, générant ainsi une augmentation nette de 78 millions d'emplois à l'échelle mondiale, toujours selon le WEF. Parmi les métiers qui connaîtront la plus forte croissance, les travailleurs agricoles arrivent en tête, portés par la transition verte et la réduction des émissions de carbone, ce qui créera 34 millions d'emplois supplémentaires d'ici 2030, s'ajoutant aux 200 millions de

travailleurs agricoles actuels. Les livreurs, développeurs de logiciels, ouvriers de la construction, vendeurs et travailleurs de la transformation des aliments complètent ce top de croissance. Toujours selon le même rapport, les emplois dans le domaine du soin (infirmiers, travailleurs sociaux, conseillers) connaîtront également une forte hausse en raison du vieillissement des populations en âge de travailler. Qui dit nouveau marché dit également capacité d'adaptation. Selon le Rapport Future of Jobs 2025 du Forum économique mondial, les employeurs s'attendent à ce que 39 % des compétences clés requises changent d'ici 2030. >>>

» Un processus qui est déjà en cours à travers les programmes de reconversion et d'apprentissage continu. Les compétences technologiques (IA, Big Data, réseaux, cybersécurité) seront encore plus importantes pour les prochaines années. Même si les qualités purement humaines restent incontournables. La pensée créative, la résilience, la flexibilité, l'agilité, la curiosité, le leadership et la pensée analytique figurent parmi les dix compétences dont la demande augmentera le plus. Face aux aléas de l'innovation, il est clair que la formation doit être transversale et au cœur des politiques économiques pour garantir la compétitivité et sécuriser les trajectoires professionnelles.

Etats-Unis, Australie, Europe...

Dans cette économie basée sur les compétences et le savoir, les politiques migratoires deviennent un levier stratégique de politique économique. La migration qualifiée est désormais perçue comme un investissement direct en capital humain, essentiel pour maintenir la compétitivité et la capacité d'innovation face au déclin démographique et à la pénurie de compétences. C'est clair : l'impact de l'immigration qualifiée sur la compétitivité est structurel. En 2023, les États membres de l'Union européenne ont délivré plus de 3,7 millions de titres de séjour à des non-Européens, soit une augmentation de près de 5 % par rapport à 2022 et le chiffre le plus élevé jamais enregistré⁵. Même si seulement le tiers de ces titres revêtait des motifs économiques. Cette part dédiée à l'immigration qualifiée va certainement avoir plus d'ampleur dans les prochaines années surtout dans les secteurs technologiques, la santé ou les innovations vertes. « Traditionnellement, les pays qui attirent le plus de talents sont les États-Unis, le Canada l'Australie et bien sûr l'Europe à travers leurs offres, leurs bourses et les moyens financiers mis à la disposition de ces talents. Les USA survolent le podium avec aisance. Ils mettent le paquet et disent tout simplement une chose : Ne voyez pas ce que vous payez mais plutôt ce que vous gagnez ! », ajoute Ali Serhani. L'Union européenne se trouve ainsi engagée dans une bataille pour attirer les talents, face à des pôles traditionnellement attractifs comme les États-Unis, le Canada et l'Australie. Selon une étude de l'OCDE, le « Talent attractiveness 2023 »⁶, l'indice moyen d'attractivité des talents pour les États membres de l'UE s'élève à 0,52, un score inférieur à celui de la Nouvelle-Zélande (0,64), de l'Australie (0,62), de la Suisse (0,62) et des États-Unis (0,58). La situation n'est pas si homogène en Europe : les pays du Nord et de l'Ouest (Suède, Pays-Bas, Irlande, Danemark, Luxembourg) rivalisent avec les pôles mondiaux grâce à des marchés ouverts et des infrastructures avancées. À l'inverse, les pays du Sud et de l'Est affichent des scores d'attractivité moyens (Espagne à 0,5, Italie, Pologne et Lettonie à 0,44, Grèce à 0,40), limitant leur compétitivité globale. L'UE doit faire face à la fuite de ses propres talents, en particulier d'Europe centrale, vers l'Amérique du Nord et l'Australie, notamment des ingénieurs et des chercheurs.

Un enjeu de taille : l'analyse croisée de l'indicateur « personnel hautement qualifié étranger » (IMD World Talent Ranking⁷) et de l'indice de compétitivité globale révèle une forte corrélation entre l'afflux de talents étrangers et l'amélioration de l'efficacité des entreprises (adoption des technologies numériques, flexibilité organisationnelle) ainsi que de l'efficacité gouvernementale⁸.

Un partenariat pour les talents

Durant ces dernières années, l'Europe a commencé à changer de discours sur la migration de talents. En 2023, les termes « talents », « compétitivité » et « innovation » se sont imposés dans le discours sur la migration choisie, marquant la transition vers une logique où le professionnel qualifié devient un actif stratégique. Enfin, avec la Directive du 14 avril 2024, les mots « partenariats » et « reconnaissance » acquièrent une dimension diplomatique, reliant l'UE aux pays tiers⁹. Pour mettre en place cette stratégie, la Commission européenne a proposé la création d'un « Réservoir européen de talents ». Une plateforme numérique à l'échelle de l'UE qui facilite le recrutement international en connectant directement les employeurs avec les demandeurs d'emploi de pays tiers qualifiés pour les professions en pénurie. Pour attirer les compétences, l'UE a intégré au Pacte sur la migration et l'asile le lancement de « Partenariats pour les talents » avec des pays comme la Tunisie, l'Égypte, le Bangladesh le Pakistan et le Maroc¹⁰. Des partenariats qui se font à travers l'organisation de tables rondes annuelles avec les pays partenaires et le secteur privé pour définir des feuilles de route sur mesure. Ils prévoient le renforcement des capacités locales, la formation professionnelle, la validation des compétences et le soutien à la réintégration après une migration circulaire. Le partenariat pour les talents entre l'UE et le Maroc est un exemple concret de cette stratégie de l'Europe. Lancé lors d'une première table ronde en avril 2023, il a permis d'identifier conjointement, lors de la deuxième table ronde en octobre 2024, cinq secteurs prioritaires : la mécanique, les conducteurs de camions, la construction, l'agriculture et le tourisme, ainsi que des secteurs d'intérêt commun comme les soins à la personne et l'industrie métallurgique. ●

1 <https://blogs.worldbank.org/fr/voices/education-cle-emploi-croissance-apprentissage>

2 Ibid

3 https://tnova.fr/site/assets/files/28808/terra-nova_rapport_le-nouvel-age-de-la-formation-professionnelle

4 <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025>
<https://www.robert-schuman.eu/en/european-issues/820-skilled-immigration-and-the-competitiveness-of-the-european-union-attractiveness-and-policy-options>

6 <https://www.oecd.org/en/data/tools/talent-attractiveness-2023.html>

7 <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/8>

8 <https://www.robert-schuman.eu/en/european-issues/820-skilled-immigration-and-the-competitiveness-of-the-european-union-attractiveness-and-policy-options>

9 Ibid

10 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content>

► Younes Baamrani



VOTRE INSERTION PUBLICITAIRE SUR CONJONCTURE

3 SUPPORTS POUR ENCORE PLUS DE VISIBILITÉ

Une revue mensuelle distribuée à 3 500 exemplaires

Une newsletter envoyée à plus de 27 000 contacts

Un site d'information www.conjoncture.info

CONJONCTURE

CONJONCTURE
EXPRESS

CONJONCTURE
INFO

Votre contact :
Salma LITIM
slitim@cfcim.org

Maroc : de la fuite au gain de cerveaux...

Dans la guerre mondiale des talents, le Maroc ne se contente plus d'être un simple observateur, il ambitionne de devenir un pôle de production et d'attraction du savoir. Objectif : se positionner comme un hub pour la diaspora d'experts.



Inauguré en janvier 2017 à Benguerir, l'UM6P, établissement orienté vers la recherche appliquée et l'innovation s'est hissé en tant que porte-étendard de l'offre de formation marocaine. L'institution comptait en septembre 2025 plus de 8 700 étudiants issus de 40 nationalités, avec plus de 55 % de femmes, et plus de 1 300 doctorants. Dans le domaine de l'innovation et de l'entrepreneuriat, le réseau d'incubateurs et d'accélérateurs de l'Université a accompagné plus de 1 600 startups et porteurs de projets à travers toute l'Afrique, avec 5 500 jeunes formés dans les programmes d'incubation et d'accélération¹.

L'UM6P montre la voie

Signe de cette ambition globale, l'UM6P a entamé son internationalisation : après l'ouverture d'une antenne à Paris en janvier 2024, puis au Canada en septembre de la même année, le groupe a inauguré en septembre 2025 son nouveau Global Hub aux États-Unis, réparti entre New York et Cambridge dans le Massachusetts. L'objectif de cette implantation américaine, au cœur des prestigieuses Ivy Leagues, est de créer un pont reliant les talents africains aux écosystèmes mondiaux. Il s'agit également d'adapter les innovations globales aux réalités africaines tout en mobilisant la diaspora.

