

*Invité du mois, Mohamed Saad, président de l'Association des Utilisateurs des Systèmes d'Information au Maroc, analyse l'évolution de la transformation digitale*



# CONJONCTURE

63<sup>e</sup> année - Numéro 1087 - Avril 2026 - [www.conjoncture.info](http://www.conjoncture.info)

## CYBERSÉCURITÉ

### UNE AFFAIRE DE TOUT LE MONDE





## 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](mailto:kelidrissi@cfcim.org) • +212 (0) 5 22 43 96 06  
Maria MOUHSINE • [mmouhsine@cfcim.org](mailto:mmouhsine@cfcim.org) • +212 (0) 6 11 18 55 42

# CYBERSÉCURITÉ : LE MAROC À L'ÉPREUVE DE SA PROPRE ACCÉLÉRATION

**L**ongtemps reléguée aux directions informatiques, la cybersécurité s'impose désormais comme un enjeu stratégique. Dans une économie numérisée, la vulnérabilité n'est plus une hypothèse : elle devient une condition.

Le Maroc en fait l'expérience à mesure qu'il accélère sa transformation digitale. Plateformes, interconnexions, services dématérialisés : chaque avancée élargit la surface d'exposition. L'équation est simple : plus de numérique, plus de risque. Mais au-delà du volume, c'est la nature des attaques qui évolue. Moins opportunistes, plus structurées, elles relèvent désormais de logiques économiques, parfois géopolitiques. La cybercriminalité est devenue une industrie.

Le risque, lui, change d'échelle. Une faille ne se limite plus à un incident isolé : elle peut se diffuser, se transformer, alimenter d'autres attaques. Dans un environnement interconnecté, la fragilité d'un acteur devient celle de tout un écosystème. La cybersécurité cesse alors d'être une question technique pour devenir un enjeu systémique.

Face à cette montée en tension, la prise de conscience est réelle. Le sujet s'invite au niveau des directions générales, les budgets suivent, les stratégies se structurent. Mais cette dynamique reste inégale. Derrière les grandes entreprises, un tissu de TPME demeure vulnérable, faute de moyens, de compétences ou de gouvernance adaptée.

C'est là que se dessine une fracture préoccupante : celle d'une cybersécurité à deux vitesses. Or, dans une économie numérique, la sécurité ne peut être fragmentée. Elle est, par nature, collective.

Le Maroc a posé des bases : stratégie nationale, montée en compétence, dispositifs de veille. Mais des angles morts persistent : manque de visibilité sur la menace, difficulté à faire émerger des solutions locales, tension sur les talents, etc. À cela s'ajoute une concurrence internationale qui fragilise la rétention des profils. Derrière ces défis, une question s'impose : quelle place pour le Maroc dans l'ordre numérique en construction ? Plus qu'un rempart, la cybersécurité devient un levier de confiance et de compétitivité. À condition d'en faire un projet collectif et non un privilège réservé aux mieux armés.

L'invité de ce numéro, Mohamed Saad, président de l'Association des Utilisateurs des Systèmes d'Information au Maroc, analyse l'évolution de la transformation digitale.

*Le Comité de rédaction*



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



# 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](mailto:conjoncture@cfcim.org)

Site Web : [www.conjoncture.info](http://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, Hicham Houdaifa,  
Mouhamet Ndongue, David Le  
Doaré, Yasmina Rheljari et les  
administrateurs et collaborateurs de  
la CFCIM

### Crédits photos CFCIM,

Shutterstock, Tswana, 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](mailto:slitim@cfcim.org)

Fatima-Ezzahra Jamil

Tél.: 05 22 43 29 80

[fejamil@cfcim.org](mailto:fejamil@cfcim.org)

## 6 ÉCHOS MAROC

- 6 Visite de Nicolas Forissier : de la dynamique dans les relations France-Maroc
- 8 El Jadida : réunion de haut niveau des autorités portuaires africaines sur l'Atlantique

## 12 DOSSIER SPÉCIAL SALON INTERNATIONAL DE L'AGRICULTURE AU MAROC

- 12 Dossier spécial SIAM

## 25 L'INFOGRAPHIE

- 25 Gaspillage alimentaire : les résultats du sondage du CESE

## 26 MAROC 2030

- 26 Mondial 2030 : la Task Force Maroc-France se met en ordre de marche

## 27 ÉCHOS INTERNATIONAL

- 27 Tanger : la CEA plaide pour une action collective face aux chocs économiques mondiaux
- 27 Vague de licenciement chez Oracle

## 28 INVITÉ DU MOIS

- 28 Mohamed Saad, Président de l'Association des Utilisateurs des Systèmes d'Information au Maroc

## 34 ZOOM : Cybersécurité

- 36 Cybersécurité : le Maroc face à une montée du risque
- 38 Où sont les experts ?
- 40 Interview de Mohamed Amin Lemfadli, Fondateur de Trust and Security Consulting
- 42 Interview de Laila Fetjah, Professeur universitaire
- 44 Interview de Jérémy Dubourg, Cofondateur de D&A Trust

## 48 ÉCHOS DURABLES

- 48 Energie verte : un registre national des certificats d'origine dans le pipe
- 48 Efficacité énergétique : le Maroc mise sur l'échelon régional

## 49 REGARDS D'EXPERTS

- 50 L'intelligence artificielle n'utilise qu'une moitié de cerveau et c'est précisément pour cela que vous devez former vos équipes en soft skills !

## 52 CULTURE

- 52 Il était une fois Driss Chraïbi !
- 54 Siel 2026 : la France en force !

## Visite de Nicolas Forissier : de la dynamique dans les relations France-Maroc



Dans le cadre de sa visite officielle au Maroc, Nicolas Forissier, ministre délégué au Commerce extérieur et à l'attractivité, a entamé jeudi 2 avril 2026 une série de rencontres institutionnelles à Rabat, avant de se rendre le lendemain à Casablanca pour visiter la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM). L'objectif : renforcer la coopération économique bilatérale et faciliter l'investissement français dans le Royaume.

À Rabat, le ministre a rencontré plusieurs représentants d'institutions marocaines partenaires et participé à des échanges sur les opportunités d'investissement et les priorités de développement. Il a souligné la maturité et la solidité des relations économiques franco-marocaines. « *Le Maroc est un partenaire stratégique, fiable et crédible. Nous voulons transformer cette relation en projets concrets qui créent de la valeur ici et là-bas* », a-t-il déclaré.

Le 3 avril à Casablanca, Nicolas Forissier s'est rendu à la CFCIM, accompagné de Christophe Lecourtier, ambassadeur de France, de Sébastien Le Bonté, président de la CFCIM, et de Christian Cambon, sénateur et

président du groupe d'amitié France-Maroc. Il y a rencontré les membres du Bureau, des administrateurs de la CFCIM, ainsi que des représentants d'entreprises françaises et marocaines.

Lors de cette visite, l'équipe Team France Export (TFE) a présenté les initiatives en cours pour soutenir le développement des entreprises françaises au Maroc. Les programmes d'accompagnement à l'innovation et au développement commercial des startups ont été détaillés par William Simoncelli, président de La French Tech Maroc, et Jérôme Mouthon, président du Kluster CFCIM. « *La French Tech Maroc est un catalyseur d'opportunités pour nos talents et nos startups* », a souligné M. Simoncelli, mettant en avant le rôle de l'écosystème numérique et entrepreneurial marocain.

Sébastien Le Bonté a rappelé le rôle historique de la CFCIM dans le soutien aux entreprises françaises, « *Cette visite est un signal très fort de la dynamique actuelle des relations économiques entre la France et le Maroc. Elle traduit une volonté partagée d'accélérer les projets concrets, notamment autour des grands chantiers structurants comme la Coupe du Monde 2030, qui ouvre des perspectives*

importantes en matière d'infrastructures, d'industrie et de services ». Jean-Charles Damblin, directeur général, a présenté la Maison de l'Exportateur et de l'Investisseur Français (MEIF). Conçue comme un guichet unique, la MEIF vise à simplifier, sécuriser et accélérer les projets d'investissement, en offrant un accompagnement intégré couvrant financement, mise en réseau locale et suivi opérationnel. « Notre objectif est de créer un environnement propice à l'investissement français au Maroc », a expliqué M. Damblin.

Nicolas Forissier a salué le dispositif économique français au Maroc et a insisté sur l'importance de passer des mots aux actes. « Chaque rencontre est une opportunité

de bâtir quelque chose de concret », a-t-il affirmé, rappelant que les axes prioritaires incluent l'innovation, le soutien aux startups, les investissements et la co-construction de projets durables.

La visite s'est conclue par la signature du livre d'or de la CFCIM par le ministre et un cocktail au Consulat général de France à Casablanca, permettant de prolonger les échanges. Cette séquence a illustré la volonté de transformer les partenariats en actions concrètes, et de soutenir des projets industriels et technologiques mutuellement bénéfiques.

► Rida Ançari



## Communication

### Impériales Week 2026 : hommage aux talents qui façonnent la culture et la communication au Maroc

La 9<sup>e</sup> édition de « Les Impériales Week 2026 » s'est clôturée jeudi 2 avril à Casablanca par une cérémonie, mettant à l'honneur des parcours dans les médias, la communication et les industries culturelles. Plusieurs "Étoiles d'Honneur" ont été remises à des figures emblématiques : Mustapha El Alaoui, journaliste reconnu de la SNRT ; Rajaa Bennis, pionnière de la communication au Maroc ; et Rachid Hamdad, cofondateur d'Alif Communication.

D'autres professionnels ont été distingués pour leur contribution remarquable : Anas Chraïbi et Ali Benchekroun, cofondateurs de Direct Print ; Abdou Moukrite, acteur majeur des arts graphiques ; et Touria Souaf, figure de référence de l'audiovisuel. Des hommages posthumes ont également été rendus à Ali Hassan, animateur d'émissions cinéma ; Naïma Bouhmala, actrice emblématique ; Abdelhak El Merini, historien ; et Omar Abou Amal, concepteur-rédacteur reconnu.

Les prix "The Lion" ont récompensé les talents de l'année, avec des distinctions pour les arts vivants, le marketing, l'événementiel, le digital et le journalisme. Le prix spécial "Acting in Morocco" a été décerné à Hassan El Fed.

Placée sous le thème "DABA OR NEVER – Let's make our industry great again", cette édition a insisté sur la

transmission et l'agilité comme leviers pour bâtir une industrie culturelle marocaine forte et ouverte sur le monde. L'événement a également scellé un partenariat avec Hicham Lahlou pour lancer les "Morocco Design Awards", renforçant le soutien aux créateurs et à l'écosystème culturel national.



## Ports

### El Jadida : réunion de haut niveau des autorités portuaires africaines sur l'Atlantique

À El Jadida, le jeudi 2 avril, une réunion de haut niveau des Administrations et Autorités portuaires des États membres du Processus des États Africains Atlantiques (PEAA) s'est tenue dans le cadre de la première édition du Salon International des Ports et de leur écosystème (SIPORTS 2026). Organisée avec le ministère des Affaires Étrangères et le Secrétariat Permanent du PEAA, elle visait à renforcer la coopération entre les pays africains riverains de l'Atlantique.

Co-présidée par Jorge Pedro Mauricio dos Santos, ministre de la Mer du Cap-Vert, Tarik Iziraren, secrétaire permanent du PEAA, et Sanae El Amrani, directrice des Ports et du Domaine public maritime, la réunion a réuni 24 pays autour de défis communs : sécurité, économie bleue, connectivité maritime et développement durable. M. dos Santos a salué l'initiative royale visant à « renforcer l'accès des pays du Sahel à l'océan Atlantique »,

la qualifiant de « présent et avenir du continent africain ». Il a ajouté que cette rencontre visait à « créer un espace continental de concertation et d'échange d'expériences afin de favoriser les opportunités d'investissement dans les domaines de la connectivité maritime et de l'économie bleue ».

Mme El Amrani a souligné que « cette réunion constitue la première étape d'une série de rencontres qui aboutiront au lancement d'initiatives concrètes traduisant les objectifs stratégiques du processus atlantique en projets au service du continent ».

Le SIPORTS 2026, organisé du 1<sup>er</sup> au 3 avril sous l'égide du ministère de l'Équipement et de l'Eau, se veut une plateforme d'échanges et de partenariats, mêlant conférences, rencontres B2B et exposition autour des industries portuaires, de la formation et de la recherche scientifique.

## Accor et Risma s'allient

Le vendredi 3 avril, Accor et Risma ont annoncé une nouvelle étape stratégique de leur collaboration historique pour soutenir le secteur hôtelier et touristique marocain. La visite du PDG d'Accor, Sébastien Bazin, a été l'occasion de détailler des projets majeurs, parmi lesquels le lancement du Sofitel Tanger, sur la nouvelle corniche avec vue sur le Détroit, et un ambitieux programme de rénovation des hôtels existants pour moderniser et optimiser le parc hôtelier. Les deux groupes ont également lancé l'Académie de Formation aux Métiers du Tourisme, cofinancée par Accor et Risma, destinée à former les talents locaux et préparer les futures générations aux standards d'excellence du secteur.

« Nous sommes particulièrement fiers de franchir cette nouvelle étape dans notre partenariat avec Risma. Aujourd'hui, le renforcement de notre collaboration témoigne de notre confiance dans le potentiel du tourisme marocain. À travers ces projets majeurs, nous confirmons notre engagement à investir dans le pays, à soutenir son essor économique et à valoriser ses talents », a déclaré M. Bazin.

Pour sa part, le Président du Conseil de Surveillance de Risma, Azeddine Guessous, a souligné que « les initiatives annoncées aujourd'hui, notamment le passage en franchise et la création de l'Académie de Formation, sont cruciales pour l'avenir de notre secteur ». Le Président du Directoire de Risma, Amine Echcherki, a ajouté : « Le prolongement et le nouvel élan



donné à notre relation historique avec Accor sont des facteurs clés de succès pour nos ambitions. L'accélération de notre développement commun se fera notamment par le biais de la franchise, permettant une expansion plus rapide et diversifiée de nos activités ». Ce partenariat renforcé vise à moderniser l'offre hôtelière, dynamiser le secteur touristique et former des professionnels qualifiés, plaçant le Maroc sur une trajectoire de croissance durable et d'attractivité accrue, notamment à l'approche de la Coupe du Monde 2030.

## L'ONMT s'associe à Canal+ pour promouvoir le tourisme golfique marocain

Le jeudi 2 avril, l'Office National Marocain du Tourisme (ONMT) a annoncé un partenariat stratégique avec Canal+ pour mettre le tourisme golfique marocain sous les projecteurs internationaux.

“L'ONMT annonce la mise en place d'un partenariat avec Canal+ autour de l'émission Izi Driver Maroc, un programme audiovisuel consacré au tourisme golfique et à la découverte des destinations marocaines”, indique l'Office. Cette initiative s'inscrit dans une stratégie de promotion internationale visant à valoriser les territoires et renforcer la visibilité du Maroc sur les grands marchés touristiques.

Le programme adopte un format de road trip golfique mêlant sport, tourisme, culture et lifestyle. Présentée par l'humoriste français Thomas Séraphine, chaque épisode plonge le téléspectateur au cœur de parcours

emblématiques, tout en mettant en avant les paysages, le patrimoine et la gastronomie locale. “Izi Driver Maroc propose une approche moderne et immersive pour faire découvrir l'expérience touristique marocaine dans toute sa diversité”, précise l'ONMT.

Composé de huit épisodes de quinze minutes, le road trip traverse Marrakech, Rabat, Casablanca, El Jadida, Agadir, Taghazout, Fès, Tanger et Saïdia, illustrant la richesse et la diversité de l'offre golfique nationale. La diffusion prévue à partir de mi-avril sur Canal Golf+ permettra au Maroc de toucher un public européen et international d'amateurs de golf et de voyageurs lifestyle.

Ce partenariat offre ainsi au Maroc une vitrine médiatique stratégique et renforce son positionnement comme destination golfique de référence, consolidant l'attractivité du Royaume sur la scène internationale.

## Coopération

### Nancy : un Forum économique France-Maroc placé sous le signe de l'action et de la complémentarité

À Nancy, le mercredi 1<sup>er</sup> avril, un Forum économique France-Maroc s'est tenu à Pont-à-Moussons, réunissant acteurs institutionnels et experts économiques des deux pays, notamment de la région française du Grand-Est. L'événement avait pour ambition de transformer les échanges en projets concrets, en mettant l'accent sur le co-développement et la complémentarité.

Dès l'ouverture, les participants ont salué la solidité des relations franco-marocaines, qu'ils ont qualifiées de « structurantes et structurées », fondées sur des liens historiques étroits et une coopération économique déjà dense. « Le Maroc a toujours été pour nous un partenaire proche, crédible et de qualité », ont relevé les membres du Conseil français du commerce extérieur (CCE) pour le Grand-Est, organisateur du Forum avec le Consulat général du Maroc à Strasbourg.

Les échanges ont mis en évidence la complémentarité croissante entre les deux économies, soulignant le rôle géostratégique du Maroc en tant que « hub vers l'Afrique », offrant des perspectives d'expansion à l'international pour les entreprises françaises, notamment les PME et TPE. Plusieurs secteurs prioritaires ont été identifiés, en particulier celui de l'eau, au regard des défis mondiaux liés au stress hydrique, avec un accent sur le renforcement des transferts de compétences et des investissements croisés.

« Ce forum constitue une étape fondatrice, qui permet d'élargir les horizons et de franchir les frontières », a souligné Soumia Bouhamidi, Consule générale du Maroc à Strasbourg. Elle a rappelé la profondeur des liens entre les deux pays, évoquant une « relation ancienne, dense et profondément ancrée, consolidée par la Déclaration de partenariat d'exception renforcé ». Selon elle, le Maroc constitue « une porte d'entrée vers le continent africain », tandis que la France reste « partenaire de référence en Europe », formant ensemble « un véritable trait d'union entre deux continents ».

