



CONJONCTURE

63^e année - Numéro 1089 - Juin 2026 - www.conjoncture.info

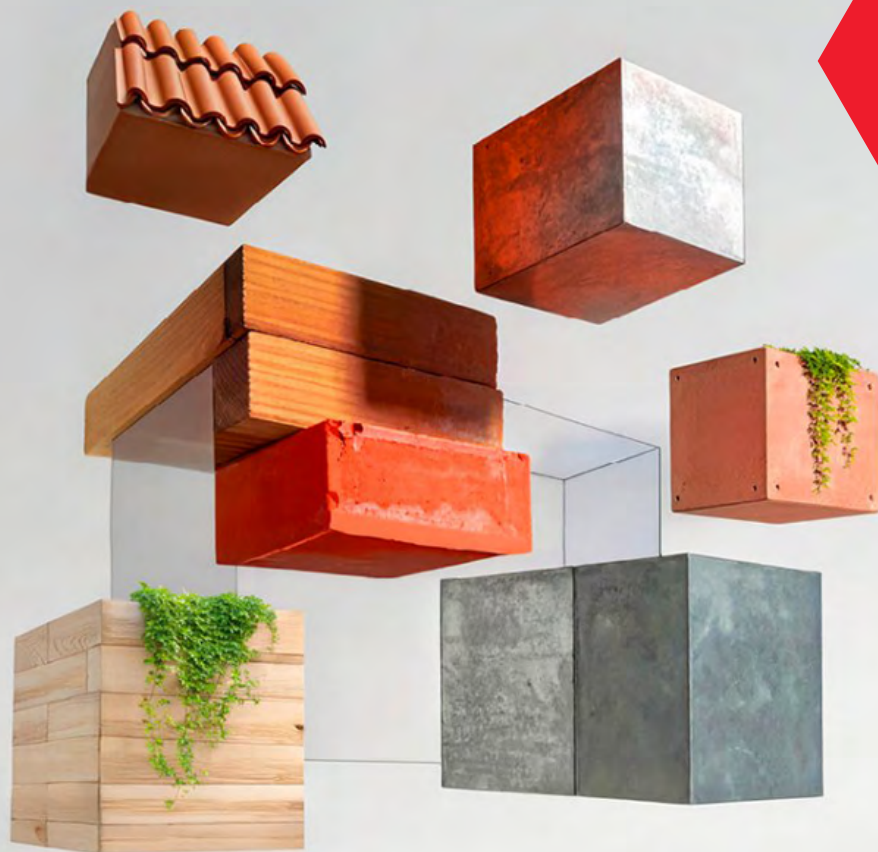
FOOTBALL

LA NOUVELLE INDUSTRIE MAROCAINE ?



Profitez de notre expérience
sur les événements professionnels
à l'international en vous inscrivant
au Salon **BATIMAT**

**28 SEPT.
01 OCT.
2026
PARIS**
PORTE DE VERSAILLES



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



**PARIS
BUILDERS
SHOW**

LE FOOTBALL MAROCAIN À L'HEURE DU MODÈLE ÉCONOMIQUE

Le football marocain n'a jamais autant fait parler de lui. Les performances des Lions de l'Atlas, l'organisation de la CAN 2025, la perspective de la Coupe du monde 2030 et les investissements sans précédent dans les infrastructures ont propulsé le Royaume parmi les nouvelles places fortes du football mondial. Pourtant, derrière cette dynamique, une question s'impose : le football est-il devenu une véritable industrie au Maroc ?

La réponse reste nuancée. Si le pays s'est doté d'équipements de premier plan, d'académies performantes et d'une gouvernance fédérale largement saluée, la création de valeur économique demeure un chantier ouvert. Les clubs restent, pour beaucoup, dépendants des subventions, peinent à diversifier leurs revenus et exploitent encore insuffisamment leurs actifs, qu'il s'agisse des joueurs, des stades, du merchandising ou des droits commerciaux.

C'est précisément à ce niveau que se jouera la prochaine étape. Les investissements publics ont permis de poser les fondations d'un nouvel écosystème. Désormais, l'enjeu n'est plus seulement de construire des infrastructures, mais de faire émerger des modèles économiques pérennes, capables d'attirer des investisseurs, de professionnaliser les organisations et de générer de nouvelles sources de revenus.