Cette implantation a pour ambition de permettre au Maroc de s'aligner avec les puissances académiques occidentales. Cependant, ce travail pionnier de l'UM6P suffit-il pour faire du Maroc un pôle d'attraction des talents ? « Si je ne devais parler que de la recherche scientifique je dirai que le Maroc se positionne péniblement dans cet échiquier car même avec toute la bonne volonté des autorités marocaines, le Maroc n'a pas les moyens de retenir les meilleurs talents. Car la rétention d'un talent nécessite des moyens financiers très lourds et surtout des laboratoires de recherches avec des standards mondiaux que hélas nous n'avons pas », analyse Ali Serhani, Directeur associé de Gesper Services, une entreprise spécialisée depuis de nombreuses années dans les RH.

Les chiffres d'ailleurs confirment les dires de cet expert. Le Maroc reste un grand pays d'émigration étudiante : Selon une étude du Policy Center, chaque année, près de 60 000 étudiants marocains partent à l'étranger². La France accueille plus de la moitié de ces étudiants (environ 33 000 à 46 000 selon les années), suivie par le Canada, l'Allemagne, l'Espagne et le Royaume-Uni. Ce qui représente une « fuite des cerveaux » importante. Et même si des politiques de bourses et d'orientation existent, elles servent plus le départ que le retour de ces talents. L'étude menée par le Policy Center va plus loin. Si l'Etat a bien mis en place, une direction ministérielle et un portail centralisé, ces dispositifs sont principalement conçus pour faciliter le départ, sans aucune vision claire pour envisager le retour de ces talents. C'est la demande étrangère qui guide en grande partie l'orientation de nos étudiants. « Le retour reste un 'impensé stratégique', ce qui risque de transformer une opportunité de gain de cerveaux en une fuite définitive », peut-on lire dans cette même étude.

Le Maroc dispose cependant d'une diaspora qualifiée, encore faut-il l'intéresser... Les experts du Policy Center recommandent de « créer une plateforme d'orientation stratégique connectée aux besoins du pays (transition énergétique, santé), de développer des bourses ciblées, et de s'inspirer des meilleures pratiques internationales (comme Campus France) pour construire un véritable 'pont pour le retour'³ ». Il s'agit là de talents qui ont acquis une expertise dans les grandes places financières et technologiques de par le monde : de New York à Paris en passant par Londres et Dubaï... Des talents qui ne peuvent que faire du bien aux entreprises marocaines et à l'écosystème économique national.

La diaspora à la rescousse

Des initiatives sont toutefois en train de prendre en pied afin d'encourager les talents de la diaspora à tenter une expérience professionnelle au Maroc à l'image du projet « Pomire Sud Sud ». Un projet lancé en février 2026, cofinancé par l'Union européenne et le ministère fédéral allemand (BMZ) à hauteur de 5,8 millions d'euros sur 36 mois et qui vise à renforcer la contribution des diasporas au développement socio-économique de six pays africains, dont le Maroc. D'ailleurs Ali Serhani constate que la « brain circulation » commence à fonctionner aussi dans le sens du Maroc : « Dans le secteur privé beaucoup de jeunes reviennent et apportent un plus à l'économie du pays sans oublier qu'ils ramènent avec

Le Royaume attire par son coût de la vie, sa culture et son décalage horaire quasi nul avec l'Europe.

eux leur sens du lobbying surtout lorsqu'ils travaillent dans des multinationales ou lorsqu'ils sont entrepreneurs mais travaillant avec l'international. »

Parallèlement à la mobilisation de sa diaspora, le Maroc se positionne comme une nouvelle destination pour les travailleurs nomades internationaux dont le nombre dépassait les 35 millions dans le monde en 2024. Le Royaume attire par son coût de la vie, sa culture et son décalage horaire quasi nul avec l'Europe. Marrakech, Casablanca ou Agadir voient se multiplier les espaces de coworking modernes et les forfaits data accessibles, offrant un cadre de travail de plus en plus fiable. Même si des défis persistent et sont liés à l'absence de visa spécifique et à des fragilités de connexion en zone rurale. « Le Maroc peut se positionner comme un hub pour les nomades digitaux. Mais on doit mettre les moyens aux sens long et large. Sans oublier qu'il faut impérativement passer à la langue anglaise et que l'outil de travail aussi bien dans le public ou le privé devrait être l'anglais rien que l'anglais », conclue Ali Serhani. ●

1 <https://myapi.um6p.ma/sites/default/files/2025-10/>

2 <https://www.policycenter.ma/sites/default/files/2025-09>

3 <https://www.policycenter.ma/sites/default/files/2025-09>

► Younes Baamrani



© Shutterstock

La révolution des mobilités et le travail sans frontières

En l'espace de quelques années, le nomadisme digital s'est imposé comme une force macro-économique structurée, bousculant les règles mondiales des ressources humaines, de la fiscalité et de l'attractivité des États. Éclairage.



L'essor du télétravail, amplifié par la pandémie, a transformé ce qui était un mode de vie de niche en un phénomène de masse. Selon les dernières projections croisées de DemandSage et NomadStays, ils sont plus de 40 millions dans le monde à travailler en ligne tout en vivant à l'étranger. Rien qu'aux États-Unis, la population de digital nomads a explosé, passant de 7,3 millions en 2019 à 18,4 millions en 2025, soit une augmentation de plus de 2 % en un an selon le cabinet MBO Partners. Et le profil type s'embourgeoise : 47 % ont entre 30 et 39 ans, près de 80 % gagnent plus de 50 000 dollars par an, et la moitié a plus de 40 ans, voyageant souvent en famille.

Cette liberté de configuration (lieux inspirants, temps choisis) offre un ajustement fin entre rythme professionnel et aspirations personnelles, devenant un puissant levier de créativité et de bien-être. Concrètement, l'indépendance

géographique concerne toutes les professions basées sur une gestion orientée résultats plutôt que sur le présentisme. Du développeur web à l'expert en cybersécurité, en passant par le data analyst, l'architecte cloud, le consultant en stratégie ou le monteur vidéo, la liste des métiers compatibles avec ce mode de vie s'allonge chaque jour.

Le nouveau dilemme des DRH

Mais cette évaporation géographique des talents donne des sueurs froides aux entreprises. Selon l'étude de MBO Partners, 13 % des nomades numériques occupent un emploi traditionnel cachant leur mode de vie à leur employeur, et 18 % bénéficient d'un simple accord oral sans cadre légal. Un flou qui expose les entreprises à de graves infractions à la législation du travail locale, souvent à leur insu.

Pourtant, fermer la porte à cette mobilité serait une erreur stratégique. Les directions des ressources humaines ont au contraire tout intérêt à structurer l'intégration de ces profils. Recruter sans contrainte géographique permet d'accéder à un vivier mondial d'experts ultra-spécialisés (souvent introuvables localement), tout en réduisant drastiquement les frais immobiliers liés aux espaces de bureaux. Par ailleurs, ces professionnels, habitués à s'adapter en permanence à de nouveaux environnements, injectent une agilité et une diversité culturelle inédites au sein des équipes sédentaires. Enfin, officialiser et encadrer cette flexibilité s'avère être un redoutable outil de rétention pour fidéliser les meilleurs éléments. Cependant, embaucher un digital nomad nécessite une refonte des méthodes d'évaluation. Au-delà du simple CV technique, les recruteurs doivent désormais tester l'autonomie absolue du candidat et sa capacité à maintenir une productivité asynchrone, sans aucune supervision directe.

L'impératif fiscal et la guerre des visas

Car si la technologie efface les frontières, l'administration, elle, veille au grain. La situation est particulièrement délicate pour les entrepreneurs et salariés mobiles dont l'activité et la clientèle sont réparties entre plusieurs pays. Le risque de double imposition est réel, tout comme l'oubli fréquent de la protection sociale (retraite, santé). Au-delà de la résidence fiscale, l'activité commerciale transfrontalière exige de maîtriser les règles de TVA locale sous peine de redressements sévères. Le nomadisme ne s'improvise plus : il s'organise avec des experts.

Conscients de la manne financière que représentent ces profils hautement qualifiés (qui dépensent localement sans peser sur les services publics), les États se livrent une guerre d'attractivité sans précédent. C'est la fin du brain drain classique au profit d'une circulation mondiale des compétences. Depuis 2020, près de 70 pays ont créé des visas spécifiques pour les nomades numériques. L'Estonie a ouvert la voie en Europe, suivie par l'Espagne, la Grèce, ou encore la Thaïlande et les Émirats arabes unis. Ces pays rivalisent d'ingéniosité : incitations fiscales, baisse des seuils de revenus exigés, et développement d'infrastructures dédiées (coliving, internet par satellite).