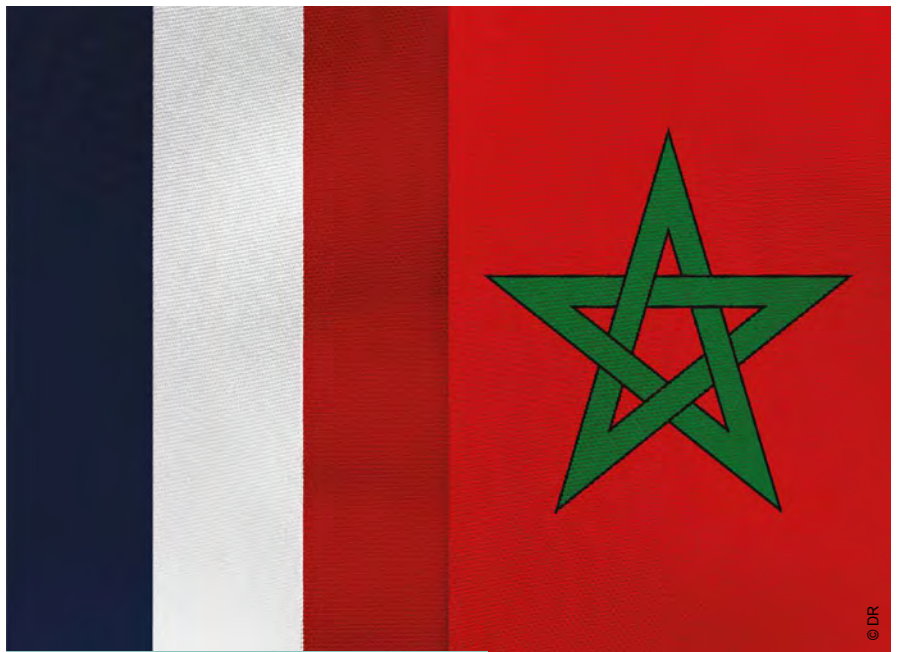
La Consule a également mis en avant les atouts économiques du Royaume, citant les réformes structurelles et la stabilité de l'environnement des affaires,

tout en soulignant la complémentarité avec le Grand-Est : « Ensemble, nous pouvons bâtir des chaînes de valeur intégrées euro-africaines, fondées sur la co-production, la co-innovation et l'investissement conjoint », a-t-elle affirmé, appelant à « passer de l'intention à l'action, du dialogue à la concrétisation ».

Pour sa part, Bruno Roth, président du comité organisateur, a insisté sur l'orientation pratique du Forum : « Les chaînes de valeur industrielles, les compétences, les savoir-faire s'imbriquent naturellement entre le Grand Est et le Maroc. Le véritable enjeu commence maintenant. Nous devons collectivement passer des échanges aux projets, des intentions aux réalisations, des contacts aux partenariats concrets. »

Le Forum a également présenté les opportunités économiques marocaines à l'horizon 2030 et organisé deux tables rondes axées sur les filières et les leviers opérationnels. Les discussions ont permis d'identifier des pistes de partenariats concrets dans l'implantation industrielle, le co-investissement et la structuration de filières, tout en mettant l'accent sur les transitions écologique, industrielle et énergétique.

L'événement a ainsi réaffirmé la volonté commune de transformer la relation bilatérale en projets industriels tangibles et durables, tout en consolidant une coopération franco-marocaine fondée sur la complémentarité, l'action et l'innovation.



## Le secteur cimentier marocain trace sa feuille de route vers la décarbonation



© Shutterstock

Le secteur cimentier marocain a présenté, mercredi 1<sup>er</sup> avril à Bouknadel, sa feuille de route pour réduire ses émissions de CO<sub>2</sub>, en présence de Ryad Mezzour, ministre de l'Industrie et du Commerce, et de Laila Benali, ministre de la Transition énergétique et du Développement durable.

Fruit d'une co-construction entre pouvoirs publics, Association Professionnelle des Cimentiers (APC), Global Cement and Concrete Association et partenaires financiers, ce plan ambitionne de concilier croissance industrielle et transition écologique.

« En créant un carburant 100 % marocain à partir du CO<sub>2</sub> produit par les cimenteries, nous pourrions réduire notre dépendance aux hydrocarbures et renforcer notre souveraineté énergétique », a expliqué M. Mezzour. Il a souligné que la décarbonation est désormais « un impératif stratégique pour anticiper les chocs mondiaux et protéger le tissu industriel national ».

Said Elhadi, président de l'APC, a rappelé l'engagement historique de la profession : « Nous avons été pionniers au Maroc en matière de développement durable, avec la première ferme éolienne industrielle dès 2005 et l'usage précoce de biomasse et combustibles alternatifs. » Il a ajouté que l'empreinte carbone du secteur, à 576 kg par tonne de ciment, reste 15 % inférieure à la moyenne mondiale.

La feuille de route fixe un objectif clair : réduire les émissions de 23 % d'ici 2030, via sept leviers incluant l'efficacité énergétique, l'usage accru des énergies renouvelables et la réduction du clinker. Nouzha Alaoui, présidente déléguée de la Fondation Mohammed VI pour la Protection de l'Environnement, a salué ce partenariat : « Nous passons de la sensibilisation à une approche opérationnelle, avec un programme de formation de trois ans pour plus de 500 professionnels du secteur. »

Cette initiative, alignée sur la Stratégie Nationale Bas Carbone et la Contribution Déterminée au niveau National (CDN 3.0), marque un tournant pour le secteur cimentier marocain, conjuguant innovation technologique et responsabilité environnementale.

## EN BREF

### BMCI signe une forte croissance en 2025 et renforce sa solidité financière



**BMCI**  
GROUPE BNP PARIBAS

Le 2 avril 2026, BMCI dévoile des résultats 2025 solides : son bénéfice net bondit de 28,9 % à 420 MDH. Portée par la hausse des revenus et une meilleure maîtrise des coûts, la banque améliore son efficacité. Malgré un risque en hausse, l'activité reste dynamique, avec plus de dépôts et des fondamentaux financiers robustes.

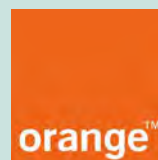
### Saham Bank double son bénéfice en 2025



En 2025, Saham Bank affiche des résultats

en forte progression avec un bénéfice net de 1,705 MMDH, en hausse de 117,7 % sur un an. Cette performance s'appuie sur une activité commerciale dynamique, marquée par une croissance du PNB de 6,9 % à plus de 6,2 MMDH. Les crédits et les dépôts progressent également, portés par les segments Corporate et Retail, confirmant la bonne dynamique du groupe.

### Orange Maroc lance les "RDV Tech"



Le 31 mars, Orange Maroc a lancé les "RDV Tech", une série de rencontres pour rendre les enjeux

technologiques plus accessibles. À travers ces workshops, l'opérateur souhaite expliquer simplement les transformations numériques en cours et leur impact sur le Maroc. Fort de ses investissements, il met en avant le rôle clé du digital dans l'économie, tout en accompagnant entreprises, startups et talents vers un avenir plus connecté.

# DOSSIER SPÉCIAL



## SALON INTERNATIONAL DE L'AGRICULTURE AU MAROC





# Agriculture : production animale, intrants et souveraineté alimentaire en articulation

Au croisement de la production animale, des intrants stratégiques et des équilibres extérieurs, l'agriculture marocaine redéfinit ses priorités productives. La séquence 2025–2026 éclaire les conditions réelles d'une souveraineté alimentaire adossée à des dépendances encore structurantes.

**A**u fil des campagnes récentes, la production animale s'affirme comme un amortisseur central de l'activité agricole, en particulier lorsque les rendements céréaliers se contractent. Les données du ministère de l'Agriculture indiquent que les filières animales contribuent à près de 30 % du PIB agricole en 2025, tout en assurant une part déterminante de l'emploi rural.

Cette fonction stabilisatrice s'explique par une dynamique plus régulière des cycles d'élevage, moins directement corrélés à la pluviométrie que les cultures végétales. Pour autant, cette relative résilience repose sur un facteur souvent moins visible : l'accès aux intrants, au premier rang desquels les aliments composés et les fertilisants utilisés en amont des cultures fourragères.



L'équilibre de la production animale prolonge ainsi celui des systèmes de culture qui l'alimentent. Or, les données de l'Office des Changes montrent qu'en 2025, les importations de produits liés à l'alimentation animale, notamment les céréales fourragères, continuent de peser significativement sur la facture extérieure agricole.

Ce lien direct entre élevage et dépendance aux intrants importés introduit une lecture plus nuancée de la souveraineté alimentaire. Celle-ci ne se limite plus aux volumes produits localement, mais s'apprécie à l'aune de la capacité à sécuriser l'ensemble de la chaîne productive.

Dans cette équation, les fertilisants occupent une position particulière. Le Maroc dispose d'un avantage comparatif majeur à travers sa production de phosphates et d'engrais, pilotée notamment par le groupe OCP, qui a renforcé ses capacités industrielles et logistiques. Les données publiées en 2025 indiquent une progression des exportations d'engrais, consolidant la place du Royaume sur les marchés africains et internationaux.

### **Fertilisants, levier industriel et enjeu agricole**

Ce positionnement à l'export coexiste toutefois avec un enjeu domestique plus discret : l'optimisation de l'usage des fertilisants dans les exploitations nationales. Les statistiques du ministère de l'Agriculture mettent en évidence des écarts persistants de rendement liés à l'intensité d'utilisation des intrants, notamment dans les zones bour.

L'amélioration de la productivité agricole passe ainsi par une diffusion plus large de pratiques agronomiques adaptées, combinant fertilisation raisonnée et gestion de l'eau. Cette articulation devient d'autant plus déterminante que la volatilité climatique tend à accentuer les écarts de production d'une campagne à l'autre.

À mesure que ces interdépendances se précisent, la souveraineté alimentaire prend une dimension plus systémique. Les données du HCP et de Bank Al-Maghrib publiées en 2025 soulignent que les importations de produits alimentaires restent sensibles aux variations des cours internationaux, en particulier pour les céréales et les intrants agricoles.

**Ce mouvement, encore en cours, ouvre une série de questions structurantes : intensification raisonnée, gestion des ressources hydriques, montée en gamme des filières animales et intégration régionale africaine**



Ce constat ne traduit pas une faiblesse ponctuelle, mais renvoie à la structure même du modèle agricole marocain, historiquement articulé entre productions destinées au marché intérieur et filières orientées vers l'export.

L'enjeu ne réside donc pas uniquement dans l'autosuffisance, mais dans la capacité à arbitrer entre spécialisation productive, sécurité d'approvisionnement et compétitivité externe.

### **Une articulation au cœur du SIAM 2026**

Le thème retenu pour la 18<sup>e</sup> édition du SIAM — « Durabilité de la production animale et souveraineté alimentaire » — s'inscrit précisément dans cette recomposition. Il met en évidence le rôle structurant de l'élevage, tout en soulignant les interdépendances avec les intrants, l'eau et les marchés internationaux.

À travers cette grille de lecture, la durabilité ne se limite pas à une dimension environnementale. Elle renvoie à la capacité du système agricole à maintenir ses équilibres productifs dans un environnement marqué par l'incertitude climatique et la pression sur les ressources.

L'analyse des dynamiques récentes suggère ainsi une inflexion progressive du modèle agricole marocain. La sécurisation des chaînes d'approvisionnement, la valorisation des avantages industriels dans les fertilisants et la consolidation de la production animale s'inscrivent dans une logique de rééquilibrage.

Ce mouvement, encore en cours, ouvre une série de questions structurantes : intensification raisonnée, gestion des ressources hydriques, montée en gamme des filières animales et intégration régionale africaine. Autant d'axes qui structurent le présent dossier et permettent d'éclairer, au-delà des performances conjoncturelles, les transformations profondes de l'agriculture marocaine. ●

► **Mouhamet Ndiougue**

# Fertilisants : un levier de compétitivité encore partiellement exploité

Pilier des rendements agricoles, les fertilisants structurent à la fois la performance productive et les équilibres extérieurs du Maroc. Entre domination sur les phosphates et dépendance persistante à certains intrants, le secteur révèle une équation économique déterminante pour la sécurité alimentaire.

**A**u cœur des systèmes agricoles, les fertilisants déterminent directement les niveaux de rendement et la stabilité de la production. Leur rôle dépasse la seule dimension agronomique pour s'inscrire dans une logique économique structurante, où les arbitrages d'usage influencent à la fois les coûts, les volumes et la résilience des exploitations.

La configuration marocaine illustre clairement cette centralité. Le pays combine une position dominante à l'export sur les phosphates et une dépendance persistante à l'importation d'autres intrants essentiels. Une telle dualité structure les performances agricoles et conditionne l'équilibre global du modèle productif.

Cette interdépendance s'exprime de manière particulièrement visible dans les cultures céréalières, fortement sensibles à l'apport en nutriments. La productivité dépend autant des conditions climatiques que de l'accès aux engrais, ce qui renforce la vulnérabilité des rendements aux variations d'approvisionnement.

Faissal Sehbaoui, Directeur Général de AgriEdge, insiste sur la complexité de ce cadre agronomique soutenant que *« l'agriculture marocaine se caractérise par une forte hétérogénéité des sols, une grande variabilité climatique et une contrainte hydrique structurelle. [...] apporter le bon nutriment, à la bonne dose, au bon endroit et au bon moment constitue un levier direct de compétitivité et de résilience. »*

Une telle lecture introduit un changement de paradigme par la performance qui ne repose plus uniquement sur le volume d'intrants utilisés, mais sur leur précision d'application.

L'importance économique des fertilisants se traduit directement dans les comptes extérieurs. Les exportations marocaines de phosphates et dérivés ont atteint près de 99,8 milliards de dirhams en 2025, en progression de 14,6 %.

Cette dynamique reflète une montée en puissance de la transformation industrielle, avec une orientation accrue vers des produits à plus forte valeur ajoutée. Les engrais naturels et chimiques concentrent à eux seuls plus de 73 milliards de dirhams, confirmant une évolution vers un modèle centré sur la valorisation.

Quant à Mounir Halim, PDG d'Africa et expert du secteur, il replace cette performance dans une lecture globale estimant que *« le Maroc détient environ 68% des réserves mondiales de phosphate selon l'US Geological Survey, avec près de 16 % de la production mondiale. Un positionnement qui conforte le rôle du pays dans la sécurité alimentaire mondiale. »*

Une telle position confère au Royaume un rôle structurant dans les chaînes d'approvisionnement agricoles internationales, particulièrement dans un contexte marqué par des tensions sur les intrants.

## Effets prix et montée en gamme des exportations

Une analyse plus fine met en évidence une articulation entre effets prix et effets volume. La progression des exportations en valeur ne reflète pas uniquement une augmentation des quantités, mais également une amélioration du positionnement des produits.

Les indices du Haut-Commissariat au Plan indiquent une hausse de 10,7 % des valeurs unitaires des demi-produits, incluant les dérivés phosphatés.

Une telle évolution traduit un déplacement du modèle vers des segments à plus forte valeur ajoutée, où la transformation industrielle devient un facteur clé de compétitivité.

Parallèlement à cette puissance exportatrice, des fragilités structurelles subsistent. Les importations agricoles et alimentaires demeurent élevées, en particulier pour les intrants liés à l'alimentation animale.



Le coût prohibitif des engrais de qualité est un obstacle de taille pour bon nombre d'agriculteurs en Afrique.

Les données de l'Office des Changes montrent une hausse de 18,5 % des importations de maïs en 2025, confirmant la sensibilité des filières d'élevage aux marchés internationaux. Quant aux importations d'animaux vivants, ils ont progressé de 25,1 %, traduisant une adaptation des opérateurs face aux évolutions du cheptel national.

Une telle configuration révèle une asymétrie structurelle : le Maroc s'impose comme un acteur majeur dans les fertilisants tout en restant dépendant pour d'autres maillons essentiels de la chaîne agricole.

Selon Mounir Halim, « les engrais phosphatés constituent un avantage comparatif évident grâce aux ressources domestiques. En revanche, la potasse n'est pas produite localement et doit être importée, ce qui maintient une dépendance structurelle. »

Les évolutions récentes des marchés internationaux introduisent une dimension supplémentaire. Les indices du commerce extérieur du HCP indiquent une baisse de 3,8 % des valeurs unitaires des produits alimentaires importés en 2025.

Cette détente des prix, bien que favorable, ne modifie pas les déterminants structurels du modèle agricole. Les dépendances persistent et continuent d'influencer les coûts de production. L'accès aux intrants reste ainsi un facteur critique, particulièrement dans un environnement marqué par des incertitudes climatiques et géopolitiques.

### Fertilisation et ressource hydrique, une relation déterminante

Le lien entre fertilisation et disponibilité en eau devient progressivement central. La raréfaction des ressources hydriques renforce l'importance d'une gestion optimisée des intrants.

**La place des fertilisants dépasse la seule dimension agricole pour s'inscrire dans une logique géopolitique.**

Une fertilisation mal adaptée peut accentuer les pertes et réduire l'efficacité de l'eau utilisée. À l'inverse, une approche ciblée permet d'améliorer les rendements tout en limitant les consommations.