Cette transformation dépasse le seul cadre du sport. Elle mobilise des enjeux de gouvernance, de financement, de data, de marketing, de formation, d'événementiel ou encore de tourisme. Elle appelle de nouvelles compétences et une coopération renforcée entre acteurs publics et privés. Le football devient ainsi un laboratoire de l'économie de la performance et de l'innovation.

Les exemples internationaux montrent qu'un club performant se construit autant en dehors du terrain que sur la pelouse. Il s'appuie sur une stratégie, une gouvernance solide, une politique de formation ambitieuse et une capacité à valoriser sa marque. Les stades, eux aussi, deviennent des lieux de vie, accueillant événements sportifs, culturels et expériences destinées à diversifier les recettes.

Le Maroc dispose aujourd'hui d'atouts considérables pour réussir cette mutation. Encore faut-il transformer l'élan sportif en dynamique entrepreneuriale. Le véritable héritage des grandes compétitions ne se mesurera pas uniquement à la qualité des infrastructures, mais à la capacité du football marocain à devenir une filière économique créatrice de valeur, d'emplois et d'innovation. C'est sans doute là que se jouera le plus grand match des prochaines années. L'invitée de ce numéro Radia Houari Chmanti, Secrétaire Générale du Club des Femmes Administrateurs du Maroc au sujet de la place des femmes dans les conseils d'administration.

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

Site Web : www.conjoncture.info

Directeur de la publication

Sébastien Le Bonté

Rédacteur en chef

Jean-Charles Damblin

Rédaction et coordination

Rida Ançari

Ont collaboré à ce numéro :

David Le Doaré, Hicham Houdaifa,

Kenza Sefrioui, Bennaceur

Bousetta, et les administrateurs et

collaborateurs de la CFCIM

Crédits photos CFCIM,

Shutterstock, Tsweru, DR, MAP,

Inforisk

Conception graphique et mise en

page Mohamed Afandi

Marketing & Communication

Fatima-Ezzahra Jamil

Impression Direct Print (Procédé

CTP) ISSN : 28 510 164

Numéro tiré à 3 500 exemplaires.

PUBLICITÉS

Salma Litim

GSM.: 06 78 68 12 09

slitim@cfcim.org

Fatima-Ezzahra Jamil

Tél.: 05 22 43 29 80

fejamil@cfcim.org

6 ÉCHOS MAROC

- 6 La RAM plaide pour un ciel africain plus intégré
- 7 Le Maroc met en avant son potentiel touristique et immobilier auprès des investisseurs
- 8 L'ONDA mise sur le sport pour valoriser la transformation des aéroports marocains
- 10 Le CESE appelle à une refonte de la formation continue dans le privé
- 12 À Paris, le Maroc met en avant ses atouts pour attirer les investisseurs

13 L'INFOGRAPHIE

- 13 Guerre, énergie, inflation : les nouveaux défis de l'économie mondiale

14 MAROC 2030

- 14 Le Maroc et le Royaume-Uni misent sur le Mondial 2030 pour accélérer leur partenariat économique

15 ÉCHOS INTERNATIONAL

- 15 Torchage de gaz : un gaspillage énergétique qui pèse sur la sécurité mondiale

16 INVITÉE DU MOIS

- 16 Radia Houari Chmanti, Secrétaire Générale du Club des Femmes Administrateurs du Maroc

22 ZOOM : Football : la nouvelle industrie marocaine ?

- 24 Foot business au Maroc : du beau jeu... aux beaux bilans ?
- 30 Interview de Reda Laraichi, Consultant international dans le management du sport
- 32 Stades colossaux, exploitation en question
- 34 Interview de Saâd Benwahoud, Directeur général délégué FUS SA et Président délégué FUS section foot

36 ÉCHOS DURABLES

- 36 Vingt ans après, la RSE s'impose dans la stratégie des entreprises

37 REGARDS D'EXPERTS

- 38 Situation nette dégradée : les obligations que les entreprises ne peuvent ignorer.

42 CULTURE

- 42 Un monument s'en est allé...
- 44 Naby! Lahlou, artiste total

La RAM plaide pour un ciel africain plus intégré

Présente à l'AFCAC Expo 2026 à Lomé mardi 16 juin, la Royal Air Maroc a réaffirmé son ambition de contribuer à l'émergence d'un espace aérien africain davantage connecté. Un enjeu stratégique pour le développement des échanges économiques sur le continent.