Le Maroc, futur hub mondial du nomadisme ?

Dans cette grande reconfiguration mondiale des mobilités, le Maroc dispose d'une carte maîtresse à jouer. Le Royaume s'impose progressivement comme une destination de choix, particulièrement prisée par les francophones. Le pays offre un cocktail redoutablement efficace : un fuseau horaire idéal pour travailler avec l'Europe, des liaisons aériennes denses, et un coût de la vie ultra-compétitif.

Mais cette évaporation géographique des talents donne des sueurs froides aux entreprises.

De Marrakech à Dakhla, en passant par Casablanca, Rabat, ou encore Taghazout, les infrastructures s'adaptent à grande vitesse avec la multiplication des espaces de coworking et la généralisation du très haut débit.

L'ambition nationale s'affiche désormais au grand jour. En 2025, Essaouira a d'ailleurs accueilli la 2^e édition du sommet "Digital Nomads Connect Morocco". Organisé par Consensus Public Relations (CPR) et la plateforme internationale SafetyWing, avec le soutien de l'UM6P et des autorités locales, ce conclave a réuni investisseurs et acteurs de l'économie numérique. L'objectif déclaré ? Ancrer durablement le Maroc sur la carte mondiale du nomadisme digital, attirer des talents internationaux et favoriser l'émergence de hubs technologiques locaux.

Cependant, pour transformer l'essai et s'imposer face à des concurrents européens agressifs, le Maroc devra lever les derniers freins. La création très attendue d'un statut juridique et fiscal spécifique pour ces nomades numériques, couplée à des facilités bancaires et de couverture médicale, constituerait l'ultime argument pour capter cette nouvelle élite mondiale de travailleurs sans frontières. ●

► Zineb Jamal Eddine

Le travail à distance, une norme irréversible d'ici 2030

Si le nomadisme digital représente la forme la plus aboutie de la mobilité, il s'appuie sur une mutation beaucoup plus large du marché de l'emploi : l'explosion du télétravail. Selon une récente compilation de données, publiée mi-2025 et agrégeant les chiffres d'institutions comme le US Bureau of Labor Statistics, McKinsey ou LinkedIn, le modèle hybride et le travail à distance s'imposeront comme la norme dominante d'ici la fin de la décennie. Cette dynamique est d'abord propulsée par l'effet Génération Z. L'arrivée massive de ces nouvelles recrues, qui exigent cette flexibilité, devrait faire croître la demande globale pour le travail à distance de 30 % d'ici 2030. Mais loin d'être une simple concession faite aux salariés, le télétravail s'avère être un véritable levier financier. Les employeurs économisent en moyenne jusqu'à 11 000 dollars par employé et par an, grâce à la baisse des coûts immobiliers et à la chute de l'absentéisme, couplées à un maintien, voire une hausse, de la productivité. Du côté des secteurs champions du télétravail, l'informatique et les mathématiques ont vu leur adoption du télétravail multipliée par 5,4 depuis 2019. Aujourd'hui, le palmarès des industries offrant le plus d'opportunités à distance sur LinkedIn est largement dominé par les technologies, l'information et les médias (avec 41,2 % des offres), suivis par l'éducation (29 %) et les services administratifs et de soutien (27,4 %).

L'IA et la redéfinition des compétences

Alors que l'intelligence artificielle s'attaque directement aux professions les plus qualifiées, le marché du travail fait face à une obsolescence accélérée des compétences techniques. D'ici 2030, la seule maîtrise d'un savoir-faire ne suffira plus : c'est l'agilité humaine, les soft skills et la formation continue qui dicteront la survie professionnelle. Détails.

Les chercheurs d'Anthropic ont mis au point une nouvelle méthode de calcul. Plutôt que de fantasmer sur ce que l'algorithme pourrait accomplir en théorie, ils ont mesuré les tâches que l'IA exécute déjà concrètement dans le quotidien des entreprises. Leurs conclusions viennent bousculer les idées reçues. Désormais, les professionnels les plus

exposés au remplacement technologique sont aussi les plus diplômés. L'étude révèle que les travailleurs dont le métier est fortement automatisable gagnent en moyenne 47 % de plus que ceux qui n'y sont pas exposés. Ce groupe à haut risque compte par ailleurs quatre fois plus de diplômés d'études supérieures et affiche une proportion de femmes supérieure de 16 points.



Dans les faits, la maîtrise d'une technique d'exécution complexe ne constitue plus un bouclier. Toujours selon les données d'Anthropic, les programmeurs informatiques se retrouvent en première ligne, avec une intelligence artificielle désormais capable de couvrir 75 % de leurs tâches quotidiennes. Les opérateurs de saisie suivent de près avec 67 % de couverture, accompagnés par les analystes financiers et les représentants du service client. À l'inverse, l'étude souligne que 30 % des travailleurs bénéficient d'une exposition totalement nulle à l'IA. C'est le cas des professions ancrées dans la réalité physique ou manuelle, à l'image des cuisiniers, des mécaniciens ou des maîtres-nageurs.

Si ce mur technologique ne se traduit pas encore par des licenciements massifs, il bloque d'ores et déjà l'ascenseur social. Concrètement, l'IA freine l'entrée des nouvelles générations sur le marché du travail. Dans les professions les plus exposées, on observe une chute de 14 % des nouvelles embauches chez les jeunes de 22 à 25 ans. Les entreprises ne licencient pas massivement leurs experts, mais elles confient les tâches d'entrée de gamme à la machine, refermant doucement la porte aux jeunes diplômés qui cherchaient à faire leurs premières armes.

Horizon 2030 : le basculement mondial

Mais ce coup de frein sur l'emploi des jeunes n'est que la première étape d'une transformation globale de l'économie mondiale. Selon le rapport Future of Jobs 2025 du Forum Économique Mondial (WEF), la transformation du marché du travail touchera 22 % des emplois d'ici 2030. Le bilan comptable dessine une économie à deux vitesses : si 92 millions de postes sont voués à disparaître, balayant non seulement les assistants administratifs, mais aussi des métiers créatifs comme les graphistes, frappés de plein fouet par l'IA générative, 170 millions de nouveaux emplois verront le jour. Face à cette création nette de 78 millions d'emplois, la véritable crise qui s'annonce n'est pas celle du chômage de masse, mais celle du déficit de compétences.

Pour survivre à cette automatisation croissante, les compétences humaines resteront des piliers fondamentaux et devront impérativement être combinées aux expertises technologiques. D'ici 2030, plusieurs de ces aptitudes figureront parmi les dix compétences dont la demande augmentera le plus rapidement : d'abord, les compétences cognitives comme la pensée créative et la pensée analytique qui sont cruciales pour s'adapter, innover et résoudre des problèmes ; ensuite les capacités d'adaptation ou

d'auto-efficacité telles que la résilience, la flexibilité et l'agilité, qui seront particulièrement recherchées pour faire face non seulement aux transformations technologiques, mais aussi aux défis et pressions économiques mondiales. À cela s'ajoutent la curiosité et l'apprentissage tout au long de la vie, devenus indispensables dans un marché du travail en constante mutation, tout comme la collaboration, le leadership, l'influence sociale, et la gestion des talents, qui demeurent des compétences de base incontournables. Dans ce nouveau paysage professionnel, la réussite reposera sur la complémentarité : il sera de plus en plus crucial pour les travailleurs d'allier ces qualités purement humaines aux nouvelles

compétences techniques (telles que la maîtrise de l'IA, du Big Data et de la cybersécurité) afin de s'adapter et de prospérer dans les métiers en expansion.

À l'horizon 2030, les secteurs qui créeront le plus d'emplois sont : les emplois de première ligne et les rôles essentiels de l'économie ; la santé et les services de soins ; l'éducation ; ainsi que les technologies, l'intelligence artificielle et l'ingénierie environnementale.

La formation comme rempart

Face aux bouleversements technologiques et au déficit de compétences, les entreprises déploient plusieurs stratégies axées sur la formation et la réorganisation interne. Aujourd'hui, 77 % des employeurs prévoient de recourir à l'acquisition de nouvelles compétences par leurs travailleurs. D'ici 2030, 59 travailleurs sur 100 nécessiteront une reconversion ou une amélioration de leurs compétences pour s'adapter au marché. Sans ce recours massif à la formation, plus de 120 millions de travailleurs seront exposés à un risque de licenciement à moyen terme.

Soucieux d'amortir le choc social et d'atténuer la pénurie de talents, près de la moitié des employeurs prévoient de redéployer leur personnel menacé par l'IA vers d'autres départements stratégiques. Les stratégies des entreprises s'appuient de plus en plus sur l'amélioration des compétences en matière de gestion des talents, d'enseignement et de mentorat afin de combler les lacunes existantes de manière organique. En outre, elles investissent massivement dans des initiatives de reconversion qui créent des voies d'accès directes vers les emplois à la croissance la plus rapide.