Faïssal Sehbaoui insiste sur ce point où « dans un pays où l'eau devient le facteur limitant principal, mieux piloter la fertilisation constitue un levier direct de compétitivité. »

Cette articulation entre eau et nutriments redéfinit les priorités du modèle agricole, en plaçant l'efficacité au centre des stratégies, une telle intégration permettrait de réduire les écarts entre puissance exportatrice et dépendances internes, tout en consolidant la résilience du secteur. ●

► Mouhamet Ndiougue

## Une campagne tirée par un choc hydrique durable

La campagne 2025-2026 à Fès-Meknès se distingue moins par le seul retour des pluies que par une reconstitution globale du système hydrique. Le cumul pluviométrique atteint 275,7 mm début janvier, tandis que les nappes phréatiques progressent de +5 m à Fès-Meknès et +8 m dans le Moyen-Atlas (Direction régionale de l'Agriculture, 2026). À cette dynamique s'ajoute un manteau neigeux atteignant 50.127 km<sup>2</sup> fin janvier, constituant une réserve différée pour le printemps.

Cette disponibilité en eau se prolonge dans les écoulements : certaines sources du bassin du Sebou voient leur débit multiplié, à l'image d'Ain Btit (1.544 l/s). L'ensemble crée un environnement hydrique cohérent, où pluie, nappes et neige interagissent. Plus qu'un signal conjoncturel, cette configuration redéfinit les conditions de production agricole et renforce la capacité de la région à stabiliser ses rendements.

## Interview

# « La sécurité alimentaire dépend encore des marchés extérieurs »

Après une séquence pluviométrique exceptionnelle en 2025-2026, le débat sur la résilience du modèle agricole marocain revient avec acuité. Entre dépendance hydrique, arbitrages productifs et mutation technologique, Zineb Laftouty, ingénieure agro-économiste à l'Institut Agronomique et Vétérinaire (IAV) Hassan II, décrypte les équilibres en jeu et les choix structurants à opérer.



Zineb Laftouty  
Ingénieure agro-économiste à l'IAV Hassan II

### Quel enseignement principal tirer de l'épisode climatique récent ?

L'épisode pluviométrique de l'hiver 2025-2026 constitue un retournement spectaculaire après plusieurs années de déficit hydrique. Les précipitations ont atteint 462 mm en moyenne nationale, soit une hausse de 56% par rapport à la moyenne des trente dernières années, avec un taux de remplissage des barrages de 73,7%, représentant environ 12,6 milliards de m<sup>3</sup>. Cependant, cet épisode ne modifie pas la nature structurelle du problème. Le modèle agricole reste fortement dépendant de la pluviométrie, notamment parce que l'agriculture pluviale représente près de 71% de la surface agricole utile.

### Peut-on parler d'une amélioration durable de la sécurité alimentaire ?

L'amélioration observée reste conjoncturelle. La sécurité alimentaire demeure exposée à la volatilité des marchés internationaux, notamment pour les céréales. En 2024, le Maroc a importé 1,9 million de tonnes de blé tendre depuis la France, en plus des flux en provenance de la Russie et de l'Ukraine. Cependant, la facture céréalière avait dépassé 2 milliards de dollars lors du choc des prix en 2022, illustrant la sensibilité du pays aux tensions géopolitiques. En outre, la production nationale, même en année favorable, ne couvre pas l'ensemble des besoins, ce qui implique le maintien d'importations

estimées à environ 11 millions de tonnes pour la campagne 2025-2026.

### La campagne agricole actuelle traduit-elle un changement de trajectoire ?

La campagne 2025-2026 traduit surtout une forte volatilité. Les superficies emblavées ont progressé de plus de 48%, atteignant 4,5 millions d'hectares. Bank Al-Maghrib anticipe une production céréalière de 82 millions de quintaux et une croissance de la valeur ajoutée agricole de 14,4 % en 2026. Ces performances restent dépendantes des conditions climatiques. Le modèle ne garantit pas une stabilité de la production sur le moyen terme.



## « Les plateformes comme AgriEdge ou les projets de carbon farming portés par l’OCP permettent d’améliorer l’irrigation, la fertilisation et la gestion des cultures. »

### **Les investissements hydriques permettent-ils de sécuriser durablement l’agriculture ? Qu’en est-il du choix des cultures d’exportation ?**

Les infrastructures ont permis des avancées notables. Le transfert de 500 millions de m<sup>3</sup> via les « autoroutes de l’eau » et le développement de 26 stations de dessalement, avec un objectif de 1,7 milliard de m<sup>3</sup> à horizon 2030, renforcent la capacité d’adaptation.

Néanmoins, ces efforts techniques sont partiellement neutralisés par des phénomènes persistants comme les pompages non régulés, la salinisation des nappes et l’augmentation de la demande en eau. L’efficacité globale dépend désormais de la gouvernance des ressources hydriques et de mécanismes économiques incitatifs.

Pour ce qui est du choix des cultures d’exportation, le recours aux cultures à forte valeur ajoutée s’inscrit dans une logique d’avan-

tage comparatif. Le cas de l’avocat illustre cette orientation, avec environ 17.000 hectares cultivés et une consommation d’eau d’environ 1.000 litres par kilogramme produit.

Les recettes d’exportation permettent de financer les importations alimentaires. Toutefois, ce modèle repose sur la stabilité des marchés internationaux, ce qui n’est pas garanti. La campagne récente a montré la sensibilité de ces filières, avec une baisse des exportations d’avocats de près de 50 %, à 58 000 tonnes, sous l’effet d’aléas climatiques.

### **Peut-on parler d’un déséquilibre entre cultures vivrières et cultures d’exportation ?**

Un rééquilibrage apparaît nécessaire. La spécialisation dans certaines cultures intensives en eau peut accentuer la pression sur les ressources hydriques, tout en exposant le pays à des chocs externes.

La question centrale reste celle de l’arbitrage entre génération de devises et sécurisation de l’approvisionnement alimentaire.

### **L’intensification agricole pose-t-elle des risques environnementaux ?**

L’intensification repose sur un usage accru d’intrants chimiques, ce qui entraîne des effets mesurables. Les nappes de régions comme le Souss-Massa, le Tadra ou le Gharb présentent des niveaux élevés de nitrates d’origine agricole.

Des initiatives existent, notamment celles de l’OCP avec l’approche « 4R » et les programmes d’accompagnement comme Al Moutmir. Toutefois, ces pratiques restent encore limitées à une partie des exploitations, ce qui réduit leur impact global.

### **Quid des technologies agricoles ?**

Les technologies offrent un potentiel important en matière d’optimisation des ressources. Les plateformes comme AgriEdge ou les projets de carbon farming portés par l’OCP permettent d’améliorer l’irrigation, la fertilisation et la gestion des cultures. Et le principal défi réside dans leur diffusion. Le coût des équipements, le déficit de formation et la fragmentation des exploitations limitent leur adoption. La transformation du modèle dépendra de la capacité à démocratiser ces outils.

### **Quels axes prioritaires pour renforcer la résilience agricole ?**

Trois orientations structurantes se dégagent. Premièrement, accélérer la transition hydrique, en généralisant des techniques d’irrigation efficaces et en renforçant la régulation des prélèvements. Deuxièmement, ajuster les choix productifs afin de mieux articuler exportations et besoins alimentaires internes. Troisièmement, investir dans la formation et la diffusion des technologies agricoles pour améliorer la productivité et la durabilité. Toutefois, tous ces leviers s’inscrivent dans la continuité de la stratégie Génération Green, qui vise à consolider une agriculture plus résiliente et mieux intégrée aux transformations économiques et climatiques.

► **Propos recueillis par Mouhamet Ndongue**



# Fès-Meknès : reprise agricole et recomposition d'un bassin stratégique

L'amélioration des conditions hydriques en 2025-2026 ne se limite pas à un redressement conjoncturel. Elle s'accompagne d'une transformation plus profonde des systèmes agricoles, éclairée par la Note des données croisées de la Direction régionale de l'Agriculture et du bassin du Sebou.

À la croisée des grands équilibres agricoles du Royaume, Fès-Meknès concentre plus de 1,2 million d'hectares de SAU, soit près de 15 % du total national (ministère de l'Agriculture, 2026). Cette base productive, dominée par les céréales, l'oléiculture et l'élevage, imprime un rôle déterminant dans la stabilité des approvisionnements. Une telle centralité explique que toute évolution climatique se traduise rapidement en variation des volumes produits. L'amélioration observée

en 2025-2026 prend ainsi une portée qui dépasse la seule région.

L'analyse des données de campagne montre que le cumul pluviométrique moyen atteint 275,7 mm début janvier, contre 219 mm un an plus tôt. Toutefois, la note régional insiste sur une lecture élargie du phénomène : « La reprise ne tient pas uniquement au volume des pluies, mais à leur capacité à reconstituer les réserves hydriques ».

Les données hydrologiques confirment cette dynamique.



Les nappes de Fès-Meknès et du Moyen-Atlas enregistrent respectivement des hausses de +5 m et +8 m entre septembre 2025 et février 2026. Cette recharge souterraine sécurise l'irrigation de complément, déterminante pour les phases critiques des cultures.

Le manteau neigeux, qui atteint 50 127 km<sup>2</sup> au 25 janvier 2026 après un pic à 55.495 km<sup>2</sup> en décembre, prolonge cet effet en constituant une réserve différée.

À mesure que ces apports se diffusent, leurs effets agronomiques deviennent tangibles. Les précipitations hebdomadaires moyennes de 46,7 mm interviennent à un stade clé, favorisant levée homogène et tallage vigoureux. La note souligne ainsi que « la combinaison entre pluies actuelles, recharge des nappes et enneigement crée des conditions rarement réunies pour sécuriser les rendements céréaliers ». Sur 519.085 hectares de céréales, dont 265 775 hectares de blé tendre, les perspectives apparaissent supérieures à la moyenne des cinq dernières années, sous réserve d'une bonne répartition printanière.

### Un rythme de semis soutenu et mieux synchronisé

Ce contexte se traduit logiquement par une accélération des emblavements. Le taux de réalisation du programme d'automne atteint 78 %, soit 618 495 hectares semés sur 790 505 hectares.

Cette progression traduit un ajustement plus fin des calendriers agricoles. La synchronisation entre pluviométrie et opérations culturales limite les retards et améliore la qualité d'implantation des cultures. Cependant, la dynamique observée ne se limite pas aux volumes, car elle révèle une évolution structurelle des pratiques. L'extension du semis direct à 59.231 hectares, dont 57 308 hectares en céréales, illustre cette mutation.

Les données régionales précisent que « la recharge des nappes confirme que les sols ont mieux capté les précipitations, un processus directement renforcé par le semis direct ». La technique s'étend désormais au colza (220 ha) et aux plantes aromatiques.

En outre la Direction régionale considère ainsi que cette pratique « n'est plus expérimentale mais massivement adoptée ». La préparation mécanique de 793 474 hectares traduit un niveau d'engagement élevé en plus de certains obstacles qui persistent néanmoins par l'accès limité aux semoirs spécialisés et qui ont besoin d'encadrement technique et des ajustements économiques à court terme.

### Élevage et allègement des charges

L'amélioration des conditions de production se diffuse vers l'élevage. Les 64 820 hectares de cultures fourragères, réalisés à 82 %, permettent une reconstitution rapide de la biomasse. Cette évolution réduit les achats d'aliments industriels et améliore les marges des éleveurs. Elle s'accompagne d'une meilleure disponibilité en eau d'abreuvement, liée à la recharge des nappes du Moyen-Atlas (+8 m).

L'analyse hydrologique confirme cette consolidation. Plusieurs sources du bassin enregistrent des hausses significatives de débit : Aïn Btit passe de 833 à 1.544 l/s, Aïoun Amghass de 22,1 à 539 l/s et Aïn Rbia de 16 à 284 l/s

## Fès-Meknès retrouve une trajectoire productive solide, où l'amélioration hydrique s'articule désormais avec une transformation technique des systèmes agricoles.

entre septembre 2025 et février 2026. L'expert y voit « un facteur de diffusion économique direct, car ces ressources alimentent simultanément irrigation, eau potable et élevage ». La sécurisation de l'eau agit ainsi sur l'ensemble des chaînes de valeur rurales.

À mesure que les surfaces emblavées dépassent 618 000 hectares, l'activité agricole génère un effet d'entraînement. Travaux culturaux, irrigation et logistique mobilisent la main-d'œuvre et soutiennent les revenus locaux.

L'irrigation de plus de 20 000 hectares, dont 12 000 hectares de céréales, renforce cette dynamique en stabilisant les cycles de production. Ainsi, la convergence entre amélioration climatique et évolution technique esquisse une trajectoire plus robuste. L'expert souligne que « la reconstitution des nappes constitue un actif durable, capable d'amortir les prochaines variabilités climatiques ».

Cette lecture dépasse la campagne en cours. Elle repositionne Fès-Meknès comme un territoire capable de maintenir son potentiel productif malgré l'incertitude hydrique.

La consolidation de cette dynamique reste néanmoins conditionnée à la régularité des pluies au printemps. La phase de remplissage des grains déterminera le niveau final de production. Ainsi, le suivi technique, la fertilisation et la gestion de l'eau demeurent des facteurs décisifs pour convertir cette amélioration en performance durable. ●

► Mouhamet Ndiougue

## Délégations régionales Fès-Meknès

Dans une région où l'agriculture et l'agro-industrie occupent une place centrale, la proximité avec les acteurs économiques constitue un levier clé pour faire émerger des projets et faciliter les partenariats.

À Fès et à Meknès, les équipes locales de la CFCIM s'inscrivent dans cet écosystème en accompagnant un réseau de près de 200 entreprises adhérentes dans leurs démarches, en favorisant les mises en relation et en contribuant à une meilleure lecture des opportunités du territoire, en particulier dans le cadre d'événements structurants comme le SIAM.

Contacts : fes@cfcim.org • meknes@cfcim.org

# SIAM 2026 : production animale et fertilisation au cœur des équilibres agricoles

La 18<sup>e</sup> édition du SIAM (20–26 avril 2026) consacre la production animale comme pivot de la souveraineté alimentaire. Derrière ce positionnement, les tensions sur les intrants, l'évolution des systèmes d'élevage et l'irrégularité climatique redessinent les équilibres du modèle agricole marocain.

**L**a production animale reste étroitement dépendante de la production végétale, en particulier des céréales et des cultures fourragères. Ce lien structurel conditionne directement la disponibilité alimentaire pour le cheptel, mais aussi les coûts de production. Les données du ministère de l'Agriculture montrent qu'un volume de 650 000 tonnes d'engrais phosphatés a été mobilisé

pour la campagne 2025-2026, avec des prix maintenus à leur niveau antérieur afin de contenir les charges des exploitations.

Cette intervention publique vise à stabiliser les rendements, mais elle révèle en creux la centralité des fertilisants dans le fonctionnement du système agricole. Une variation des apports en engrais se traduit rapidement par une baisse



© SIAM

des productions végétales, puis par une pression accrue sur l'alimentation animale. Le mécanisme est circulaire : moindre fertilisation, moindre production céréalière, puis hausse des coûts pour l'élevage.

Mohamed Taher Sraïri insiste sur cette interdépendance : « *Sans céréales, il n'y a pas de souveraineté alimentaire* ». Une telle affirmation renvoie à un enchaînement productif où la sécurité alimentaire repose autant sur les cultures que sur l'élevage.

Les conditions pluviométriques de la campagne 2025-2026 ont introduit un élément de rééquilibrage après plusieurs années de déficit hydrique. Le cumul de 462 mm enregistré entre septembre 2025 et mars 2026 représente une hausse de 134 % en glissement annuel et dépasse de 56 % la moyenne de long terme. Cette amélioration a entraîné une progression attendue de la production céréalière à 44 millions de quintaux, contre 31 millions lors de la campagne précédente.

Ces résultats traduisent un effet immédiat des précipitations sur les volumes produits. La valeur ajoutée agricole devrait progresser d'environ 15% en 2026, confirmant la sensibilité du secteur aux conditions climatiques.

Pendant, la lecture de terrain introduit une nuance importante. Mohamed Taher Sraïri décrit un démarrage atypique : « *La campagne agricole a déjà démarré sur le plan calendaire, mais sans signaux visibles sur le terrain* ». Ce décalage entre données agrégées et dynamique réelle traduit une désorganisation partielle des cycles de production.

#### L'élevage confronté à une pression sur les intrants

L'évolution de la production animale met en évidence une tension persistante sur les ressources alimentaires. La raréfaction des pâturages et la hausse des coûts des intrants modifient profondément l'économie des exploitations. Les importations de maïs ont progressé de 18,5 % en 2025, confirmant la dépendance à l'égard des marchés internationaux pour l'alimentation animale.

**La production animale reste dépendante aux intrants, mais recompose le modèle agricole marocain.**

## Une équation productive au cœur du SIAM 2026

Le thème du SIAM 2026 met en évidence une réalité structurante : la production animale, la fertilisation et la gestion des ressources naturelles forment un ensemble indissociable. Les tensions observées traduisent moins une crise ponctuelle qu'une transformation profonde du modèle agricole.

La stabilisation de ces équilibres repose sur une articulation plus fine entre politiques publiques, accès aux intrants et organisation des filières.

La capacité du système agricole à intégrer ces paramètres conditionnera la trajectoire de la sécurité alimentaire au Maroc, dans un environnement marqué par une variabilité climatique accrue et une interdépendance renforcée avec les marchés internationaux.

Cette dépendance expose directement les éleveurs à la volatilité des prix mondiaux. Le coût de l'alimentation représente la part dominante des charges, ce qui amplifie l'impact des variations de prix sur la rentabilité des exploitations. En parallèle, les importations d'animaux vivants ont augmenté de 25,1 % la même année, traduisant un ajustement rapide face à la contraction de l'offre nationale.

Le témoignage de Hamid Faridi reflète cette situation : « *Les semences sont soit trop chères, soit indisponibles* ». Une telle réalité fragilise l'ensemble de la chaîne productive, depuis la culture jusqu'à l'élevage.

L'accès aux fertilisants devient un facteur déterminant dans la stabilisation des rendements agricoles. Le maintien des prix des engrais phosphatés constitue un élément de régulation, mais il ne garantit pas une diffusion homogène sur l'ensemble du territoire.

Larbi Zadgouni souligne une limite opérationnelle : « *Les subventions aux semences existent, mais les stocks chez les agriculteurs sont épuisés* ». Cette observation met en évidence un décalage entre dispositifs publics et disponibilité effective au niveau des exploitations.

Une insuffisance d'intrants entraîne une baisse des rendements, qui se répercute immédiatement sur l'alimentation du cheptel. Le lien entre fertilisation et production animale apparaît ainsi comme un point de fragilité systémique. La question ne porte plus uniquement sur le volume des intrants, mais sur leur accessibilité réelle. »

## Comparaison des principales productions agricoles

Filière	Campagne précédente	Campagne 2025-2026 (prévision)	Évolution
Céréales (Mqx)	31	44	+41 %
Olives (tonnes)	950 000	2 000 000	+111 %
Dattes (tonnes)	103 000	160 000	+55 %
Agrumes	Base 100	125	+25 %

## » Une recomposition progressive des systèmes d'élevage

Les contraintes économiques et climatiques conduisent à une transformation progressive des systèmes d'élevage. La raréfaction des ressources naturelles pousse vers des modèles plus intensifs, fondés sur une meilleure maîtrise des intrants et des cycles de production.

Cette évolution reste toutefois inégale. Les exploitations disposant d'un accès sécurisé aux intrants et au financement parviennent à stabiliser leur production, tandis que les structures plus modestes demeurent fortement exposées. Cette différenciation accentue les écarts de productivité au sein du secteur.

Hamid Faridi résume cette tension : « *L'élevage et les petits agriculteurs n'ont pas été suffisamment accompagnés* ». L'enjeu dépasse la seule performance économique, il concerne également l'équilibre social des territoires ruraux.

La transformation du modèle agricole s'accompagne d'une évolution du marché du travail. La mécanisation progresse en réponse à la raréfaction de la main-d'œuvre, tandis que les jeunes ruraux se détournent des activités agricoles.

Larbi Zadgouni analyse cette mutation : « *Les jeunes ruraux refusent les conditions de travail vécues par leurs parents* ». Ce phénomène modifie en profondeur la structure des exploitations et accélère la concentration des moyens de production.

Cette évolution pose la question de la diversification économique des zones rurales. La dépendance exclusive à l'agriculture limite les perspectives de développement et fragilise les revenus. L'équilibre territorial dépend désormais de la capacité à élargir les activités économiques au-delà du secteur agricole.

## Souveraineté alimentaire et dépendance extérieure

La contraction de la production animale se traduit par un recours accru aux importations pour stabiliser l'offre. Les achats d'animaux vivants et d'intrants alimentaires permettent de contenir les tensions à court terme, mais ils renforcent la dépendance extérieure.

Ce mécanisme introduit un risque de transmission des chocs internationaux vers les coûts de production domestiques. La souveraineté alimentaire ne se limite plus à la production locale, elle intègre également la capacité à sécuriser les approvisionnements.

Mohamed Taher Sraïri alerte sur cette évolution : « *La souveraineté protéique du Maroc est aujourd'hui fragilisée* ». Cette fragilité résulte d'un ensemble de facteurs, incluant la baisse du cheptel, la dégradation des parcours naturels et la dépendance aux intrants importés.

L'analyse des trajectoires agricoles met en évidence des résultats contrastés. Les politiques publiques ont permis d'améliorer la production et les exportations, mais des déséquilibres persistent au niveau de l'emploi et de l'inclusivité.

Larbi Zadgouni prolonge cette analyse en soulignant les limites actuelles : « *Génération Green reste centrée sur l'agriculture sans traiter suffisamment les activités complémentaires* ». L'enjeu devient alors d'intégrer une approche plus globale du développement rural. ●

► Mouhamet Ndongue

Fertilisation, élevage et climat restent les équilibres agricoles redéfinis au SIAM 2026



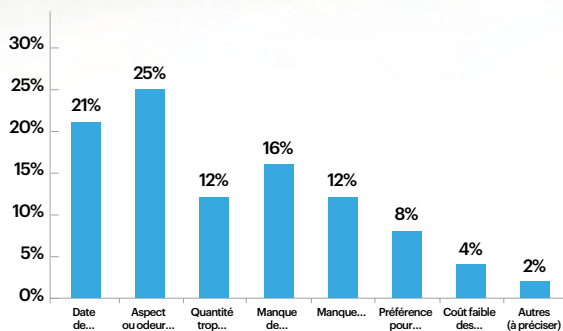
# L'INFOGRAPHIE

## Gaspillage alimentaire : les résultats du sondage du CESE

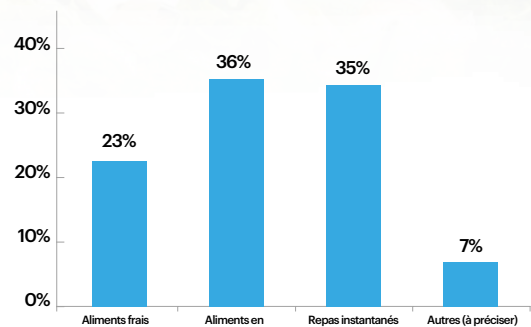
Pour comprendre pourquoi les Marocains gaspillent encore des aliments, le Conseil économique, social et environnemental a lancé un sondage sur Ouchariko dans le cadre de son avis dédié à cette problématique.



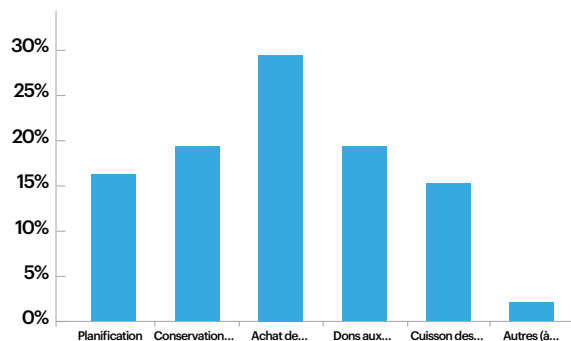
QUELLES SONT LES PRINCIPALES RAISONS QUI VOUS AMÈNENT À JETER DES ALIMENTS ?



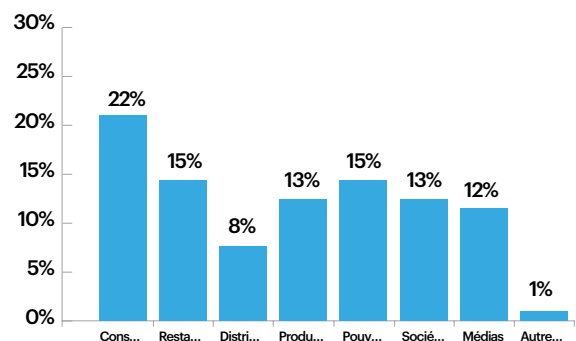
QUELS TYPES D'ALIMENTS JETEZ-VOUS LE PLUS SOUVENT ?



QUELLES ACTIONS ENTREPRENEZ-VOUS POUR RÉDUIRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE ?



À VOTRE AVIS, QUELS ACTEURS DEVRAIENT ÊTRE DAVANTAGE IMPLIQUÉS DANS LA LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE ?





## Mondial 2030 : la Task Force Maroc-France se met en ordre de marche



Jeudi 2 avril, au Complexe Mohammed VI de football à Salé, la nouvelle Task Force Maroc-France dédiée à l'organisation de la Coupe du monde 2030 a été officiellement lancée, réunissant responsables publics, dirigeants du football et chefs d'entreprise des deux pays. Cette plateforme bilatérale vise à faire du Mondial un levier de développement durable et un modèle inédit de coopération économique et technologique entre Paris et Rabat.

Présidée par Fouzi Lekjaa, président de la Fédération royale marocaine de football (FRMF) et de la Fondation Maroc 2030, la rencontre a rappelé que ce rendez-vous mondial est « *le fruit d'une stratégie de deux décennies initiée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI* » pour positionner le Royaume sur la scène internationale.

Nicolas Forissier, ministre délégué français chargé du Commerce extérieur et de l'attractivité, a invité les entreprises françaises à s'impliquer concrètement : « *Nous ne sommes pas seulement dans les tribunes, nous sommes sur le terrain avec vous.* » Il a souligné l'expertise héritée des grands événements sportifs comme France 98 et les Jeux Olympiques de Paris 2024 pour contribuer aux chantiers marocains.

L'initiative se veut un partenariat économique "win-win", avec une participation quasi paritaire : 49 entreprises marocaines et 47 françaises sont mobilisées autour des grands axes de collaboration.

Les opportunités identifiées couvrent notamment : les infrastructures et le BTP (extension de stades, aménagement urbain), la mobilité et les transports durables, le digital (billetterie, TIC) ainsi que l'énergie et l'eau, secteurs clés pour un événement durable. Pour Philippe Diallo, président de la Fédération française de football (FFF), l'enjeu dépasse le sport : il s'agit aussi d'« *un supplément d'âme* » pour la jeunesse, le football étant un vecteur de valeurs de fraternité, de tolérance et d'inclusion. Un accord de partenariat renforcé entre la FFF et la FRMF devrait formaliser cette coopération à long terme.

Les coordinateurs de la Task Force ont fixé trois priorités : accessibilité universelle, innovation technologique et décarbonation, avec l'ambition d'aligner l'organisation du Mondial sur des standards ambitieux de durabilité inspirés des Jeux Olympiques de Paris.

Un calendrier opérationnel exigeant a été fixé, avec des ateliers thématiques dès le mois prochain sur les stades, les transports, l'hébergement et les technologies IT, afin de transformer ces orientations en projets concrets.

Ainsi, le Maroc et la France entendent faire du Mondial 2030 non seulement une fête sportive, mais un projet de transformation économique et sociale, illustrant la force d'une coopération stratégique au service d'une croissance partagée.

## Finance

### Tanger : la CEA plaide pour une action collective face aux chocs économiques mondiaux

Vendredi 3 avril, à Tanger, Claver Gatete, Secrétaire général adjoint de l'ONU et Secrétaire exécutif de la Commission économique pour l'Afrique (CEA), a souligné la nécessité d'« une action collective pour protéger les économies africaines des chocs mondiaux ». À l'issue de la Conférence des ministres africains des finances, de la planification et du développement économique (COM 2026), il a alerté sur les répercussions du conflit au Moyen-Orient, « susceptibles de faire grimper les prix de l'énergie et des denrées, et de perturber les chaînes d'approvisionnement », rappelant que cette situation critique coïncide avec la saison des semailles dans plusieurs pays.

M. Gatete a insisté sur l'importance de « renforcer la coordination entre institutions africaines et internationales, notamment l'Union africaine, la Banque africaine de développement et le Programme des Nations Unies pour le développement, afin de concevoir des réponses communes et efficaces ». Il a également mis en avant le rôle des technologies et de la gestion des données dans la transformation économique, appelant à leur intégration dans tous les secteurs, de l'agriculture à l'industrie, pour « soutenir la croissance et améliorer la prise de décision sur la base de données fiables ».

La question du financement durable de la santé a été un autre point central : plusieurs pays africains dépendent encore fortement de l'aide extérieure pour leur système de santé. Gatete a plaidé pour « la mise en place de nouveaux



modèles permettant de mobiliser davantage de ressources internes et de garantir la résilience face aux crises sanitaires et économiques ».

La COM 2026, tenue du 28 mars au 3 avril sous le thème « Croissance par l'innovation : Exploiter les données et les technologies de pointe au service de la transformation économique de l'Afrique », a réuni ministres, décideurs, chercheurs et acteurs privés pour réfléchir à l'avenir économique du continent et aux leviers de son développement durable.

## RH

### Vague de licenciement chez Oracle

Le géant américain Oracle a engagé une vaste vague de licenciements à l'échelle mondiale, pouvant concerner jusqu'à 30 000 salariés selon plusieurs estimations. Dans certains cas, les employés ont été informés par e-mail dès le petit matin. L'entreprise n'a toutefois pas confirmé officiellement ce chiffre, évoquant des suppressions de postes par milliers. Ces réductions d'effectifs s'inscrivent dans une stratégie de réallocation des ressources visant à financer des investissements massifs dans les infrastructures liées à l'intelligence artificielle, notamment les data centers. Elles interviennent alors même que le groupe affiche des résultats en croissance, illustrant un recentrage sur ses priorités technologiques.



**L'INVITÉ**

# *MOHAMED SAAD*

**Président de l'Association des Utilisateurs  
des Systèmes d'Information au Maroc**

*Interview réalisée par Rida Ançari*



AI

308R FDDOKMFDAL-GT

117P NHTR CGDDKIO

530O NGTR622NH FDS

FRC TREES

PUI FRED

EWR DFRT



ERU HTUBDIW FRYBB(JIT

TREESAQTV UYE06JNGBBT

CVTULMMUUY H86

204GTRNJH

U TRY



□□□□

□□□□□□

## « Nous voulons passer d'une IA de consommation à une IA de production »

### **Vous venez d'être élu à la présidence de l'AUSIM. Dans quel état d'esprit abordez-vous ce nouveau mandat et quelles seront vos toutes premières priorités ?**

Je vous remercie pour la question, car elle pose les jalons de notre vision. Mon état d'esprit tout comme celui des membres du Bureau de l'AUSIM récemment élu, a toujours été le même vis-à-vis de ce chantier structurant qui consiste à accompagner les projets transformateurs en matière de Digital et d'IT dans les secteurs public, semi-public et privé : La vision que nous avons mûrie pour notre mandat tient en trois mots à savoir : « Bold, Brave, Forward », Ce manifeste, pourquoi l'avoir choisi ?

L'association est engagée pour un Maroc Digital audacieux, sécurisé et souverain. Parce qu'un tournant majeur est devant nous.

1. L'AUSIM doit jouer un Rôle majeur ;
2. Les experts dans le Digital et l'IT sont acteurs et non spectateurs ;
3. Parce que Digital Morocco 2030 ne pourra réussir qu'à travers un engagement audacieux, collectif, et résilient.

### **Comment percevez-vous aujourd'hui le niveau de maturité digitale des entreprises marocaines ? Où en sommes-nous réellement ?**

En l'absence d'un baromètre officiel reconnu, il est difficile de se prononcer au nom de l'ensemble des entreprises marocaines. Toutefois, nous observons des disparités majeures : certains secteurs sont nettement plus matures que d'autres et, structurellement, les grandes entreprises sont mieux loties que les PME.

Les secteurs financiers et industriels sont, de loin, les plus avancés. Cette maturité s'explique par une dépendance intrinsèque des services vis-à-vis de la technologie, où l'innovation est désormais indissociable du digital. La nature même des modèles économiques B2C impose aux institutions de ces secteurs de déployer des solutions applicatives centrées sur l'expérience client. L'objectif est triple : fluidifier le parcours utilisateur, accroître la satisfaction et, surtout, réduire le coût de revient des transactions.

Cependant, des marges de progression subsistent. Si l'on compare notre marché à d'autres écosystèmes, force est de constater que l'Open Data n'a pas encore pleinement libéré son potentiel. Ailleurs, ce concept a permis la genèse de startups agiles qui ont su préempter des segments stratégiques de la chaîne de valeur, optimisant encore davantage l'expérience finale.

Concernant les petites et moyennes entreprises, le constat est plus mitigé : elles restent relativement mal équipées. Pourquoi ? C'est un vaste sujet.

L'analyse de la chaîne de valeur d'une PME révèle des besoins fondamentaux : un ERP fiable, dont le paramétrage minimal évite l'écueil de l'« usine à gaz » en privilégiant une version standard. À cela doivent s'ajouter un CRM, une présence web optimisée et une solution mobile d'e-commerce. Cet arsenal numérique garantit une amélioration de la qualité de service et de la satisfaction client, tout en réduisant les coûts opérationnels. C'est le levier indispensable pour explorer de nouveaux marchés et assurer, in fine, une rentabilité durable. Or, la réalité du marché est différente. La majorité des solutions disponibles sont encore proposées en mode « On-Premise ». Ce modèle exige un investissement initial lourd (CAPEX), une infrastructure physique, des ressources IT dédiées et un suivi rigoureux (sécurité, continuité d'activité, supervision). Faute d'un accompagnement stratégique adéquat, le management de ces PME multiplie souvent les acquisitions de solutions et de partenaires. Résultat : la facture s'alourdit, le risque opérationnel augmente et l'agilité diminue.

Pour ces entreprises, le salut réside dans les solutions SaaS (Software as a Service) mutualisées. Hébergées sur un Cloud local, ces solutions permettent une facturation à l'usage (Pay-As-You-Go), transformant l'investissement en charges opérationnelles (OPEX). Pour l'éditeur local, viser cette masse critique est une opportunité majeure : en consolidant sa base au Maroc, il pourra plus facilement s'exporter et conquérir les marchés d'Afrique subsaharienne, favorisant ainsi la genèse de champions marocains dans l'industrie du logiciel qui deviendra un vecteur porteur à l'économie nationale.

Le passage du CAPEX vers l'OPEX que je préconise pour les PME est une réalité de marché : 65 % des investissements IT au Maroc se dirigent désormais vers le Cloud.