Aussi, pour accélérer le déploiement de ces solutions à l'échelle internationale, le Forum Économique Mondial a lancé des programmes spécifiques : la "Reskilling Revolution", une initiative qui vise à doter 1 milliard de personnes d'une meilleure éducation, de meilleures compétences et d'opportunités économiques d'ici 2030 ; et la "Jobs Initiative", un programme qui engage les gouvernements, les entreprises et la société civile à préparer les travailleurs à des transitions professionnelles dynamiques, à améliorer la qualité de l'emploi et à tirer parti des opportunités offertes par l'IA et les technologies vertes. ●

► Zineb Jamal Eddine

Face aux bouleversements technologiques et au déficit de compétences, les entreprises déploient plusieurs stratégies axées sur la formation et la réorganisation interne.

Interview

« On crée des compétences, mais pas une économie »

Mustapha Zaouini
Chairman de AI in Africa et expert en stratégies technologiques

Dans cette nouvelle guerre mondiale des talents, diriez-vous que le concept historique de fuite des cerveaux est mort, remplacé par une circulation des compétences ?

Je ne dirais pas que le concept de la fuite des cerveaux est mort. La preuve, ce sont des dizaines de milliers de professionnels qualifiés qui partent toujours vers l'Europe ou l'Amérique du Nord. Au Maroc, on parle d'environ 6 000 ingénieurs qui quittent le pays chaque année. En réalité, cette fuite des cerveaux s'est plutôt transformée et complexifiée, au point que les deux phénomènes coexistent aujourd'hui.

D'un côté, il y a toujours un brain drain physique classique : les meilleurs profils continuent d'être captés par les grandes économies via les grandes écoles, les parcours doctoraux, les grands groupes et les visas de talent. Ces puissances ont des stratégies très agressives pour venir chercher nos talents le plus tôt possible. Il nous appartient de changer cela pour instaurer une relation plus équilibrée, une approche bidirectionnelle où c'est le pays africain qui choisit les universités étrangères (américaines, anglaises ou autres) où il envoie ses talents, pour leur permettre ensuite de revenir. C'est une stratégie que

l'on observe déjà en Afrique du Sud ou en Chine, mais qui nous fait encore défaut. À cela s'est ajouté un nouveau type de brain drain économique, très différent de celui des années 1970. Aujourd'hui, un talent peut vivre à Casablanca, Rabat, Nairobi ou Antananarivo, tout en travaillant pour Londres, Paris, Dubaï ou San Francisco. Selon la Banque mondiale, la gig economy (l'économie des petits boulots et du travail indépendant) représente désormais 12 à 12,5 % du marché mondial du travail.

Aujourd'hui, la mobilité de la valeur ne passe plus uniquement par l'avion ; elle se déplace via les ordinateurs portables de ces talents à portée globale, ces nomades digitaux locaux. Pour moi, nous ne sommes pas simplement passés de la fuite des cerveaux à la circulation des compétences, nous vivons les deux en même temps. Le véritable enjeu stratégique n'est donc pas seulement de savoir si les talents partent. Le vrai sujet, c'est que même lorsqu'ils restent physiquement au pays, la valeur économique qu'ils créent, elle, part à l'étranger. La question fondamentale devient alors : où la valeur est-elle réellement captée ?



Aujourd'hui, un développeur brillant basé à Casablanca peut travailler en freelance pour la Silicon Valley sans jamais quitter le Maroc. C'est une chance pour lui, mais comment les entreprises marocaines ou africaines peuvent-elles survivre à cette concurrence salariale mondialisée qui s'invite sur leur propre sol ?

Il faut d'abord reconnaître que c'est une véritable opportunité. Pour des pays comme le Maroc, le travail digital à distance peut absorber une grande partie du décalage entre la formation de nos jeunes et la capacité du marché local à créer suffisamment d'emplois qualifiés. C'est un levier formidable pour faire entrer des devises et ouvrir l'accès au travail à des publics souvent moins bien servis par le marché classique, notamment les femmes, les jeunes ou les habitants des territoires éloignés.

Cependant, il faut dire l'autre moitié de la vérité : cela crée une tension énorme sur le marché local. Lorsque ces profils vendent directement leurs compétences en Europe (particulièrement dans les pays anglo-saxons comme l'Angleterre ou la Hollande) ou en Amérique du Nord, les entreprises marocaines se retrouvent en concurrence frontale avec le monde entier. L'écart de rémunération est tel qu'un jeune talent peut facilement multiplier son salaire par deux ou trois en restant chez lui. Je connais de grandes entreprises locales, notamment dans la gestion de data centers ou la cybersécurité, qui n'arrivent plus à garder leurs équipes : en l'espace de 18 mois, de simples profils de support ou de DevOps ont vu leur valeur exploser. Le résultat, c'est un problème majeur de fidélisation et de turnover. C'est une forme de brain drain interne : le talent reste physiquement au pays, mais il sort totalement du tissu productif local.

Face à cela, notre réponse ne doit surtout pas être défensive. Elle doit être structurelle. Pour structurer cela, il y a cinq chantiers majeurs à mener. Premièrement, il faut considérer le freelancing comme une industrie stratégique et lui offrir un cadre réglementaire clair, avec un véritable statut de freelance exportateur de services, plus large que l'actuel statut d'auto-entrepreneur. Deuxièmement, il est urgent de simplifier la vie administrative et les paiements internationaux, car les frais actuels liés à l'exportation de services pèsent sur notre compétitivité. Troisièmement, nous devrions créer un « Moroccan Skills Passport » : un mécanisme de certification et de traçabilité pour rendre nos profils plus crédibles à l'international, les connecter aux marchés anglophones demandeurs et orienter leur montée en compétences. Quatrièmement, il faut arrêter d'opposer les freelances et les entreprises locales en inventant des modèles de collaboration hybrides qui permettent un transfert de compétences de l'international vers l'économie nationale. Enfin, cinquièmement, il faut pousser la montée en gamme. Avec l'accélération de l'intelligence artificielle, les tâches d'exécution répétitives vont perdre de leur valeur.

L'économie locale ne survivra qu'en misant sur la spécialisation, l'expertise métier et la création de produits à forte valeur ajoutée.

Le vrai défi n'est donc pas d'empêcher nos talents de travailler avec le monde, mais de faire en sorte que cette manne mondiale enrichisse concrètement l'économie locale.

L'IA générative code, rédige et analyse désormais à une vitesse fulgurante. En tant que formateur en IA axé sur l'employabilité des jeunes, quelle est pour vous l'espérance de vie d'une compétence technique aujourd'hui, et comment les talents doivent-ils pivoter pour ne pas être remplacés ?

Je pense qu'il faut commencer par casser une confusion. On parle souvent de compétence technique comme si tout se valait, alors que nous sommes face à une véritable bombe à retardement pour l'emploi si nous n'anticipons pas. Il faut impérativement distinguer trois couches de compétences. La première, c'est la compétence outil : savoir utiliser un logiciel, un langage de code précis ou un environnement informatique. C'est la couche la plus fragile et sa durée de vie diminue drastiquement. Le World Economic Forum estime que près de 40 % des compétences actuelles évolueront d'ici 2030. Cette obsolescence rapide ne menace pas que les ingénieurs ; elle frappe de plein fouet les emplois administratifs, de saisie ou de comptabilité, qui sont de formidables vecteurs d'ascension sociale, en particulier pour les femmes. Si l'on reste cantonné à cette compétence outil, on sera remplacé.

La deuxième dimension, c'est la compétence métier. Elle ne va pas dis-

paraître, mais elle se transforme en profondeur. Un développeur ou un juriste ne va pas cesser d'exister, il va devenir un professionnel "augmenté". Il produira moins de code répétitif ou de documents standards pour se concentrer sur l'architecture, l'arbitrage, l'intégration et la prise de décision. Le centre de gravité des métiers se déplace de l'exécution pure vers la coordination et le jugement.

Enfin, la troisième dimension, c'est le socle des capacités fondamentales. C'est elle qui devient décisive et c'est malheureusement là que nos systèmes éducatifs ont souvent raté le coche. Il s'agit de la pensée analytique, de la créativité, de la résilience, du travail en équipe et de la capacité à apprendre en continu. Aujourd'hui, la compétence ultime consiste à savoir travailler avec les systèmes d'IA : savoir cadrer un problème, piloter la machine et la challenger, plutôt que de subir sa logique.