**L'intelligence artificielle, la cybersécurité ou encore la gestion des données s'imposent dans l'agenda des dirigeants. Quels sont, selon vous, les sujets les plus urgents pour les DSI aujourd'hui ?**

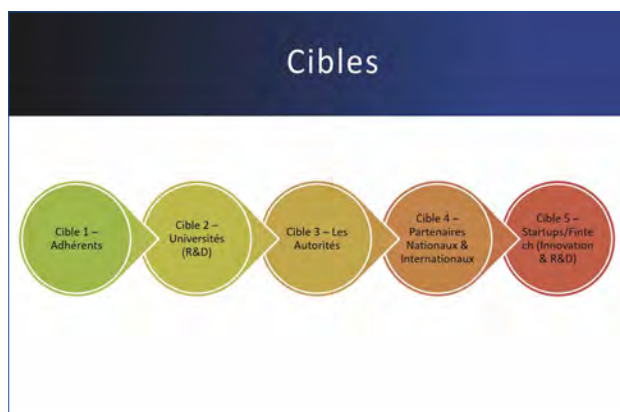
À l'AUSIM, nous considérons que le futur numérique du Maroc repose sur deux piliers indissociables : la confiance (Cybersécurité) et la puissance (Intelligence Artificielle).

Le premier chantier que vous évoquez est celui de la cybersécurité. Dans un monde hyperconnecté, la menace n'est plus une éventualité, mais une certitude. Nous ne parlons plus seulement de « protection » dans notre vision, mais de résilience. L'AUSIM œuvre pour que les entreprises marocaines intègrent la sécurité dès la conception de leurs projets (Security by Design), et c'est un sujet que nous avons évoqué avec la DGSSI, et nous avons constaté leur avance sur ce point critique, qui figure au cœur de leurs priorités.

La souveraineté n'est pas une option. Pour 85 % des DSI marocains sondés par Gartner et l'AUSIM, la cybersécurité est le premier poste d'investissement. Cela confirme que la confiance numérique est le socle de notre Digital 2030.

Protéger nos actifs immatériels et nos infrastructures critiques n'est pas qu'une contrainte technique, c'est un impératif de souveraineté nationale. C'est le socle de confiance indispensable pour que la transformation digitale soit durable.

Concernant l'IA, notre approche est résolument tournée vers l'action. Comme je l'ai toujours souligné, nous prôtons une « AI Made by Morocco », et notre vision est que nous voulons passer d'une IA de consommation à une IA de production. L'IA doit être un levier d'augmentation humaine, capable d'optimiser nos industries (secteurs public, semi-public, privé...) tout en respectant notre éthique et nos spécificités locales.



**« Notre chantier actuel est de démystifier l'IA pour les décideurs et de favoriser la création de modèles souverains, entraînés sur nos propres données, pour ne pas subir une « colonisation algorithmique ». »**

Ma vision d'une « AI Made by Morocco » est une urgence : l'étude Gartner / AUSIM publiée sur notre site web montre que si 50 % de nos décideurs planifient l'IA, seuls 5 % ont franchi le pas de la production. L'AUSIM doit être le catalyseur de ce passage à l'échelle.

Notre chantier actuel est de démystifier l'IA pour les décideurs et de favoriser la création de modèles souverains, entraînés sur nos propres données, pour ne pas subir une « colonisation algorithmique ».

**La transformation digitale est désormais un enjeu de compétitivité. Quels obstacles les entreprises marocaines rencontrent-elles encore dans ce domaine ?**

Cela nous ramène à l'enjeu de l'accessibilité technologique pour nos entreprises. Il est impératif de faciliter l'accès à des solutions fiables et rentables telles que le SaaS et le Cloud, tout en garantissant la disponibilité de ressources «Digital Ready».

Cette transformation repose avant tout sur une acculturation numérique profonde, qui doit s'initier au sommet de la pyramide organisationnelle pour infuser toutes les strates hiérarchiques. Il s'agit d'un véritable changement de culture d'entreprise.

À cet égard, l'émergence d'une industrie digitale locale est essentielle. Elle seule est en mesure de proposer des solutions adaptées à nos spécificités réglementaires, procédurales et culturelles.

**Quel rôle l'AUSIM peut-elle jouer pour accompagner concrètement les organisations dans cette accélération technologique ?**

L'AUSIM est reconnue aujourd'hui pour sa crédibilité et sa capacité à mobiliser les forces vives du secteur technologique et digital. Notre stratégie repose sur une conviction profonde : la maturité digitale du Maroc ne peut être portée par un seul acteur. Elle exige une symbiose entre cinq piliers fondamentaux. L'originalité de notre approche réside, non pas dans une cible unique, mais dans l'interconnexion de ces cinq forces. L'AUSIM se positionne ainsi au cœur de ce flux pour transformer chaque interaction en valeur ajoutée pour l'économie nationale. »»

- »»
- 1. Adhérents AUSIM, le Socle (La Voix du Marché) :** Ils sont notre raison d'être. Leur apport réside dans le partage de retours d'expérience (REX) et l'expression des besoins réels du terrain, garantissant que nos actions sont toujours alignées sur les enjeux des DSI et des métiers.
  - 2. Universités (R&D), le Réservoir de Talents :** Cette cible est le garant de la pérennité. Elle apporte la fraîcheur académique et la recherche nécessaire pour anticiper les ruptures technologiques. C'est ici que nous préparons le capital humain de demain.
  - 3. Les Autorités, le Cadre Réformateur :** Indispensables pour la régulation et la souveraineté numérique. Leur apport est de fournir le cadre législatif et stratégique (comme Digital Morocco 2030) nécessaire pour sécuriser et accélérer l'adoption technologique.
  - 4. Partenaires Nationaux & Internationaux, le Levier d'Ouverture :** Ils apportent le benchmark mondial, les meilleures pratiques et les investissements. Ils permettent à l'AUSIM de rester connectée aux standards internationaux tout en favorisant le rayonnement du savoir-faire marocain.
  - 5. Startups/Fintech (Innovation & R&D), l'Accélérateur d'Agilité :** Elles sont le moteur de l'innovation disruptive. Leur apport est d'apporter des solutions agiles et locales aux problématiques complexes des grandes organisations, tout en dynamisant l'entrepreneuriat technologique.

## **La question des talents est devenue centrale dans les métiers du numérique. Comment attirer, former et retenir les compétences IT dont le Maroc a besoin ?**

L'économie est devenue planétaire, tout comme le marché du travail. Il est donc indispensable de faire preuve d'ingéniosité et d'innovation dans la formation de ressources capables de répondre à nos besoins. À cet égard, les initiatives comme l'École 1337 sont d'une grande utilité. Nos écoles d'ingénieurs, qu'elles soient publiques ou privées, doivent former davantage de talents, mais surtout des profils en adéquation avec la demande.

Il est crucial de noter le fossé existant entre le monde académique et le marché : le lien manque d'agilité et nous déployons parfois des cursus déconnectés des besoins de l'écosystème. L'AUSIM intervient comme conseiller dans de nombreux programmes ; nous encourageons vivement les universités et les grandes écoles à nous rejoindre pour rester au plus près des attentes des recruteurs.

Comme l'indique l'étude Gartner/AUSIM, 70 % des décideurs identifient la pénurie de compétences comme le premier obstacle. C'est pourquoi l'AUSIM place la collaboration avec les Universités au cœur de ses priorités.

## **7. Enfin, quelle vision souhaitez-vous porter pour l'AUSIM dans les prochaines années ?**

Ce mandat, comme je l'ai souligné précédemment, se veut un «Call For Action» à toute force vive qui voudrait laisser une trace réelle visant à faire du Digital un levier de développement et de croissance pour notre pays. Les membres du Bureau qui vient d'être élu au mois de février sont conscients de cette mission, engagés et motivés à déployer notre stratégie qui fait de l'AUSIM un acteur actif, entreprenant tourné vers le futur.

Notre stratégie marque le passage d'une AUSIM de service à une AUSIM d'influence. L'objectif est de piloter l'écosystème numérique marocain avec audace et pragmatisme.

### **Les 5 Piliers d'Action :**

- 1. Inspirer :** Décrypter les ruptures (IA, Cloud) pour transformer la vision des décideurs.
- 2. Fédérer :** Briser les silos entre le public, le privé, l'université et les startups (Intelligence Collective).
- 3. Accélérer :** Réduire le délai entre l'intention stratégique et l'exécution opérationnelle.
- 4. Protéger :** Garantir la souveraineté numérique, la cybersécurité et l'éthique.
- 5. Influencer :** Devenir l'interlocuteur de référence pour co-construire les politiques nationales. ●

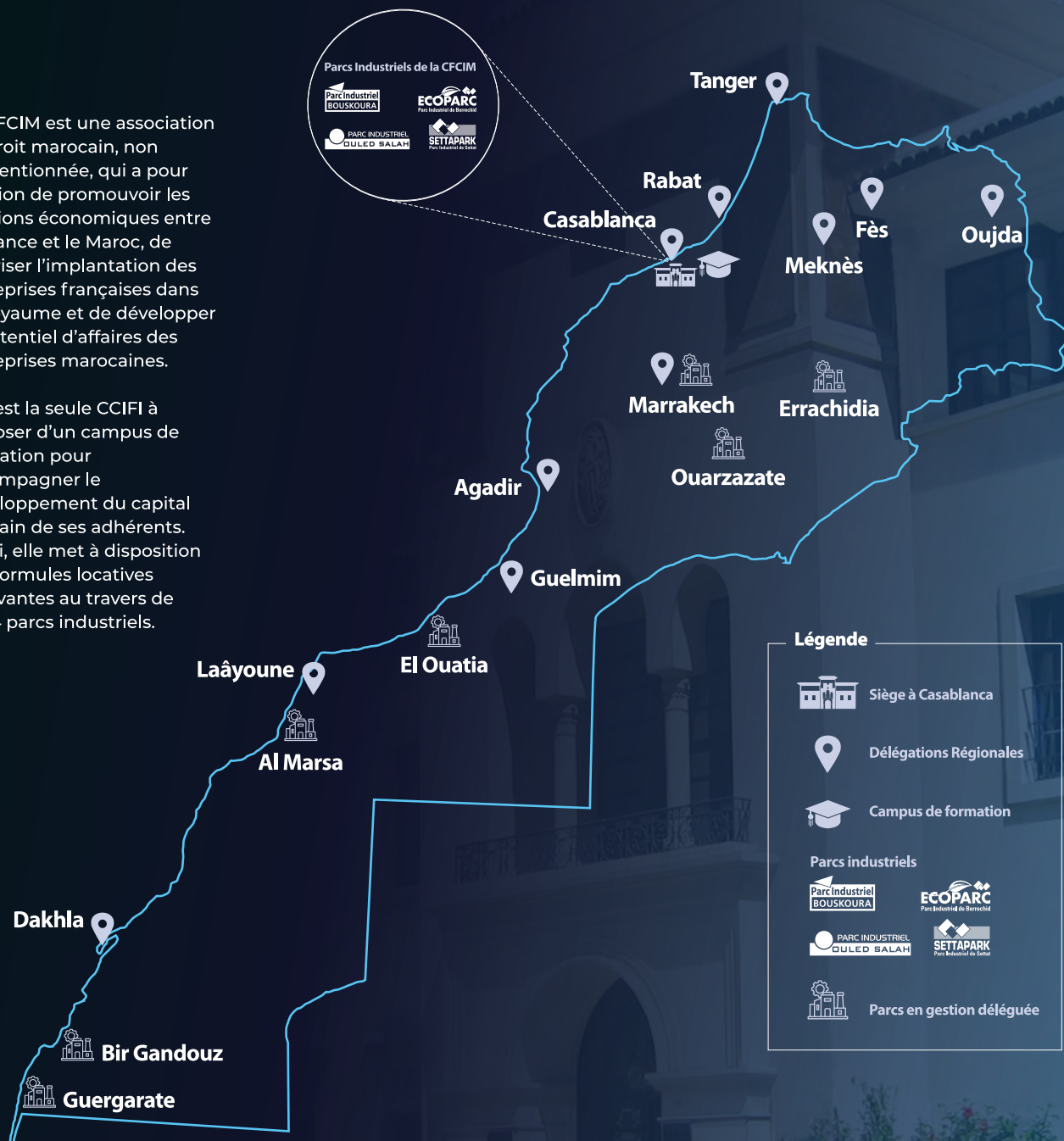




**Les implantations de la CFCIM**

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



**ZOOM**

# **CYBERSÉCURITÉ**

**UNE AFFAIRE DE  
TOUT LE MONDE**

La cybersécurité s'impose au Maroc comme un enjeu stratégique, face à des menaces numériques de plus en plus sophistiquées. Si les grandes entreprises renforcent leurs dispositifs, les TPME restent vulnérables, soulignant la nécessité d'un écosystème structuré et d'une responsabilité collective pour sécuriser l'ensemble du pays.



- P 36** Cybersécurité : le Maroc face à une montée du risque
- P 38** Où sont les experts ?
- P 40** Interview de Mohamed Amin Lemfadi, Fondateur de Trust and Security Consulting
- P 41** Interview de Laila Fetjah, Professeur universitaire
- P 44** Interview de Jérémy Dubourg, Cofondateur de D&A Trust

# Cybersécurité : le Maroc face à une montée du risque

La cybersécurité est devenue un enjeu stratégique au Maroc, porté par une digitalisation accélérée qui accroît les risques. Les menaces, de plus en plus ciblées, exploitent autant les failles humaines que techniques. Le défi est désormais collectif : sécuriser tout l'écosystème pour éviter une protection à deux vitesses.

Il y a encore quelques années, la cybersécurité était perçue comme une affaire de techniciens. Un sujet discret, relégué aux directions informatiques. Ce n'est plus le cas. Elle s'impose aujourd'hui comme un enjeu central pour les entreprises, au même titre que la finance ou la stratégie. Car derrière chaque attaque, il n'y a plus seulement un bug ou une faille, mais un risque opérationnel, financier et réputationnel.

Le Maroc est pleinement entré dans cette réalité. Porté par une transformation digitale rapide, le pays a multiplié les usages numériques, côté entreprises comme côté administration. Mais cette accélération a un revers. « Plus les entreprises se digitalisent, plus le risque explose », résume Jérémy Dubourg, cofondateur de D&A Trust. Plateformes en ligne, services dématérialisés, interconnexions croissantes : chaque avancée crée de nouveaux points d'entrée pour les attaquants.

Cette exposition est d'autant plus forte que le Royaume est devenu une cible structurée. Les attaques ne sont plus seulement opportunistes. Elles s'inscrivent dans des logiques économiques, parfois géopolitiques. Et surtout, elles évoluent. Après les rançongiciels, place aux campagnes de phishing ciblées, à l'ingénierie sociale, ou encore aux fraudes dites « au président », qui exploitent les failles humaines plus que techniques. « Le maillon faible reste l'humain », insiste Jérémy Dubourg.

L'épisode de la CNSS a marqué un tournant. Au-delà de la fuite de données, il a révélé une réalité plus profonde : une cyberattaque ne s'arrête jamais à l'incident initial.

Elle se prolonge, se diffuse, se transforme. Une base de données compromise devient un levier pour d'autres attaques, plus ciblées, plus efficaces. Pour les entreprises, le risque devient systémique. Un écosystème à structurer pour éviter la fracture. Face à cette montée en puissance, la prise de conscience est réelle.

« Aujourd'hui, tout le monde est une cible potentielle », observe

Mohamed Amin Lemfadli, fondateur de Trust and Security Consulting. Le sujet est désormais porté au niveau des directions générales, avec des budgets, des audits et des stratégies dédiées. Dans certains secteurs, notamment la finance, la cybersécurité est déjà intégrée comme un pilier de gouvernance.

Mais cette dynamique reste inégale. Derrière les grandes entreprises, mieux armées, un large tissu de TPME demeure vulnérable. Le coût des solutions, la rareté des compétences et l'absence de structuration freinent leur montée en maturité. Dans bien des cas, la sécurité reste cantonnée à des aspects techniques, sans véritable pilotage stratégique. « Dans la majorité des audits, le problème principal reste la gouvernance », souligne Lemfadli.





© Shutterstock

Le risque est clair : voir émerger une cybersécurité à deux vitesses, où seuls les acteurs les mieux dotés seraient réellement protégés. Or, dans une économie interconnectée, la fragilité des uns devient la vulnérabilité de tous.

Le Maroc a pourtant engagé des efforts importants pour structurer son approche. Stratégie nationale, renforcement des capacités de veille et de réaction, montée en compétence des équipes : les bases sont posées. Les retours sur la gestion de grands événements récents, comme la CAN, sont plutôt encourageants, avec des capacités de détection et de réaction jugées rapides.

Mais des angles morts persistent. Le manque de données publiques sur les attaques complique la lecture globale du risque. L'écosystème local, bien que compétent, peine

encore à gagner la pleine confiance de certaines entreprises, qui continuent de privilégier des acteurs internationaux. Et surtout, la question du financement reste centrale : comment faire émerger des solutions locales, adaptées aux réalités des entreprises marocaines ?

Derrière ces enjeux, c'est toute une vision qui se dessine. Celle d'une cybersécurité qui ne serait plus seulement défensive, mais structurante. Un levier de confiance, de compétitivité, et peut-être demain, un positionnement régional. À condition de relever un défi majeur : faire de la sécurité numérique une responsabilité collective, et non un privilège réservé aux plus grandes organisations. ●

► Rida Ançari

## Où sont les experts ?

Face à l'explosion du coût des cyberattaques, la pénurie de talents devient un enjeu clé, y compris au Maroc. Formations et initiatives se multiplient pour y répondre, mais le marché reste sous tension. Entre exigences élevées et concurrence internationale, la bataille des profils ne fait que commencer.



**E**n 2025, les estimations évaluent le coût réel des cyberattaques sur l'économie numérique mondiale à quelques trillions (mille milliards) de dollars. Des pertes directes (vol, rançon, fraude...), indirectes (arrêt de production, pertes de clients...) et des effets économiques diffus toujours plus lourds. Face à des cybermenaces toujours plus nombreuses, que fait le Maroc pour former la nouvelle génération d'experts ? Et quels sont les retours des recruteurs sur le marché du travail ?

### Pénurie mondiale

L'état des lieux présenté par la Stratégie Nationale de Cybersécurité 2030 (SNC 2030) est limpide : « *il existe actuellement une pénurie mondiale de professionnels qualifiés.* » Si l'on en croit l'article The portrait of modern information security professional, publié sur le blog de la société Kaspersky spécialisée dans les solutions de cybersécurité, en 2023, et malgré une croissance de 9 %, le déficit mondial en main-d'œuvre dans le domaine de la cybersécurité

s'élevait à près de 4 millions de spécialistes. Si certains pays sont un peu mieux lotis, aucun n'est épargné par ce déséquilibre entre offre et besoin et le Maroc ne fait pas exception. C'est sur la base de ce constat que le troisième des quatre piliers de la SNC 2030 insiste « sur l'importance de l'éducation, de la sensibilisation et du développement des compétences », avec un intérêt particulier accordé « à l'enrichissement et l'augmentation des cursus de formation en matière de cybersécurité dans les universités et centres de formation professionnelles » Dont acte. D'après Laila Fetjah, qui dirige les programmes Cybersécurité & Cyberdéfense à la Faculté des Sciences Ain Chock, s'il y a encore peu de masters spécialisés au Maroc - « probablement moins d'une dizaine » - les choses s'accroissent et des licences et des masters sont en train de voir le jour « très rapidement » sous l'impulsion de la DGSSI et du ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation. Cette année 2026 verra la première génération de diplômés en Cybersécurité & Cyberdéfense sortir de la Faculté Ain Chock.

### Morocco Academia Cyber Competition

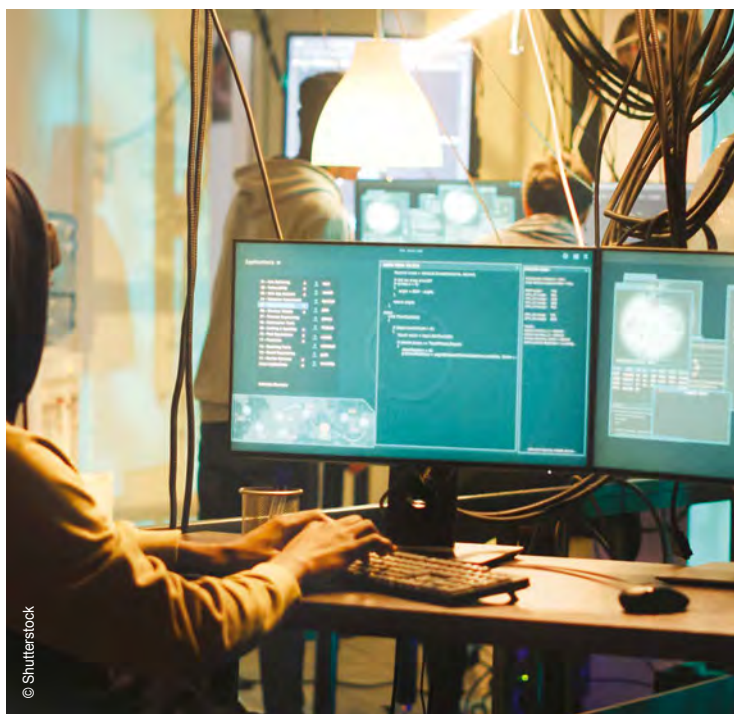
C'est aussi cette année (du 16 février au 08 avril) qu'est organisée la toute première compétition nationale en cybersécurité inter-universitaire destinée aux étudiants des facultés, et des grandes écoles publiques et privées. Organisée par la plateforme française SecDojo mandatée par la DGSSI, Morocco Academia Cyber Competition (MACC) rassemble plus de 3.500 participants rattachés à 150 établissements différents. « Notre team (trois étudiants en première année de master) s'est classée 5ème en poules et 15ème en finale » révèle Laila Fetjah, « il faut dire que c'est de loin la meilleure compétition au Maroc ! ». Au programme, six domaines critiques de la cybersécurité : de l'Offensive/Defensive Security au Cloud, en passant par l'IA et la sécurité des Large Language Model Security et la sécurité des industries et technologies opérationnelles. L'équipe de l'École Nationale de l'Intelligence Artificielle et du Digital de Berkane s'est imposée en finale, devant les équipes de l'école de code 1337 de Tétouan et de l'UM6P. Un exercice qui répond à un enjeu de taille : « faire passer un étudiant d'un talent à un impact » déclare Laila Fetjah. Dans un univers où les enjeux changent très vite, réactivité et capacité d'adaptation sont primordiales. « Il faut arriver à passer d'une université fermée sur elle-même à une université ouverte, qui répond à des problématiques réelles » observe Laila Fetjah. En attendant l'arrivée de la future génération, comment se passe le recrutement sur le marché du travail ?

**En 2025, les estimations évaluent le coût réel des cyberattaques sur l'économie numérique mondiale à quelques trillions (mille milliards) de dollars.**

### Soft skills et concurrence internationale

Rares sont les profils qui correspondent précisément au besoin, et souvent il est nécessaire de passer par un recrutement au-plus-près du besoin en misant ensuite sur la formation pour combler les éventuels manques. « On recrute beaucoup de jeunes, on a des partenariats avec l'Ecole Mohammadia d'Ingénieurs, l'Institut National des Postes et Télécommunication et l'Ecole Nationale Supérieure d'Informatique et d'Analyse des Systèmes » détaille Jérémy Dubourg, cofondateur de D&A Trust, entreprise de cybersécurité basée à Casablanca. Le critère principal : « le mind set et le côté passion. Parce que dans notre domaine il faut toujours continuer d'apprendre ! ». De plus en plus, les entreprises marocaines se retrouvent face à des recruteurs en Europe ou dans les pays du Golfe, dont les budgets de recrutement peuvent être beaucoup plus attractifs. Devant cette concurrence, « il faut aussi offrir aux jeunes marocains les mêmes salaires et avantages, et ce n'est pas encore le cas partout » analyse Mohamed Amin Lemfadli, fondateur de Trust and Security Consulting. « Un jeune diplômé à qui on propose 8.000 dhs au Maroc assorti d'une promesse d'évolution, dès qu'il reçoit une offre à 20.000 dhs à l'étranger, il va y aller même si ce n'est pas tout à fait dans son domaine ! ». Du côté des profils seniors, « ça peut être très compliqué à trouver » reconnaît Jérémy Dubourg. Quand l'offre en ressources humaines est nettement inférieure à la demande, les opportunités sont nombreuses pour un consultant expérimenté. Beaucoup de profils avec 7 ou 10 ans d'expérience se mettent à leur compte. Enfin, même quand les compétences techniques sont là ce n'est plus forcément suffisants. « La cyber est de plus en plus un sujet de COMEX, donc il faut les soft skills, et savoir être pédagogue auprès des clients » conclut Jérémy Dubourg. ●

► David Le Doaré



## Interview

# « Il faut revoir en profondeur les cycles de formation en cybersécurité »

**Mohamed Amin Lemfadli**  
Fondateur de Trust and Security Consulting

### **Quelle importance les entreprises donnent-elles à la cybersécurité ?**

Au début des années 2000, quand on parlait d'assessment tout le monde disait « ça ne me concerne pas, je n'ai pas de données confidentielles ou critiques, mon activité est trop discrète ». La perception de notre métier c'était ça : quelque chose de très technique et une charge non prioritaire. Exception faite du secteur financier et de certaines administrations publiques en avance sur leur temps (les établissements de crédit, les assurances, les douanes ou encore le Ministère des Finances), il n'y avait quasiment aucune visibilité sur les impacts d'une attaque cyber. En 2017 l'attaque par rançongiciel Wannacry qui a touché des dizaines de milliers d'ordinateurs partout dans le monde a beaucoup fait évoluer les choses. Aujourd'hui, la nouvelle mentalité c'est que tout le monde est une cible potentielle. Il y a une forte demande en cybersécurité, le sujet est pris en charge par le top management en direct, des budgets conséquents sont alloués... Il n'y a plus de freins, c'est vu comme une nécessité. Après dans le détail il y a des entreprises qui veulent surtout traiter des sujets pointus, et d'autres qui demandent de partir de zéro pour être

aussi protéger que possible. En tout cas le niveau de maturité général a bien évolué.

### **Quel défi rencontrez-vous fréquemment dans les entreprises où vous intervenez ?**

Lorsqu'on réalise un audit de sécurité, on trouve beaucoup de risques dont la source principale reste la défaillance de gouvernance. Bien souvent elle n'est pas assez solide ou mature, que ce soit sur le plan organisationnel ou technique. Il va y avoir des conflits d'intérêts, un cumul dans la répartition des tâches... Quand on parle de gouvernance, ça recouvre la conformité, les risques, le métier... c'est très transverse. Il faut que ce soit géré par des experts et non par des personnes qui n'ont rien à voir avec le sujet. Une fois que des experts se mettent autour de la table en compagnie du top management, les entreprises sont bien drivées.

### **Est-ce que les acteurs marocains de la cybersécurité sont au niveau des enjeux ?**

Selon moi au Maroc il y a de la compétitivité et des ressources très compétentes, équivalentes à ce que proposent les plus grands cabinets



internationaux. Pas mal de boîtes locales ont d'ailleurs ouvert leur bureau en France, elles ont bien évolué et elles sont impliquées sur des sujets très intéressants en Europe, au Moyen-Orient et même en Afrique. En fait parfois le souci peut venir du côté des entreprises clientes. C'est du cas par cas, il y a des multinationales qui vont faire appel à des cabinets marocains - j'ai des amis qui sont intervenus dans de très grandes boîtes en Europe. Mais parfois elles te disent qu'elles ne peuvent pas prendre le risque de faire confiance à des acteurs marocains. Un exemple, que j'ai vécu au démarrage de ma structure : après avoir prospecté une grande boîte au Maroc et travaillé avec son responsable informatique, je rencontre le PDG par hasard lors d'un événement.

Je me présente en mentionnant la collaboration avec son responsable SI, et sa réponse a été « *Désolé, nous on travaille avec les multinationales* ». Ça s'est produit deux fois. Je ne sais pas s'il s'agit d'une question de confiance, ou peut-être que c'était pour avoir le logo d'un cabinet réputé... Mais ça reste du cas par cas, d'autres grands groupes m'ont accueilli à bras ouverts.

#### **Est-ce que vous recrutez facilement ?**

J'ai fait passer bon nombre d'entretiens d'embauche, il y a toujours un problème de compétences. Voire même d'état d'esprit. J'ai la sensation qu'on ne trouve plus cette posture de curiosité intellectuelle, ce goût de la recherche qui faisait faire des nuits blanches aux gens de ma génération, avant de finalement trouver la solution. Aujourd'hui il y a internet et ChatGPT, et on se retrouve avec des jeunes qui ont perdu l'habitude de prendre des initiatives. Mais attention, au-delà de la formation il faut aussi offrir aux jeunes les mêmes salaires et avantages auxquels ils peuvent prétendre à l'international. Ce n'est pas encore le cas partout... Un jeune diplômé à qui on propose 8 000 dhs au Maroc, même assorti d'une promesse d'évolution, dès qu'il va recevoir une offre de 20 000 dhs à l'étranger, il va y aller même si ce n'est pas tout à fait dans son domaine!

#### **Quels sont les principaux freins à l'investissement dans la cybersécurité pour les TPME ?**

Déjà, il y a le problème de ressources ou de budgets, c'est la grande problématique. Ce ne sont pas toutes les TPE qui ont un responsable de la sécurité informatique. Dans la majorité des cas, s'il y a une gestion de la sécurité, elle est assurée par les administrateurs réseaux et uniquement au niveau technique. Et pour faire intervenir des experts en cybersécurité, le taux journalier d'un consultant s'établit au minimum entre 4 000 et 6 000 dirhams et au moins à 10 000 ou 12 000 dirhams si la prestation est réalisée par un cabinet international. Est-ce qu'une TPE peut se permettre ça ? Ensuite, il y a le prix des outils et solutions de sécurité. Les solutions open source gratuites sont très efficaces,

“  
**« Et pour faire intervenir des expert en cybersécurité, le taux journalier d'un consultant s'établit au minimum entre 4 000 et 6 000 dirhams et au moins à 10 000 ou 12 000 dirhams si la prestation est réalisée par un cabinet international. »**

mais aussi très difficiles à maintenir. Il n'y a pas de contrat de maintenance, pas de mises à jour, des bugs à régler... les maintenir demande une grande expertise. Quant aux solutions de cybersécurité payantes (firewall, EDR, XDR, systèmes de consolidation), elles représentent un budget qui monte facilement jusqu'à un million de dirhams. Tout dépend de la dimension requise : le nombre de postes de travail, de serveurs, de solutions... Plus le système est grand, plus ça coûte cher. Même pour être protégé légalement en cas de compromission de données et pour la propriété intellectuelle du code source, il faut payer. Toutes les TPME sont concernées, y compris les cabinets d'experts-comptables, d'avocats, les courtiers en assurance qui n'ont qu'une poignée de clients.

#### **Ça coûte cher et il n'y a pas d'argent... c'est quoi la solution ?**

Il va falloir commencer à proposer des services dimensionnés et sur mesure. Des solutions équivalentes à celles du secteur financier en termes de garanties de sécurité, à un prix abordable. Et là-dessus on a un problème au Maroc dans le domaine de

la recherche au développement. Il n'y a pas de Centre de R&D sur les sujets de cybersécurité. Et où sont les investisseurs qui feraient confiance à des petites boîtes locales ? Je suis tout le temps sur LinkedIn : mis à part pour des services de test d'intrusion, jamais je n'ai entendu parler d'une initiative portée par des étudiants qui auraient créé quelque chose, jamais je n'ai vu une entreprise marocaine prête à financer une petite boîte de ce genre. Cet écosystème n'existe pas, ou s'il existe on ne communique pas dessus. Il faut changer de mindset : au lieu de payer le prix exorbitant - deux ou trois millions de dirhams - pour une solution internationale, il faut croire aux solutions marocaines. En France, lors d'événements dédiés à la cybersécurité, j'ai vu qu'au niveau des stands des régions il y avait comme des sous-stands regroupant à la fois des TPE et les investisseurs qui misent sur ces jeunes pour générer des solutions open source à bas prix. Des investisseurs qui les aident à commercialiser des solutions adaptées aux entreprises régionales... Ça m'a beaucoup marqué, on n'a besoin de ça au Maroc.

#### **Selon vous quelles sont les priorités d'ici 2030 ?**

À mes yeux le premier point c'est de faire de la sensibilisation à grande échelle. Aujourd'hui on sait qu'il faut se méfier des fake news, mais combien de personnes se font encore piéger par de faux SMS, de fausses identités... Parfois les hackers n'attaquent pas directement leurs cibles : ils passent par des réseaux zombies, sur lesquels ils installent leurs mouchards, et finalement ce sont ces intermédiaires qui mènent les attaques sans le savoir. Donc sensibiliser c'est le plus important. Ça me fait plaisir quand je regarde la télé et que je vois des pubs sur 2M pour sensibiliser à la protection des données. La Commission Nationale de Contrôle de Protection des Données à Caractère Personnel (CNCP) a vraiment fait de gros efforts, et il faut continuer dans cette direction en vulgarisant et en simplifiant le langage utilisé pour toucher tout le monde. ●

► **Propos recueillis par David Le Doaré**

## Interview

# « En attendant une IA de confiance, l'utilisation de l'IA générative devrait être plus encadrée »

Laila Fetjah  
Professeur universitaire

### Félicitations pour ce prix que vous venez de recevoir. Pouvez-vous expliquer de quoi il s'agit ?

Le Cercle des Femmes de la Cybersécurité (CEFCYS) est une association française qui organise depuis plusieurs années un trophée mondial avec plusieurs catégories (entreprise, étudiant, défense...). J'ai été récompensée dans la catégorie « cyber chercheuse » que j'ai été récompensée. Ces derniers temps au laboratoire nous menons des recherches autour de problématiques bien réelles (healthcare, fintech, smart city...) et avec une approche précise : résoudre des problèmes. C'est probablement pour ça qu'il y a eu reconnaissance et récompense !

### Pouvez-vous donner un exemple de problème que vous essayez de résoudre ?

On peut parler de la cybersécurité en lien avec la prévention du diabète. Avec la digitalisation et l'internet of

things (internet des objets), de plus en plus de gadgets sont connectés. Une personne souffrant de diabète peut être équipée d'un système pour envoyer des alertes aux médecins ou aux patients par exemple. Mais cette transmission de data sensible - vers un téléphone, via le réseau, pour le stockage des données - il faut la protéger pour qu'elle ne soit pas accessible à n'importe qui ! Donc on touche à des problématiques humaines, et la cyber apporte sa contribution pour que les données ne soient pas captées par un pirate. Au labo on travaille sur différents sujets en parallèle, l'architecture de sécurité, le fog computing (technologie Cloud dans laquelle les données générées par les terminaux ne sont pas directement téléchargées)... et j'ai des projets en cours avec sept doctorants, sur la protection des enfants sur internet, la souveraineté, l'éthique et l'IA de confiance.



### Trust and Security pour Mr Lemfadli, D&A Trust pour Mr Dubourg... on sent dans le choix des noms d'entreprises que les clients ont besoin d'être rassurés ! C'est quoi l'IA de confiance ?