Certains pays ne s'y sont pas trompés. Singapour a anticipé ces mutations dès le début des années 2000 en bouleversant son système éducatif (très top-down) pour y intégrer ces compétences du 21e siècle. L'année dernière, ils ont même lancé des masters gratuits intégrant l'IA spécifiquement destinés aux baby-boomers de plus de 40 ans pour les aider à renouveler leurs compétences. C'est le type de stratégie proactive qu'il nous faut.

Il faut y ajouter une réalité géopolitique implacable. Sur ces technologies exponentielles, nous assistons à une course à deux chevaux entre les États-Unis et la Chine. Le Stanford AI Index 2025 est très clair : les États-Unis concentrent massivement les investissements privés en IA, avec plus de 100 milliards de dollars injectés rien qu'en 2024. >>>

À propos de AI in Africa

Fondée par Mustapha Zaouini, AI in Africa est une organisation panafricaine dédiée à la démocratisation de l'intelligence artificielle sur le continent. À travers des bootcamps, des programmes de mentorat et des partenariats stratégiques (notamment avec l'UNESCO et le Gitex), l'ONG accompagne les jeunes talents et les PME dans la maîtrise de l'IA appliquée. Son objectif : transformer l'Afrique de consommatrice de technologies en créatrice de solutions innovantes et souveraines.

Plus d'informations : aiinfrica.org

» Nous sommes face à un décrochage structurel mondial en termes d'infrastructures et de capitaux. La bataille n'est donc pas seulement une affaire de compétences individuelles, c'est une guerre de plateformes et d'écosystèmes.

Dès lors, pour un talent marocain ou africain, la vraie question n'est plus seulement "Comment utiliser l'IA ?", mais plutôt "Où me positionner dans la chaîne de valeur pour en capter une part ?". À mon sens, nos talents doivent viser quatre objectifs : créer des cas d'usage locaux à forte pertinence, développer une offre exportable à l'international, renforcer leurs capacités d'intégration métier, et comprendre intimement la valeur qu'ils créent, au-delà du simple outil qu'ils utilisent.

Pour résumer, la question n'est plus de savoir combien de temps dure une compétence technique. La question est de savoir combien de fois dans votre vie vous serez capable de vous réinventer pour redevenir pertinent.

On dit souvent que la tech et l'IA nivellent les chances entre le Nord et le Sud. Mais concrètement, l'IA démocratise-t-elle vraiment l'innovation pour les talents émergents, ou risque-t-elle de concentrer encore plus le pouvoir et la valeur entre les mains des géants de la tech occidentaux ?

En réalité, les deux dynamiques existent en même temps. C'est justement ce qui rend cette révolution aussi puissante qu'ambivalente. D'un côté, l'IA démocratise incontestablement une partie de l'accès. Aujourd'hui, un jeune basé à Rabat, Dakar ou Antananarivo peut apprendre, prototyper et tester une idée beaucoup plus vite. Le coût d'entrée pour expérimenter a drastiquement baissé. Nous aidons d'ailleurs des PME à accélérer la création d'applications ou de concepts avec des coûts presque nuls. Passer de l'idée au produit prêt à être mis sur le marché ne coûte aujourd'hui que quelques centaines de dollars, se fait en un temps record, et avec presque zéro compétence en développement.

Cela ouvre à tout le monde l'opportunité de tester un projet.

Mais de l'autre côté, la concentration des infrastructures matérielles reste le privilège d'une poignée de superpuissances. L'écart physique est béant : en Afrique, à peine 1 % des data scientists ont accès à des processeurs graphiques (GPU) performants. Les statistiques sont tout aussi alarmantes concernant l'hébergement : seulement 1 % des data centers mondiaux se trouvent en Afrique, et à peine 1 % des données générées par le continent y sont stockées. Donc oui, l'IA démocratise les usages ; mais non, elle ne démocratise absolument pas la souveraineté économique.

Il y a cependant un facteur qui peut changer la donne : l'open source et les petits modèles de langage (SLM / LLM). Contrairement aux mastodontes propriétaires américains, ces modèles ouverts nécessitent des infrastructures moins lourdes et permettent de garder le contrôle sur notre propriété intellectuelle (IP). On voit d'ailleurs que cette dynamique, portée notamment par des acteurs européens comme le français Mistral, pousse le marché à s'ouvrir. C'est un enjeu hautement géopolitique. Pour nous, l'open source est le moyen le moins cher de déployer une offre technologique souveraine, avec des données locales qui seront hébergées chez nous, et que les entreprises africaines pourront s'approprier plus facilement.

Pour l'Afrique, le mot d'ordre est clair : il faut construire des offres, des solutions, des entreprises, et surtout des cas d'usage ancrés localement mais capables de s'exporter.

Si l'on ne forme pas massivement des talents pointus en IA sur le continent, l'Afrique est-elle condamnée à rester une simple consommatrice d'algorithmes pensés par d'autres, ou pire, un simple vivier de petites mains du numérique ?

Le risque est réel, et pour être tout à fait franc, il est possible que nous soyons déjà en retard. Si nous ne formons pas massivement nos talents



« La question n'est plus de savoir combien de temps dure une compétence technique. La question est de savoir combien de fois dans votre vie vous serez capable de vous réinventer pour redevenir pertinent. »

sur les couches technologiques avancées, comme le data engineering, l'IA appliquée, le cloud, la cybersécurité, le MLOps et surtout la création de produits, beaucoup de pays africains resteront cantonnés aux couches les plus basses de la chaîne de valeur : les micro-tâches, la modération, le support et l'annotation de données. Le danger, c'est de continuer à former des consommateurs d'outils étrangers, ou des exécutants standardisés, et non des bâtisseurs de solutions africaines. C'est un risque que nous avons d'ailleurs déjà vécu lors des vagues technologiques précédentes, notamment avec l'offshoring et les services IT, où une partie des marchés africains s'est positionnée sur la seule exécution.

Pourtant, la formation, bien qu'indispensable, ne suffira pas. Pour changer réellement de trajectoire, il faut aligner plusieurs choses en même temps : accéder aux marchés internationaux, accéder au capital et à l'investissement, réduire les coûts de transaction et de paiement, et construire une structure de coûts pays véritablement compétitive. À cela s'ajoute la nécessité de créer



des incitations fortes pour retenir les talents et les entreprises localement, tout en maîtrisant des actifs clés que sont la donnée, la distribution et les cas d'usage. Sinon, le constat est cruel : on forme, mais on n'industrialise pas. On crée des compétences, mais pas une économie.

D'ailleurs, aujourd'hui, l'innovation en Afrique est extrêmement concentrée. Les investissements dans l'IA sont calqués sur la carte globale des levées de fonds des startups, accaparés par quatre pays anglophones : le Kenya, le Nigeria, l'Afrique du Sud et l'Égypte. C'est une question de mentalité business, de structuration des contrats et de rassurance pour les investisseurs étrangers.

Au Maroc, en comparaison, le capital humain coûte cher et le statut d'auto-entrepreneur montre très vite ses limites pour un écosystème technologique qui veut croître. Pour s'en sortir, il faut donc orienter concrètement nos talents vers la création de produits et l'intégration de l'IA dans des secteurs réels comme la santé, l'agriculture, la fintech ou l'éducation. L'enjeu est de développer la capacité à transformer un cas d'usage local en une offre exportable, en construisant des briques différenciantes : des bases de données (datasets) locales,

des modèles adaptés et des workflows métier intégrés. Je connais par exemple des startups africaines qui développent des modèles d'IA sur des dialectes non écrits. C'est le type de niche stratégique sur laquelle un géant comme Google ne se positionnera pas spontanément. Pourtant, ces modèles vocaux changent tout : ils permettent à un fermier isolé d'interagir par la voix dans son propre dialecte avec une IA pour connaître la météo ou savoir quelles semences utiliser sur son exploitation.

L'Afrique n'est pas condamnée à rester en bas de la chaîne. Mais pour en sortir, il faut impérativement passer d'une logique d'exécution à une logique de création de valeur, en articulant les talents, le marché, le capital, les paiements, les actifs stratégiques et le cadre compétitif. Au fond, c'est exactement ce que certains pays ont réussi à faire ces deux dernières décennies, notamment la Chine : partir de l'exécution, monter progressivement dans la chaîne de valeur, construire des capacités locales, puis créer ses propres plateformes et écosystèmes. La question pour l'Afrique n'est pas de copier ce modèle à l'identique, mais de réussir sa propre trajectoire, plus rapide, plus ciblée, et parfaitement adaptée à ses réalités.

Vous participez activement au lancement de startups et à l'identification de talents, et vous avez une collaboration avec le Gitex et l'IRCAI (International Research Centre on Artificial Intelligence de l'UNESCO) sur le programme AI4SDG. Avec cette vision privilégiée de l'écosystème, que manque-t-il aujourd'hui au Maroc ou à d'autres pays africains pour passer du statut de fournisseur de freelances à celui de véritable hub d'innovation capable de retenir sa création de valeur ?