C'est une IA qui ne va pas dévier. Si on l'automatise pour prendre des décisions, elle va suivre une certaine éthique. Dès que l'IA générative est devenue accessible au grand public, elle a été utilisée sans qu'on se soucie des nombreux problèmes de sécurité... que ce soit des données générées problématiques,



## « Les universités commencent à produire des talents, le défi c'est d'arriver à montrer aux étudiants ce qui se passe dans l'industrie réelle. »

une facilité offerte pour organiser des cyber-attaques, ou des GPT conçus pour créer des IA malveillantes. Or on sait que - normalement - un humain a une conscience, qu'elle soit basée sur les lois, les droits de l'homme ou la religion. Mais comment inculquer cette notion à l'IA ? Par glissement on en arrive à la question de la souveraineté. En tant que Marocains, comment garantir que nos données sont traitées sans déviations ou fausses informations ? Comment être sûr que quand on pose une question l'IA prend en compte les considérations propres au Maroc ? Idéalement il faudrait des algorithmes et un stockage souverains. Mais ça n'est pas pour demain. En attendant, c'est clair qu'on ne peut pas faire confiance à l'IA à 100%. Il ne faut pas lui divulguer tous nos secrets. On n'est pas devant un Large Language Model qu'on aurait développé, il n'est pas à nous et ce n'est pas un coffre-fort. Il faut vraiment élever le niveau de sensibilisation : ne pas faire confiance à l'IA. Comme pour quelqu'un qui utiliserait une voiture sans freins : ne roule pas trop vite !

### **Pour les voitures il y a aussi le code de la route ! Quelles sont les règles concernant l'IA ?**

Il y en a encore très peu. En attendant une IA de confiance, l'utilisation de l'IA générative devrait être plus encadrée. Ce n'est pas safe de mettre des informations confidentielles comme un document d'appel d'offre sur ChatGPT. Ça devrait être interdit, on devrait avoir des normes pour cadrer ça,

à l'image de l'AI Act en Europe ou des tentatives de régulation de pays, comme la Corée du Sud. On attend l'équivalent au Maroc, que ce soit des référentiels ou des règlements, pour aider les entreprises à y voir clair - notamment sur la différence entre les logiciels entraînant l'IA et l'IA générative. La semaine dernière [mars 2026] la CNDP a indiqué que la loi 09-08 concerne tous les logiciels. On attend maintenant la modification de cette loi pour intégrer l'utilisation de la data dans l'IA et ses outputs. On pourrait aussi imaginer que la DGSSI propose un code d'utilisation et de bon usage destiné au grand public.

### **Selon vous quelle est la priorité d'ici 2030 ?**

C'est d'investir dans plus de formation. Comme le Royaume prend le défi d'organiser des événements mondiaux (CAN 2025, Coupe du Monde 2030), et quand on sait que la prise de tickets est entièrement digitale, l'enjeu cyber est inévitable. Et le Maroc est sur la bonne voie. La DGSSI a une stratégie, on sent qu'il y a un plan qui s'applique. L'accélération est visible, que ce soit au niveau des entreprises comme du côté académique. C'est comme ça que le ministère de l'Enseignement a validé en accéléré la création d'une filière dédiée à la cybersécurité. Des licences et des masters ont vu le jour très rapidement, je crois qu'il n'y a pas vraiment d'équivalent ailleurs en Afrique.

### **Combien y a-t-il de Masters en cybersécurité au Maroc aujourd'hui ?**

Je ne suis pas sûre, probablement moins d'une dizaine. Les universités commencent à produire des talents, le défi c'est d'arriver à montrer aux étudiants ce qui se passe dans l'industrie réelle. On peut organiser des cyber-drill (exercice au cours duquel une organisation simule des cyberattaques) mais il faut surtout arriver à passer d'une université fermée sur elle-même à une université ouverte, qui répond à des problématiques réelles. Ce pont est très important pour faire passer un étudiant d'un talent à un impact. Dans notre domaine les choses changent en très peu de temps.

Donc on supprime et on rajoute régulièrement des éléments au programme. Par exemple, on a étoffé la partie éthique et déontologie, et on a ajouté une petite partie sur la question du droit. Les collaborations avec les entreprises et les associations tech comme l'AUSIM sont aussi importantes, mais on n'a pas encore assez de gens qui enseignent des cas réels aux étudiants. Pour qu'ils comprennent vraiment le marché.

### **A quand un Centre de R&D marocain entièrement dédié à la cybersécurité ?**

On n'y est pas encore. Même pour les labos, on n'en a pas qui soit purement dédié à la cyber, parce qu'on a pas assez de profils. Nous, à Ain Chock, quand la formation de Master a été créée il fallait trouver douze professeurs en cyber : ils n'existaient pas. Donc sept des douze intervenants ce sont des externes. Au niveau mondial il n'y a pas assez de monde dans ce domaine. Alors où trouver toutes les compétences pour un centre R&D ? Et est-ce que les futurs diplômés marocains voudront faire de la recherche ? Sur trente étudiants en Master, il y en aura cinq maximums qui iront vers la R&D. Dans notre labo on pourrait avoir une cinquantaine d'étudiants, et on en a peut-être dix en cyber. Dans un avenir proche il y aura plus de labos, et ensuite, peut-être, un Centre de R&D 100 % cyber. Mais d'ici 2030 ce n'est pas réalisable... Sauf si on intègre plusieurs profils : des chercheurs, des gens de l'industrie, des gens des associations tech... ça c'est réalisable à court terme. Ce serait magnifique !

### **Le mot de la fin ?**

La majorité des gens qui choisissent la cyber sont des garçons. Peut-être parce qu'on pense que c'est un métier vingt-quatre heures sur vingt-quatre... En tout cas je milite avec des collègues pour qu'il y ait plus de femmes. On a besoin de cette mixité, les femmes ont beaucoup de compétences qui peuvent aider. Je milite pour qu'elles soient plus nombreuses ! ●

► **Propos recueillis par David Le Doaré**

## Interview

# « Le Maroc fait de plus en plus parler de lui... et il y a une grosse transformation digitale à l'œuvre ici »

Jérémy Dubourg  
Cofondateur de D&A Trust

### Quelles sont vos impressions sur la gestion de la dernière Coupe d'Afrique des Nations du point de vue cyber ?

Il faut comprendre que le risque zéro n'existe pas. Les pirates informatiques sont ingénieux, et ils trouvent toujours des failles. Déjà à l'époque du Covid, c'était des rançongiciels - pour récupérer de l'argent en bitcoin, mais depuis il y a eu énormément de travail conduit par la maCert (Moroccan Computer Emergency Response Team) au sein de la DGSSI, notamment pour faire de la veille en vulnérabilité. Pour cette dernière CAN par exemple, sur les réseaux sociaux il y a eu beaucoup de mesures de surveillance et d'alertes, accompagnées d'actions sur le darkweb pour voir s'il y avait des leaks [fuites] ou des infos de compromission. C'était plutôt encourageant, sur cette CAN franchement les réactions ont été rapides, avec la mise en place de take down [extinction] de site de billetteries bidons. Dans ces cas-là c'est une

course contre la montre, et je n'étais pas dans le cœur du réacteur mais de l'extérieur on a le sentiment que c'était bien géré.

### Etes-vous surpris que le Maroc soit dans le top 3 des pays les plus touchés par les cyber attaques en Afrique ?

Oui et non. Le Maroc fait de plus en plus parler de lui... et il y a une grosse transformation digitale à l'œuvre ici. Pour moi qui ai bossé dans beaucoup d'autres pays africains, je le vois, le Maroc est dans le peloton de tête sur la digitalisation. Il y a une volonté d'aller de l'avant, mais plus les entreprises se digitalisent, plus le risque explose. Avec tous les nouveaux services de BtoB et BtoC, plus les services de l'administration dédiés aux citoyens, c'est autant de nouveaux facteurs de risques. Et ce risque est favorisé par le contexte de tension avec certains pays voisins comme le montre



« On sait qu'il y a eu une hausse réelle des attaques mais on n'a pas de chiffres sur les conséquences. »

l'attaque subie par la CNSS, ou d'autres attaques de déni de services. Ceci dit, attention à l'interprétation de ce classement dans le top 3 : on est très touché parce qu'on sait qu'on l'est. D'autres pays le sont peut-être tout autant, sans être en capacité de s'en rendre compte.

**Pour certains analystes, le Cloud serait le principal problème de cybersécurité au Maroc : la loi 05-20 demande à ce que les données sensibles soient hébergées sur le territoire national or en l'état le Cloud marocain n'est pas prêt. Donc beaucoup d'entreprises ou d'administrations n'adopteraient aucun Cloud et peineraient même à définir une trajectoire digitale.**

**Qu'en pensez-vous ?**

Je partage ce constat, mais il faut être précis : la loi 05-20 concerne les infrastructures vitales, les opérateurs télécom et les prestataires de services qui interviennent sur ces infrastructures... donc tout l'écosystème qui va avec. Cette même loi dit qu'il faut avant tout classer les données pour déterminer si elles sont critiques ou non. Les systèmes d'information sensibles sont classifiés via un guide (rédigé par la DGSSI), ensuite on déclare les SIS (système d'information sensible), et ensuite on a le droit d'aller dans le Cloud. Donc ce n'est pas tout ou rien. Il y a des données vitales et d'autres qui ne le sont pas. Parfois, par méconnaissance, des structures vont opter pour le « zéro Cloud » alors qu'elles pourraient y aller pour la majorité de leurs données non sensibles.

**À quand un cloud souverain d'après vous ?**

Il y a beaucoup d'effets d'annonces mais a priori pas vraiment de Cloud souverain dans un avenir proche. C'est vrai que beaucoup d'opérateurs d'importance vitale construisent des infrastructures locales, mais de là à remplacer Microsoft sur l'ensemble de la chaîne de valeur, ou d'être en capacité de proposer au Maroc tous les services de Google, Amazon, etc... ce n'est pas pour demain.

Et y a-t-il seulement un marché et une taille économique suffisante pour les attirer ici ? Il faut calculer l'équation entre ce que pèse le Maroc dans ce domaine d'une part, versus l'investissement des GAFA pour permettre cette souveraineté dans le Royaume d'autre part. En 2025 le marché pèse environ 145 millions de dollars, c'est encore trop peu. Peut-être qu'il faudrait plutôt réfléchir à une zone de confiance inter-pays, pour arriver à une taille de marché suffisante qui encourageraient les GAFA à réaliser des investissements dans des infrastructures lourdes ? Quand on parle de souveraineté, le mot est souvent galvaudé. Qui peut vraiment prétendre être souverain à part les Chinois ? Eux ont la production des composants, la production des systèmes d'exploitation, la taille du marché nécessaire. En dehors de ce cas précis, peut-être que pour les autres pays plutôt que de souveraineté on devrait parler de confiance.

**En 2025 l'attaque de la CNSS a fait beaucoup de bruit. Par la suite y a-t-il eu d'autres cyberattaques déclenchées en liens avec les informations qui avaient été révélées ?**

Oui, il y a eu des campagnes de phishing [hameçonnage] massives ou ciblées. Donc depuis quelques temps les grosses entreprises anticipent et font beaucoup de campagnes de faux phishing pour rendre leurs salariés plus vigilants. Quand les hackers savent qui travaille où, c'est beaucoup plus simple pour eux. Si je compromets une personne qui a beaucoup d'accès, je peux aller chercher de l'argent ou des informations. Autrement depuis début 2026 on voit pas mal d'attaques d'ingénierie sociale type arnaque au président, avec l'objectif d'engendrer une fraude derrière. Si les hackers savent qui est le président d'un grand groupe, et qui au sein de ce même groupe peut activer un paiement ou un RIB, alors ils contactent cette seconde personne en se faisant passer pour le président. Avec un discours d'ur-

gence : « c'est important, faites ce rapidement rapidement ! ». La personne sollicitée peut réagir sous stress, ou peut-être aussi se sentir importante, et donc il y a des chances que la fraude marche.

**Est-ce qu'on a une idée des pertes liées à l'attaque sur la CNSS ?**

On sait qu'il y a eu une hausse réelle des attaques mais on n'a pas de chiffres sur les conséquences. Pareil pour les arnaques au président, on n'a pas de chiffres exacts là-dessus. Malheureusement la DGSSI ne les partage pas au public, ni même aux grosses boîtes d'ailleurs, mais seulement à celles qui sont d'importance vitale (liées à la santé, la sûreté et l'impact économique). En France l'ANSSI communique davantage, ils ont fait un panorama sur les attaques recensées et je trouve que c'est utile. La nature de la menace est variable selon les secteurs, donc quand on demande aux entreprises de faire une cartographie des risques, ça les aide de connaître la principale menace qui les concerne. En ayant cette vision - ce panorama de la menace - avec parfois des visions sectorielles, on apprend par exemple que dans la finance les attaques de type fraude sont très exploitées, que dans l'industrie c'est le sabotage et le rançonnement, et que pour les institutions c'est plutôt l'exfiltration d'informations, pour déstabiliser ou espionner. Cette gradualité des chiffres manque un peu ici. Après, objectivement, en France ou ailleurs les entreprises elles-mêmes ne communiquent pas toujours sur les attaques qui les touchent. Il y a un côté 7chouma, comme si c'était une maladie contagieuse, faut pas en parler ! Enfin, ça peut être très difficile d'évaluer des pertes financières réelles. Si c'est un arrêt d'activité, ou si c'est une fraude, on peut l'estimer, mais quid de la reconstitution du système d'exploitation ou de l'appareil industriel ? Quid de l'impact d'image ?



## » Comment se porte D&A Trust ?

### Quels sont les principales demandes faites par vos clients ?

Le marché de la cybersécurité se porte bien au Maroc, avec un taux de croissance de près de 9 %. L'actualité fait qu'on a pas mal de travail. On fait beaucoup appel à nous sur de l'audit de conformité, et sur de la stratégie cyber ; on est capable de rentrer dans le détail pour bien expliquer les choses aux COMEX. On fait beaucoup de sensibilisation, car bien souvent le maillon faible c'est l'humain ? Beaucoup de clients nous demandent de sensibiliser aussi bien le COMEX que leurs collaborateurs. On fait aussi des tests d'intrusion, et des exercices de crise cyber pour préparer les boîtes à faire face à un choc, tester la cellule décisionnelle et opérationnelle. Enfin on fait de l'intégration de solutions : ce dont on parle en conseil, on peut

l'intégrer directement. Les choix technologiques qu'on a faits sont basés sur la continuité entre conseil et opérationnel.

### Est-ce que c'est facile pour vous de recruter ?

C'est vrai aussi qu'on a un niveau d'exigence très élevé, puisqu'on n'a pas le droit à l'erreur sur le recrutement. Mais les profils très seniors sont compliqués à trouver. Il y a beaucoup d'experts expérimentés, mais qui n'ont pas toujours les soft skills qui vont avec. Or c'est un monde très technique qui devient de plus en plus un sujet de COMEX. Il faut savoir être pédagogue. Autre phénomène : celui des indépendants. Beaucoup de profils qui ont 7 ou 10 ans d'expérience se mettent à leur compte et ça restreint la disponibilité des profils seniors. Côté profils juniors, on recrute beaucoup de

jeunes, avec des partenariats avec l'EMI à Mohammadia, l'INPT et l'ENSIAS. Chez les juniors, on regarde aussi les soft skills, mais surtout le mind set et le côté passion. Parce que dans notre domaine il faut continuer d'apprendre !

### Vous n'aimeriez pas rencontrer les hackers de temps en temps ?

C'est très compliqué de retrouver les bonnes attributions des attaques. Souvent elles se font en plusieurs temps. Une fois j'étais intervenu sur une attaque ransomware dans une usine pétrolière, et on s'est rendu compte que l'accès avait déjà été utilisé par d'autres personnes, puis revendu sur le darkweb. Donc pour arriver à attribuer une attaque à un ou deux hackers, c'est pas évident. Mais pour les interpellations, il y a Interpol ! ●

► Propos recueillis par David Le Doaré





## 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](http://www.conjoncture.info)

**CONJONCTURE**

CONJONCTURE  
EXPRESS

CONJONCTURE  
INFO

**Votre contact :**  
Salma LITIM  
[slitim@cfcim.org](mailto:slitim@cfcim.org)

## Energie verte : un registre national des certificats d'origine dans le pipe

Le Maroc franchit une nouvelle étape dans sa transition énergétique. Avec le lancement d'un appel à manifestation d'intérêt (AMI) pour créer un registre national des certificats d'origine verte, le Royaume s'attaque à un sujet technique... mais déterminant. Concrètement, ces certificats permettent de prouver qu'une électricité est bien issue de sources renouvelables. Un détail en apparence, mais qui devient crucial à mesure que les règles du commerce international évoluent. Pour de nombreuses entreprises marocaines, notamment exportatrices, la capacité à démontrer une production décarbonée pourrait rapidement faire la différence.

Le dispositif repose sur un cadre réglementaire déjà posé, avec un décret adopté fin 2024 et entré en vigueur en 2025. Prochaine étape : une plateforme digitale capable de suivre, certifier et valoriser l'électricité verte produite au Maroc.

Au-delà de l'outil, c'est une logique qui s'installe. Celle d'une économie où la compétitivité ne se joue plus uniquement sur les coûts, mais aussi sur la transparence et la traçabilité. Dans ce contexte, les certificats d'origine pourraient devenir un atout pour les industriels, mais aussi un levier pour accélérer l'investissement dans les énergies renouvelables.

Reste à réussir la mise en œuvre. Car tout l'enjeu sera de construire un système crédible, reconnu et adopté par les acteurs. La transition énergétique ne se limite plus aux infrastructures : elle passe aussi par la capacité à prouver ce que l'on produit.



## Efficacité énergétique : le Maroc mise sur l'échelon régional

Réuni à Rabat pour la première édition de la Journée de l'efficacité énergétique, le gouvernement affiche une ambition claire : accélérer la décarbonation en s'appuyant sur les territoires. Présidée par la ministre

de la Transition énergétique, Leila Benali, la rencontre a mis en avant un changement de paradigme : la sécurité énergétique ne se joue plus seulement sur l'accès aux ressources, mais sur la gouvernance, la coordination et la maîtrise de la demande.

Au cœur de cette stratégie, les plans régionaux d'efficacité énergétique et de décarbonation, en cours de déploiement depuis 2024. Objectif : cibler les secteurs les plus énergivores — transport, industrie, bâtiment — et atteindre 20 % d'économies d'énergie à l'horizon 2030. L'État mise également sur de nouveaux modèles de financement, en partenariat avec les régions, pour accélérer la mise en œuvre. En filigrane, une conviction : la transition énergétique passera par les territoires, sans perdre de vue l'équilibre social et la préservation du pouvoir d'achat.



# 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](mailto: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.

## REGARDS D'EXPERTS



Yasmina Rheljari  
Fondatrice de TheElephantWay.ma

# L'intelligence artificielle n'utilise qu'une moitié de cerveau et c'est précisément pour cela que vous devez former vos équipes en soft skills !

**L'IA est rapide et puissante, mais elle reste limitée à la logique. La vraie performance se joue dans ce qu'elle ne maîtrise pas : l'intuition, l'émotion et les soft skills humains.**

**N**ous le savons tous, l'IA est rapide : elle traite une quantité d'informations que nous pouvons difficilement imaginer, Mais sa supériorité n'est pas absolue, car elle n'opère que sur un seul registre : celui de la logique, que Daniel Kahneman (Thinking Fast and Slow), appelle le Système 2 ou système « réfléchi ».

Sur ce terrain-là, inutile de lutter : nous serons toujours plus lent et moins précis.

Alors que nous, êtres humains, ou plutôt notre cerveau utilise deux systèmes, celui précité et le système 1 dit « rapide » : intuitif, émotionnel, empathique...

Celui qui nous fait réagir face à un danger, nous met en colère aussi, nous rend empathique, qui classe nos souvenirs et nous les restitue en intuitions.

**Et c'est exactement là que tout se joue.**

Car aucune stratégie, aussi brillante soit-elle, ne se déploie sur le terrain avec un ordinateur : même le plus rapide du monde !

Aucun conflit ne se résout avec un « prompt » bien rédigé.

Demandez à une IA d'ancrer votre culture d'entreprise, de transmettre votre ADN aux nouvelles recrues, de faire avancer des équipes dans la même direction et à la vitesse des prévisions de vos comptes.

**Elle ne saura pas.**

Pour exister, votre stratégie (et vos plans d'actions) ont besoin du cerveau humain avec ses biais, ses intuitions, ses émotions, ses instincts, sa pensée critique, sa capacité à résoudre des problèmes, à réduire des frictions entre deux directions, à remotiver quand le moral est en berne ou à casser le travail en mode silo.

On pourrait demander à l'intelligence artificielle d'analyser les freins qui empêchent une entreprise d'atteindre ses objectifs. Elle le ferait très bien.

Mais elle ne réglera pas le fond. Parce que ces freins ne sont pas des problèmes de données. Ce sont des problèmes de perception, de priorités différentes, de contraintes non

dites, d'émotions mal transmises et/ou comprises. L'usine pense délais et supply chain, le siège pense stratégie. Les achats pensent coûts, le commercial pense objectifs. La finance pense rentabilité, l'audit pense conformité.

Et chacun a raison.

Car chacun voit le monde depuis son propre cadre, ses enjeux et ses craintes aussi.

**Et vous dirigeants ?**

Vous êtes au milieu de tout cela, l'IA à développer, les énergies à fédérer, les messages à faire passer durant vos CODIR en espérant que les résultats soient au rendez-vous pour pouvoir rassurer vos actionnaires.

Selon une étude du World Economic Forum il y a 20 ans, un hard-skill avait une durée de vie moyenne de 10 à 15 ans : quand vous étiez comptable vous l'étiez pour pratiquement toute la vie. Aujourd'hui nous sommes passés à 5 ans, voire moins pour les compétences en IT. Alors que les soft-skills, eux, n'ont pas de date de péremption : c'est le « miel » de votre capital humain !

Une autre étude du World Economic Forum a démontré la prédominance des soft skills face à la déferlante IA incapable de les incarner, et en a même identifié quelques-unes qui seront clefs à développer d'ici à 2027 comme :

- La pensée analytique,
- La résolution de problème,
- L'empathie,
- L'adaptabilité,
- La pensée critique,
- La capacité à collaborer,
- L'orientation client,
- La capacité d'apprentissage (dit « life long learning »)

Ces compétences concernent tous les niveaux d'une entreprise : les

collaborateurs qui doivent s'adapter à vos décisions et performer tout en offrant à vos clients la meilleure expérience, les managers qui doivent traduire, accompagner et suivre, les directeurs qui doivent développer une pensée stratégique cohérente avec les fondamentaux de votre entreprise. Entraînons le Système 2 à être plus réfléchi, moins biaisé, plus patient, et développons le Système 1 en devenant des experts en soft skills.

La performance 5.0 se situe exactement à la jonction entre nos systèmes d'intelligence humains et artificiels : si nous voulons atteindre un travail d'équipe optimal, fluide et... intelligent ! ●

“

**« Aucun conflit ne se résout avec un « prompt » bien rédigé. »**



# Il était une fois Driss Chraïbi !



Cette année coïncide avec le centenaire de la naissance de Driss Chraïbi. Une occasion pour rappeler l'immense apport de ce monument de la littérature marocaine d'expression française.

Le Maroc célèbre Driss Chraïbi. L'auteur de *La Mère du Printemps* et de *la civilisation, ma Mère* aurait eu 100 ans en 2026. « *Driss Chraïbi n'était pas un mondain. Il était d'une très grande simplicité et a gardé intacte une certaine capacité à s'émouvoir, à se rebeller et à exprimer sa colère de manière spontanée* », nous confie Driss Ksikes, romancier et dramaturge. Cette rébellion, Driss Chraïbi l'a exprimée tout d'abord dans son œuvre littéraire. Avec *le Passé simple*, il signe en 1954 l'œuvre majeure de la fiction marocaine moderne. Un livre qui ne passera pas inaperçu puisque l'auteur s'y attaque au patriarcat. Il sera l'objet de toutes les critiques pendant les années qui ont suivi la parution de son livre avant de voir les écrivains de la revue *Souffles* (Abdellatif Laâbi, Mohammed Khaïr-Eddine entre autres) le réhabiliter en le qualifiant, au milieu des années 1960, du « *seul écrivain maghrébin et arabe qui ait eu le courage de mettre tout un peuple devant ses lâchetés* ». L'année d'après, Driss Chraïbi publie *Les Boucs*, un premier roman marocain qui traite de la migration en France, avec son lot de racisme, d'exclusion et de désillusions. « *Driss Chraïbi est un écrivain qui a gardé en lui une certaine passion. Il n'est pas rentré dans les canaux de ce qu'on appelle les écrivains francophones et de ce qu'on attend des écrivains maghrébins d'expression française. Il est un écrivain point* », ajoute M. Ksikes.

## Un coffret de sept titres

Natif d'El Jadida en 1926, Driss Chraïbi a grandi à Casablanca. Il part en Paris en 1944 poursuivre des études de chimie, avant d'opter définitivement pour la littérature. Et c'est tout d'abord à El Jadida, lieu de sa naissance et ville de cœur de l'auteur (il s'est toujours déclaré Doukkali), qu'a lieu le lancement de ce centenaire, avec un concours artistique, « *Driss Chraïbi en images* », ouvert aux jeunes artistes de Doukkala. L'idée, c'est que ces peintres, photographes, calligraphes, francophones ou arabophones puisent dans l'œuvre de Driss Chraïbi, afin de commettre leurs créations.

Les heureux gagnants sont proclamés lors de la soirée d'ouverture des rencontres en hommage à Driss Chraïbi, le 28 avril à l'ancienne Église de la Cité portugaise, non loin de sa maison natale. S'ensuivent deux journées de rencontres organisées par l'Institut français d'El Jadida en partenariat avec le Conseil de la Communauté marocaine à l'étranger. Le public peut ainsi découvrir le fraîchement édité coffret de sept titres de Driss Chraïbi ainsi que la nouvelle édition du livre *Une enquête au pays*. « *Il y avait dans l'écriture de Driss Chraïbi un mélange entre une sorte de rapport charnel à la réalité et au monde concret, et en même temps, une sublimation poétique de l'expression avec en plus une appropriation personnelle de la langue française, à travers des emprunts à la langue vernaculaire* », conclut justement Driss Ksikes. ●

► Hicham Houdaïfa



**Sheena Chraïbi, veuve de l'auteur :**

« *Driss Chraïbi écrivait avec son âme et son foie, kebda* »

L'écrivain fantôme, comme se définissait Driss Chraïbi, aurait eu cent ans en cette année 2026. Né à Mazagan le 15 juillet 1926, d'après la version « officielle », inscrite noir sur blanc sur l'acte de naissance établi pour les besoins de son inscription au Lycée Lyautey de Casablanca, du temps du Protectorat français. Qui peut douter de sa véracité ? Sûrement pas les deux témoins « dignes de foi » qui devaient de l'argent à son père ! C'est ainsi que Driss s'est présenté à moi lors de notre première rencontre en 1971, alors qu'il écrivait *La Civilisation, ma Mère* !... Pendant toutes les années qui ont suivi, j'ai été sa première auditrice, avant même d'être lectrice, car Driss me récitait ses textes tel un conteur public de la place Jemaa el Fna. Loin de lui de se comporter en « insectuel ». Il écrivait, non pas avec son cerveau, mais avec son âme et son foie, kebda, comme on dit au Maroc. Révolté jusqu'à son dernier souffle, il avait esquissé la trame de nouveaux projets d'écriture, dont un ultime roman qui devait s'intituler *Une enquête au paradis*. Si Driss nous regarde de là-haut, qu'en dira-t-il des célébrations pour son centenaire ? Sans doute, d'un air amusé, « Quoi ? Tant d'honneurs pour moi ? » Qu'il le veuille ou non, nous rendrons hommage à l'auteur du *Passé simple*, roman fondateur de la littérature marocaine moderne, à travers diverses manifestations. Suite au lancement du centenaire à Paris Poésie le 18 janvier, nous prenons le chemin du Maroc fin avril, pour un hommage à El Jadida, sa ville natale, suivi de quatre événements lors du SIEL à Rabat, du 1<sup>er</sup> au 10 mai, organisés par le CCME, et d'une rencontre à Meknes le 15 mai, avant de revenir en France pour des hommages au Maghreb des livres fin mai et à l'Institut du monde arabe, début juin. L'héritage humain et littéraire de Driss Chraïbi perdurera, à travers l'espace et le temps, un legs précieux qu'il a offert à moi, son épouse, à nos enfants et petits-enfants, afin de le transmettre à ses lectrices et lecteurs, de toutes les générations. N'a-t-il pas dit, dans *Naissance à l'aube* ?

« *Donnez-moi plutôt ce qui demeure : des livres.* »

# Siel 2026 : la France en force !

La 31<sup>e</sup> édition du Salon International de l'Édition et du Livre (Siel) se déroule du 30 avril au 10 mai prochain, avec comme invitée d'honneur, la France.

Les amateurs de livres se retrouvent comme à l'accoutumée à l'espace OLM Souissi pour la grande messe de l'édition, marocaine et du monde. Cette année, le Siel se déroule en parallèle avec un autre événement majeur : Rabat, Capitale mondiale du livre 2026 par l'UNESCO. Une désignation qui se matérialise avec une série de manifestations culturelles de premier plan organisées à cet effet, par le Ministère de la Culture tout au long de l'année. Lors du Siel, il y est également question d'hommage rendu à une figure marocaine historique. Il s'agit du grand voyageur tangérois Ibn Battuta qui a incarné, durant toute sa vie, l'ouverture et le dialogue entre les civilisations.

## Le Goncourt Maroc

Comme les années précédentes, le Siel réunit des exposants du Maroc et d'ailleurs (plus de 300), entre éditeurs, représentations culturelles, universités et autres institutions et la présentation de plus de 100 000 titres, entre fiction, essais, BD et littérature jeunesse. L'événement est de taille puisque la fréquentation avoisine en moyenne les 500 000 visiteurs. C'est que le Siel propose en plus de la vente directe des ouvrages exposés, des conférences, des tables rondes, des rencontres avec les auteurs ainsi que de l'animation culturelle. La France est invitée d'honneur de cette édition qui voit la présence d'auteurs français de renom, à commencer par Annie Ernaux, prix Nobel de littérature en 2022, à côté de Morgane Moncomble, autrice star de la new romance aux millions de lecteurs ou encore le bédéiste Joel Alessandra. La jeune génération des autrices marocaines d'expression française sera également de la fête avec la participation d'Assor Abigail, Soundous Chraïbi et Dounia Hadni. D'ailleurs, la programmation du Pavillon France pour le SIEL 2026 tourne autour de la jeunesse, en adéquation avec

معرض  
الكتاب  
المعرض الدولي للنشر والكتاب  
SALON INTERNATIONAL DE L'ÉDITION ET DU LIVRE



la thématique de la saison culturelle 2025-2026 de l'Institut français du Maroc (IFM). Plusieurs enjeux littéraires, sociétaux et liés à l'écosystème du livre sont débattus comme la place de la lecture en France et au Maroc, les échanges et partenariats éditoriaux Maroc-France, la littérature jeunesse, la lecture plaisir ou encore les nouvelles voix de l'illustration jeunesse. À côté des conférences grand public et autres rendez-vous au sein de l'agora du pavillon France, les visiteurs peuvent aussi profiter des expositions programmées dans le cadre de cette édition. À commencer par l'exposition « Villes Flottantes », en réalité augmentée, et en langue française, arabe et anglaise et qui invite le spectateur à « découvrir des solutions face aux enjeux écologiques liés aux océans, dans une démarche de dialogue entre arts et sciences. » Par ailleurs, le Siel sera l'occasion de la remise de distinctions aux lauréats de prix aussi prestigieux que le Choix Goncourt Maroc ou encore le Festival du Premier roman de Chambéry. ●

► Younes Baàmrani

ⵜⴰⴳⴷⴰⵏⵜ ⵜⴰⴷⵓⵏⵏⵉⵜ  
ⵜⴰⴷⵓⵏⵏⵉⵜ ⵜⴰⴷⵓⵏⵏⵉⵜ  
ⴰⴷⵓⵏⵏⵉⵜ ⴰⴷⵓⵏⵏⵉⵜ



المملكة المغربية  
وزارة الشباب  
والثقافة والتواصل

Royaume du Maroc

Ministère de la Jeunesse, de la Culture et de la Communication

معرض  
الكتاب



الرباط 2026

# الدورة 31 للمعرض الدولي للنشر والكتاب

المعرض الدولي للنشر والكتاب  
INTERNATIONAL DE L'ÉDITION ET DU LIVRE

معرض الكتاب  
ⴰⴷⵓⵏⵏⵉⵜ ⴰⴷⵓⵏⵏⵉⵜ

فضاء  
OLM  
السويسري

من 30 أبريل  
إلى 10 ماي

2026

## Les rendez-vous à ne pas manquer

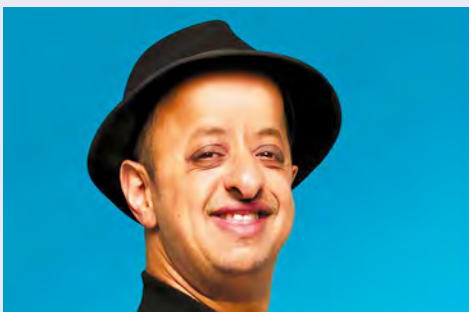
### MUSIQUE

#### Les Hoba are Back



Concert explosif à l'horizon pour le mythique groupe des Hoba Hoba Spirit dans la ville ocre ! Les pionniers de la « Hayha Music » vous promettent une soirée mémorable et des chansons devenues des tubes de la nouvelle scène. Rejoignez les Hoba le 25 avril à partir de 20h30 au prestigieux théâtre Meydene de Marrakech.

### STAND UP



#### Booder à l'école

Après « Booder is back », l'artiste revient au Maroc avec son nouveau spectacle « Booder ah... l'école » où il brosse avec humour et dérision le portrait du système scolaire. Tout y passe : les copains, le harcèlement scolaire, la récré, les profs... Un spectacle hilarant à suivre le 29 avril à partir de 20h30 au Megarama, Casablanca.

### EXPOSITION

#### Artistes et MRE

« Traces sur Rivages » vous invite à découvrir les œuvres de soixante artistes résidant en France, Allemagne, Belgique, Pays-Bas, Italie, Espagne, Russie, Canada, États-Unis... Entre noms confirmés et créateurs plus jeunes ! Une exposition qui se poursuit jusqu'au 25 avril à l'Espace Rivages, Rabat.



### THÉÂTRE

#### Antigone à Casa

La Compagnie Poqueline propose aux amateurs des planches Antigone de Sophocle. Politique, folie du pouvoir, misogynie, résistance et ambitions personnelles font de cette pièce de théâtre, une œuvre d'une incroyable modernité. Antigone, c'est le 25 avril à partir de 19h00 au Complexe culturel Al Hassani, Casablanca.





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



**Du 2 au 4 juin 2026**  
**Parc des Expositions**  
**de la Beaujoire**  
**Nantes - France**

**Vous êtes intéressé(e)**



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

# L'EMPLOI , C'EST NOTRE MÉTIER



**+20 ans  
d'expertise**

**30  
agences  
au Maroc**

**+35 000  
intérimaires**

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

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