Il manque en réalité moins de talents qu'on ne le pense. Le Maroc, comme d'autres pays africains, dispose déjà d'un socle réel avec ses universités, ses écoles et ses technoparks. La matière première existe. Le vrai enjeu, c'est la conversion de ce talent en valeur économique.

Aujourd'hui, le fossé se creuse au moment du spin-off, c'est-à-dire le passage de la recherche universitaire au marché commercial. Je rencontre d'excellents étudiants en Master ou en Doctorat qui mènent des projets de recherche brillants, mais qui n'ont aucune idée de la façon d'aller sur le marché, de transformer leur concept en startup, ou de trouver des financements. >>>

» Le résultat est souvent le même : ces talents finissent par subir la fuite des cerveaux s'ils trouvent une opportunité à l'étranger, ou restent cantonnés à des rôles d'assistants académiques. Il y a également un frein structurel et législatif majeur, typique des systèmes universitaires francophones : la gestion complexe de la propriété intellectuelle. Il est aujourd'hui très difficile d'externaliser la propriété intellectuelle née au sein des universités vers des projets portés par des startups. Même si des institutions comme l'UM6P disposent de fonds dédiés à la recherche, cela reste encore trop limité à l'échelle nationale. Ensuite, il manque une véritable densité d'écosystème. Il ne suffit pas d'avoir des talents ; il nous manque des clients, des mentors, du capital, mais aussi des réseaux de distribution, un accès facilité aux marchés et des plateformes de visibilité. Aujourd'hui, on produit beaucoup de talents, mais pas encore suffisamment d'entreprises globales. On est encore trop souvent enfermés dans une logique de prestation de services, et pas assez dans une logique de produits et de plateformes.

C'est précisément pour combler ce vide que nous collaborons avec le Gitex Global et l'IRCAI (le centre de recherche sur l'IA de l'UNESCO) à travers le programme AI4SDG (Artificial Intelligence for Sustainable Development Goals). À travers cette initiative menée auprès de 130 étudiants prometteurs, issus de villes comme Oujda, Agadir, Ouarzazate ou Nador, nous aidons ces jeunes à prototyper leurs solutions et à se connecter à l'écosystème. Ce n'est pas un simple hackathon de plus ; c'est un véritable mécanisme de passage à l'échelle. Lors du Gitex, nous leur offrons une scène dédiée (le AI Stage) pour pitcher, la possibilité de publier des articles académiques, et un accès direct à des investisseurs et des réseaux sur plusieurs marchés (Europe, Asie, Moyen-Orient). Les meilleurs projets accèdent même au prestigieux label Top 100 de l'UNESCO, ce qui leur donne une visibilité et une crédibilité mondiales.



« Si j'avais carte blanche, je déplacerais immédiatement le centre de gravité de l'enseignement supérieur : nous devons passer d'une culture du diplôme à une culture de la compétence et de sa preuve. »

C'est en multipliant ce type de ponts concrets entre les universités, le prototypage, le capital et l'exposition internationale que nous pourrions transformer notre vivier de freelances en véritables hubs d'innovation.

Le décalage entre les besoins du marché mondial et ce que produisent nos universités s'agrandit. Vous qui agissez directement sur le terrain, notamment à travers une ONG dans le monde rural, si vous aviez carte blanche pour réformer l'enseignement supérieur demain, quel serait votre premier chantier pour préparer la prochaine génération ?

Si j'avais carte blanche, je déplacerais immédiatement le centre de gravité de l'enseignement supérieur : nous devons passer d'une culture du diplôme à une culture de la compétence et de sa preuve. Je vous donne un exemple frappant : l'un de nos collègues chez AI in Africa, qui a 35 ans, est aujourd'hui directeur de l'expérience utilisateur pour Ogilvy en Arabie Saoudite, après avoir été directeur MENA chez Deloitte. Il n'a aucun diplôme, il n'a même pas le bac ! Au Maroc, un tel parcours est techniquement impossible, car le point d'entrée pour simplement postuler exige systématiquement un master ou une licence.

Il faut casser ce schéma. La preuve de compétence doit primer, et cela passe par la création de portfolios, le travail sur des cas réels et la multiplication des interfaces avec les entreprises. Les universités marocaines les plus performantes, comme l'UM6P ou Al Akhawayn, l'ont d'ailleurs bien compris : elles disposent d'équipes dédiées pour intégrer des stages pratiques, ce qui garantit à leurs étu-

dians un taux de succès d'insertion extrêmement élevé dès la première année. Mais au-delà de ces exceptions, le modèle global de l'éducation n'a pas changé depuis cent ans. Que ce soit au primaire ou à l'université, l'étudiant reste assis face à une personne qui lui transmet un savoir de manière purement top-down et théorique. Il faut s'inspirer d'universités comme Oxford, qui fonctionnent sur des modèles de coaching pour stimuler la réflexion, tandis qu'au Maroc, nous avons tué la pensée critique de l'école jusqu'à l'université.

Or, dans un monde inondé de données (dont beaucoup sont fausses), cette pensée critique est plus vitale que jamais. Autrefois, l'école nous apprenait à vérifier nos sources ; aujourd'hui, face à l'IA, ce tri est devenu très difficile. C'est pourquoi, dans le cadre de AI In Africa, dès 2018, nous avons lancé des programmes dans les collèges pour les 15-18 ans, focalisés sur le project-based learning et le design thinking, pour réveiller cette créativité, cette collaboration et cette communication. Le vrai chantier n'est donc pas d'ajouter un simple cours théorique d'IA au programme, mais de transformer radicalement la manière d'apprendre pour faire de l'étudiant un véritable bâtisseur.

Pour résumer ma vision, je citerai l'une de mes phrases préférées de Jean Piaget : "Le but principal de l'éducation est de former des femmes et des hommes capables de faire des choses nouvelles, et non simplement de répéter ce que les autres générations ont fait." L'université ne doit plus seulement transmettre du savoir ; elle doit former des créateurs. ●

► Propos recueillis par Zioneb Jamal Eddine



CENTRE DE MÉDIATION POUR L'ENTREPRISE

RÉSOUTRE AUTREMENT VOS CONFLITS



Accompagnement



Formation



Conseil

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

Transition énergétique : le Maroc, interlocuteur stratégique pour l'industrie européenne



Le Maroc s'impose comme un « interlocuteur stratégique » pour l'industrie européenne dans la transition énergétique. C'est le constat dressé par Alessandra Astolfi, responsable au sein de l'Italian Exhibition Group (IEG), en marge de la 4^e édition du salon KEY – Energy Transition Expo, organisée début mars à Rimini.

Dans un entretien à la MAP, elle met en avant les progrès réalisés ces dernières années : politiques volontaristes en faveur des énergies renouvelables, montée en compétence de l'appareil industriel et diversification du mix énergétique. Autant d'atouts qui permettent aujourd'hui au Royaume de se positionner comme un acteur de référence en Afrique et dans sa région, porté par des investissements structurants et des partenariats internationaux.

Plus largement, elle souligne la place grandissante de l'Afrique dans la transition énergétique mondiale. Le continent bénéficie d'un potentiel solaire important et voit émerger des stratégies nationales ambitieuses, notamment autour de l'hydrogène vert.

Le Maroc lance le projet GMC2 pour renforcer la pêche durable et l'économie bleue

Le Maroc a officiellement lancé la mise en œuvre du projet international GMC2 (Global Marine Commodities 2), dédié à l'intégration des chaînes de valeur de la pêche durable dans le développement de l'économie bleue. Les documents du programme ont été signés, mardi 10 mars à Rabat, par la secrétaire d'État chargée de la Pêche maritime, Zakia Driouich, et la représentante résidente du PNUD au Maroc, Ilaria Carnevali.

Financé par le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) et mis en œuvre par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), avec l'appui technique de Sustainable Fisheries Partnership (SFP), ce projet vise à renforcer des pratiques de pêche plus responsables et à améliorer la transparence et la durabilité des chaînes d'approvisionnement des produits de la mer. Au Maroc, les actions porteront principalement sur les petits pélagiques, notamment la sardine et l'anchois, qui jouent un rôle clé dans l'économie nationale, l'emploi et la sécurité alimentaire. Le programme prévoit le renforcement des capacités, l'amélioration des données scientifiques sur

l'état des ressources, ainsi que la promotion de filières responsables et la sensibilisation des acteurs du marché. Déployé dans six pays, le projet ambitionne également de consolider la coopération régionale pour la gestion durable des ressources marines partagées, dans une logique d'économie bleue conciliant préservation des écosystèmes et développement économique.



REGARDS D'EXPERTS



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

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

Contact : conjoncture@cfcim.org

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



Implantation au Maroc : comment s'y prendre ?

Nizar Derdabi

CEO du cabinet de conseil et de formation Safe Skills, spécialisé dans le Risk management et la sûreté et sécurité, et enseignant à l'École de Guerre Économique (campus Rabat)

Le Maroc séduit les investisseurs par son dynamisme et ses atouts industriels. Mais des risques de terrain, souvent invisibles dans les analyses classiques, peuvent fragiliser les implantations.

Le Maroc est aujourd'hui l'un des marchés les plus dynamiques du continent africain pour les entreprises étrangères. L'essor des écosystèmes industriels, l'amélioration continue des infrastructures et la proximité avec les marchés européens ont fait du Royaume une destination privilégiée pour de nombreux investisseurs étrangers.

Pourtant, sur le terrain certaines implantations qui démarrent dans de bonnes conditions se retrouvent, un à trois ans plus tard, confrontées à des blocages, des litiges ou des difficultés de performance. Non pas parce que le marché est défaillant, mais parce que certains risques n'ont pas été correctement appréhendés en amont.

Ces risques ont une caractéristique commune : ils échappent aux grilles d'analyse classiques. Ils ne figurent ni dans les études de marché standard, ni dans les tableaux de bord financiers. Ils relèvent de la capacité à lire un environnement opérationnel dans sa réalité de terrain.

1. Le partenaire local : un levier d'accès... et un point de vulnérabilité

S'appuyer sur un partenaire local est souvent une étape naturelle pour entrer sur le marché marocain. Dans les faits, cette approche fonctionne parfaitement, à condition d'être correctement structurée.

La difficulté apparaît lorsque l'évaluation du partenaire repose essentiellement sur des éléments visibles : notoriété, carnet d'adresses, recommandations informelles. Dans l'environnement marocain, où les relations personnelles jouent un rôle central, ces indicateurs peuvent parfois être trompeurs. Un acteur peut être bien introduit dans certains cercles, tout en étant impliqué dans des intérêts parallèles, ou disposer d'une capacité opérationnelle inférieure à celle annoncée. Ce décalage ne se voit pas à la signature. Il apparaît lorsque le projet entre en phase d'exécution : délais non tenus, engagements partiellement respectés, divergences d'intérêts.

Dans les dossiers contentieux impliquant des investisseurs étrangers,

ce type de situation revient de manière récurrente. Les difficultés surviennent lorsque les réseaux annoncés sont surestimés, que des conflits d'intérêts émergent ou que certaines informations essentielles n'ont pas été pleinement partagées. Elles n'apparaissent généralement pas à la signature, mais au moment où le projet entre dans sa phase opérationnelle.

Bonne pratique : avant toute collaboration structurante, réaliser une due diligence élargie : analyse de la probité et de la réputation du partenaire, identification des intérêts croisés mais aussi vérification du réseau réel et pas uniquement de celui déclaré. Ce travail, encore perçu comme optionnel, constitue en réalité l'un des investissements les plus rentables dans une stratégie d'implantation.

2. L'administration marocaine : entre cadre formel et logique relationnelle

Le Maroc a engagé des réformes importantes pour améliorer son climat des affaires : Centres Régionaux

d'Investissement (CRI), digitalisation progressive, dispositifs d'accompagnement des investisseurs. Cependant, les entreprises étrangères découvrent parfois une réalité plus opérationnelle une fois sur le terrain. Dans certaines situations, l'écart entre la règle administrative et sa mise en œuvre concrète peut générer des délais ou des incompréhensions.

L'ouverture d'un site industriel par exemple, implique souvent plusieurs niveaux d'intervention : autorités locales, administrations sectorielles, opérateurs techniques. Les règles et procédures sont claires pour toutes ces démarches administratives, mais il n'est pas rare qu'un projet techniquement prêt à démarrer se retrouve ralenti simplement parce que la coordination entre ces différents acteurs n'a pas été bien anticipée.

Autre élément souvent sous-estimé, au Maroc la relation facilite la procédure. Un dossier complet peut rester en attente faute d'interlocuteur identifié ou de relais adapté, tandis qu'un projet bien introduit progresse plus rapidement. Il ne s'agit pas d'un dysfonctionnement, mais d'un mode de fonctionnement différent qu'il faut comprendre. Les retards proviennent le plus souvent non pas des règles elles-mêmes, mais d'une mauvaise compréhension des circuits décisionnels réels.

Bonne pratique : en amont du lancement opérationnel, établir une cartographie précise de l'écosystème administratif : acteurs clés, niveaux de décision, délais observés, relais pertinents ainsi ou facilitateurs d'affaires capables d'interagir efficacement avec les administrations. Cette étape permet d'aligner le calendrier projet sur la réalité du terrain.

3. L'économie informelle et la contrefaçon : un facteur de marché sous-estimé

Selon plusieurs études institutionnelles, l'économie informelle représenterait près de 30 % du PIB national et plusieurs millions d'unités économiques opérant en dehors des circuits formels. Cette réalité n'est pas spécifique au Maroc et se retrouve dans de nombreuses économies émergentes, mais elle peut sur-



« Le Maroc offre un environnement d'affaires solide et des opportunités réelles pour les investisseurs internationaux. »

prendre des investisseurs habitués à des environnements entièrement structurés.

Distribution, textile, cosmétique ou électronique grand public : dans ces domaines, les entreprises découvrent parfois que leurs produits circulent en dehors de leurs circuits officiels, que des copies apparaissent rapidement ou que des réseaux parallèles pratiquent des prix impossibles à concurrencer dans un cadre formel. Ces situations ne sont généralement pas visibles dans les études de marché classiques. Elles apparaissent une fois l'activité lancée, lorsque le décalage entre le modèle théorique et la réalité opérationnelle se confirme. Le risque n'est pas seulement commercial. Il est aussi réputationnel et stratégique, pouvant entraîner une dilution de la marque, une perte de contrôle sur la distribution et des difficultés à structurer un réseau officiel.

Bonne pratique : intégrer dès la phase de préparation une veille active du

marché : protection juridique des marques, analyse des circuits informels dans les zones ciblées, suivi des réseaux de distribution réels. Dans les secteurs exposés, cette vigilance doit être continue.

En conclusion : anticiper ce qui ne se voit pas

Le Maroc offre un environnement d'affaires solide et des opportunités réelles pour les investisseurs internationaux. Mais la réussite d'une implantation repose moins sur les indicateurs macroéconomiques que sur la compréhension fine du terrain. Les risques les plus coûteux ne sont pas toujours les plus visibles. Ils se situent à l'interface entre réglementation, pratiques locales et dynamiques informelles.

C'est pourquoi, pour les dirigeants d'entreprise, une implantation réussie ne commence pas uniquement par un business plan. Elle commence par une analyse approfondie du contexte opérationnel. ●



Serge Bromberg, une vive passion pour le muet



En tournée en février dernier dans neuf Instituts français du Maroc, le restaurateur de films et pianiste a proposé une série de ciné-concerts. Pour redécouvrir la magie du cinéma tout court

« **A**vant que le cinéma ne devienne parlant, le muet c'était le cinéma tout court ! », clame Serge Bromberg, avant de s'asseoir au piano pour accompagner les bobines de chefs-d'œuvre de Buster Keaton, Max Linder ou Leo McCarey avec Laurel et Hardy. Ce voyage vers les années 1910-1920 n'a rien d'une recherche érudite : pour ce passionné qui refuse de se dire musicien – « *je ne fais qu'improviser* » – l'essentiel est moins dans le patrimoine que dans la joie et l'humour. Du coup, il s'est fait « *homme-sandwich* » pour permettre à petits et grands de retrouver l'essence du cinéma : le divertissement. Dans les années 1970, se souvient-il, pour voir un film il fallait aller louer des bobines chez le photographe et les projeter avec un petit projecteur. Ce souvenir d'enfance est devenu sa « *colonne vertébrale* ». En 1985, il fonde Lobster, une société de restauration de films oubliés, qu'il va chiner partout, tout le temps. « *Plus on cherche, plus on trouve. Les cinémathèques ont remonté les pistes logiques : familles de réalisateurs, de techniciens... Nous, on va chez les gens, dans les brocantes, sous le toit des églises aussi, car quand les gens ne voulaient pas jeter, ils confiaient les bobines au curé.* » Si 90 % des bobines n'ont « aucun intérêt » et que le reste n'est pas toujours exploitable, Lobster a réuni plus de 250 000 bobines d'une durée de 10 minutes environ, a numérisé plus de 20 000 titres tournés entre 1895 et 1960, restauré l'intégrale des courts-métrages de Charlie Chaplin, le Voyage dans la Lune de Georges Méliès etc., restauré le son de près de 4 000 films, dont ceux de Tati ou Les Demoiselles de Rochefort, édité des classiques en DVD et des livres sur le cinéma. Depuis 1992, Serge Bromberg multiplie les manières (émissions, ciné-concerts...) de faire découvrir les pépites les plus drôles et les plus étonnantes.

Restaurer et questionner le patrimoine

Il a également déniché une dizaine de bobines de films concernant le Maroc, qui documentent des villes comme Meknès, Fès, Marrakech, Rabat. En noir et blanc ou colorisés image par image, ils présentent « des images incroyables ». Cependant, « à cause de leur aspect colonial, certains sont devenus inregardables et je ne les projette pas, comme ce film de 1931, la caricature d'un colon anglais au Maroc à la fin des années 1920, en couleurs naturelles, probablement les plus anciennes du Maroc... »

Ces recherches l'amènent à questionner ce qu'est devenu le cinéma avec, aujourd'hui, des films très longs avec un montage de plus en plus rapide (rarement plus de 3 secondes), une grammaire très sophistiquée... « Quand on regarde un film de conquête de l'espace, c'est parfait techniquement, on sait que c'est faux mais on décide que c'est vrai. Le cinéma des années

1920-1930 n'avait pas ces tours ! Avec le Voyage dans la Lune, six ans après l'invention du cinéma, Méliès nous montrait des scaphandres et des décors en cartons peints en carton, et les gens étaient convaincus que c'était la vraie lune ! »

Si sa passion est communicative, Serge Bromberg insiste sur l'immensité du travail de l'ombre qu'est la restauration, dont la qualité tient à son invisibilité. Les films muets, qui « se sont perdus car pendant longtemps ils n'ont intéressé personne », sont souvent très endommagés. Et un son abîmé, plus qu'une image striée, a plus d'impact sur la perception de la qualité du film... Souvent, les boîtes ne portent pas d'étiquette, on ignore le titre. « L'identification et la sauvegarde dépendent de la rencontre », se réjouit-il, « au final, le cinéma est un prétexte pour nous rassembler ! » •

► Kenza Sefrioui



20 ans
Nuits de
Ramadan
لياليات
رمضان

Des contes émancipateurs !

Le Cercle Shahrazade fête son quart de siècle d'existence. A son actif, des années de travail avec les jeunes afin de leur donner goût à la lecture.

Animé en grande partie par des enseignants, le Cercle Shahrazade s'est investi dès sa création, début des années 2000, dans des ateliers de lecture et d'écriture au profit des jeunes, au sein même des établissements scolaires de Casablanca et des autres villes. Un travail réalisé en collaboration avec les Académies, dans les écoles primaires, collèges, lycées et universités en se concentrant sur trois registres, le conte, la nouvelle et la poésie. « *Le Cercle Shahrazade est une association culturelle et éducative. J'étais responsable de l'animation au sein de l'académie de Hay Hassani et inspectrice des bibliothèques scolaires. A ce titre et à travers quelques ateliers dans les bibliothèques, j'ai pu constater que, contrairement à tout ce qui se disait, les jeunes ont soif d'activités culturelles* », se rappelle encore la fondatrice, Latifa Liraqui, aujourd'hui à la retraite. Et d'ajouter : « *Étant moi-même enseignante à l'origine ainsi que la plupart des membres du Cercle, il était naturel pour nous de viser les élèves, d'autant plus que nous étions conscients des défaillances du système scolaire en ce qui concerne la prise en compte du vécu et de l'imaginaire de ces jeunes.* »

« Asswat chabba khalfa lkotbane »

L'association a multiplié ses actions de promotion de la lecture dans les lieux publics, dans les institutions culturelles, les librairies, au Salon du livre ainsi que dans la Islahiya, le centre de réforme destiné aux mineurs. « *Pendant des années, notre activité de base a été l'organisation d'ateliers de lecture/écriture dans les collèges et lycées à Casablanca et dans le monde rural. Notre action s'est élargie au centre de réforme d'Oukacha où durant des années nous avons organisé et animé le même type d'ateliers ainsi qu'au Centre d'éducation pour adultes où nos ateliers visaient les femmes alphabétisées* », ajoute Mme Liraqui. Résultat : les jeunes détenus se sont mis à la création. Un livre, écrit par ces jeunes-là, a vu le jour : *Asswat chabba khalfa lkotbane* (De jeunes voix derrière les barreaux). Afin d'intéresser un plus large public, le Cercle de Shahrazade s'est intéressé aux traditions orales. L'association a ainsi fait du conte un de ses axes majeurs d'action, notamment dans les écoles. Le Cercle Shahrazade a également utilisé le conte dans des ateliers au profit des enfants en situation de handicap et des femmes battues. Enfin, l'association a formé au conte des dizaines de jeunes, des élèves et des collégiens en grande majorité. « *A la création de l'association, j'ai bénéficié d'ateliers de formation animés par d'éminents conteurs, tel que Jean Roger Rolland* », se souvient Hafida Hamoud, la conteuse du Cercle. Hafida a ainsi mis son talent de conteuse au profit des bénéficiaires des ateliers du Cercle Shahrazade.



En 2019, l'association lance les Hikayate de Shahrazade. Les membres de l'association ont animé durant trois ans, des dizaines d'ateliers de formation dans le Nord du pays, à Tanger, Tétouan, Martil, Medieq, Fnideq et Belyounech ainsi qu'à Beni Mellal, Afourar, Marrakech et Tahanaout. Ces ateliers qui, ciblaient les jeunes femmes de ces régions avaient comme dénominateur commun, de véhiculer à travers le conte, des valeurs essentielles tel que l'égalité femmes hommes, l'estime de soi, mais aussi l'utilisation de l'esprit critique. Aujourd'hui, les membres de l'association ont décidé de revenir à leur premier amour. « Nous nous concentrons sur la construction de bibliothèques dans les lycées publics. Nous en avons réalisé trois jusqu'à présent, à Casablanca, Tétouan et Tahanaout. On travaille également sur l'animation et la médiation dans ces lieux », conclut Tayeb Adlouni, Président de l'association. ●

► Hicham Houdaïfa



Les rendez-vous à ne pas manquer

THÉÂTRE

Voyage au bout des mots



Les amateurs des planches ont rendez-vous avec « Le porteur d'histoire », une pièce de théâtre d'Alexis Michalik, primé par deux Molières. Une fresque haletante à suivre le 8 avril à 20h30, au Théâtre Bahnini, Rabat.

MUSIQUE

Lettres d'amour à Rabat

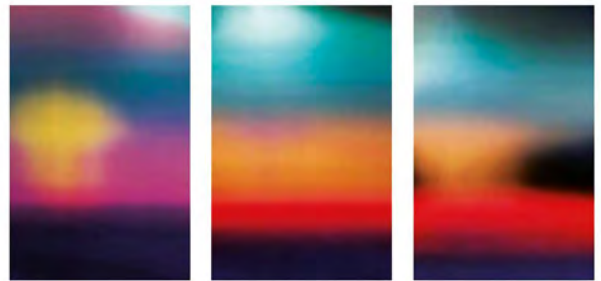
Sabir Tikerouane vous invite à arpenter un voyage à travers les univers musicaux puisés dans le patrimoine authentique marocain, tels que le hamdouchi, le populaire et le sahraoui. Un concert qui a lieu le 3 avril à 20h00, au Théâtre Al Mansour, Rabat.



PHOTOGRAPHIE

Les lumières d'Azeroual

L'Institut français de Marrakech présente une exposition de l'artiste franco-marocain Mustapha Azeroual. Un univers photographique unique placé sous le signe d'une exploration des conditions mêmes de l'apparition de l'image. Et une œuvre à découvrir jusqu'au 16 avril, à la Maison Denise Masson.



ART CONTEMPORAIN

Des gravures de Minorque

L'Instituto Cervantes de Casablanca propose l'exposition « Les empreintes de l'âme » de l'artiste Verónica Arellano. Une œuvre sur papier pour la gravure et la peinture à partir d'objets ramassés sur les plages de Minorque. Une expo à visiter à partir du 8 avril, à la Bassma Art Gallery, Bouskoura.





CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC

MISSION DE PROSPECTION

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

LE RENDEZ-VOUS ANNULE DE LA SANTÉ ET DU MÉDICO-SOCIAL

SANTÉXPO



Du 20 au 22 mai 2025
à Paris Expo Porte de Versailles

Vous êtes intéressé(e)



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



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC

Connectez-vous aux bonnes opportunités !

Découvrez votre hub de **Mise en Relation**,
un espace dédié pour élargir votre réseau, créer des
synergies et accéder à de nouvelles opportunités d'affaires.



Annuaire des adhérents

Identifiez et
connectez-vous avec des
entreprises qualifiées



Guide Privilèges

Accédez à des
avantages exclusifs
réservés aux membres



Bourse d'affaires

Découvrez et partagez
des opportunités
concrètes

Accédez
directement à
votre espace