Présente à l'AFCAC Expo 2026 à Lomé mardi 16 juin, la Royal Air Maroc a réaffirmé son ambition de contribuer à l'émergence d'un espace aérien africain davantage connecté. Un enjeu stratégique pour le développement des échanges économiques sur le continent. La connectivité aérienne demeure l'un des principaux défis de l'intégration économique africaine. Réunie à Lomé dans le cadre de l'AFCAC Expo 2026, la communauté du transport aérien africain a remis cette question au cœur des débats, avec en toile de fond l'accélération du Marché unique du transport aérien en Afrique (MUTAA).

Intervenant lors d'un panel consacré à l'avenir du secteur, le président-directeur général de Royal Air Maroc (RAM), Hamid Addou, a souligné l'engagement de la compagnie nationale en faveur d'un ciel africain « ouvert et interconnecté ». S'appuyant sur le hub de Casablanca, la compagnie poursuit le développement de son réseau continental afin de faciliter les échanges entre les pays africains et renforcer les liaisons avec l'Europe et les Amériques.

Pour le dirigeant, le potentiel du transport aérien africain demeure toutefois freiné par plusieurs contraintes, notamment la fragmentation réglementaire, le coût élevé de certaines taxes et les restrictions liées aux droits de trafic. Des obstacles qui limitent encore la fluidité des déplacements sur le continent et pénalisent la compétitivité des compagnies aériennes africaines.

Dans ce contexte, Royal Air Maroc entend jouer un rôle actif dans la mise en œuvre des objectifs du MUTAA, considéré comme l'un des principaux leviers d'intégration économique du continent. En favorisant une meilleure connectivité entre les marchés africains, le transport aérien est appelé à soutenir le commerce intra-africain, les investissements et la mobilité des talents.

Organisée du 15 au 19 juin dans la capitale togolaise sous le thème « Un ciel africain unique : connectivité et développement durable du transport aérien », l'AFCAC Expo 2026 réunit décideurs publics, régulateurs et acteurs du secteur autour des enjeux de modernisation du transport aérien africain.



© Shutterstock

Royal Air Maroc ouvre une liaison directe vers Los Angeles

Royal Air Maroc (RAM) a inauguré, le 7 juin, sa nouvelle liaison directe entre Casablanca et Los Angeles, marquant une étape importante dans le développement de son réseau long-courrier. Le premier vol a décollé de l'aéroport Mohammed V de Casablanca à destination de la métropole californienne, désormais accessible en vol direct en près de douze heures.

Cette nouvelle desserte constitue la première liaison aérienne directe entre le Maroc et la côte pacifique des États-Unis. Pour la compagnie nationale, elle représente également un jalon dans sa stratégie de renforcement de la connectivité du Royaume avec les grands pôles économiques et touristiques mondiaux. « L'ouverture de cette ligne directe entre Casablanca et Los Angeles constitue un jalon historique pour Royal Air Maroc et pour la connectivité aérienne du continent africain », a souligné Hamid Addou, président-directeur général de la compagnie.

Opérée à raison de trois fréquences hebdomadaires,

la ligne vise aussi bien les voyageurs d'affaires que les touristes, la diaspora marocaine et africaine installée en Amérique du Nord ou encore les supporters se rendant aux États-Unis à l'occasion des grandes compétitions sportives internationales. Les vols sont assurés par des appareils gros-porteurs offrant des prestations adaptées aux liaisons long-courriers.

Cette ouverture s'inscrit dans le cadre du plan de développement signé entre Royal Air Maroc et le gouvernement en 2023. Elle contribue à consolider le positionnement de Casablanca comme hub aérien reliant l'Afrique, l'Europe et les Amériques. Avec Los Angeles, la compagnie étoffe davantage sa présence sur le marché nord-américain, où elle dessert déjà New York, Washington, Miami, Montréal et Toronto. Cette nouvelle liaison accompagne également la dynamique d'expansion internationale engagée ces dernières années, avec l'ouverture de nouvelles destinations stratégiques sur plusieurs continents.

Le Maroc met en avant son potentiel touristique et immobilier auprès des investisseurs

Rabat a accueilli, le 9 juin, la première édition du GBB Investment Summit Morocco, un rendez-vous consacré aux opportunités d'investissement dans les secteurs de l'immobilier, de l'hôtellerie et du tourisme. Organisé dans un contexte marqué par la forte progression de l'activité touristique et l'accélération des grands chantiers d'infrastructures, l'événement a réuni investisseurs, promoteurs, opérateurs et décideurs économiques venus échanger sur les perspectives de développement du marché marocain.

La rencontre, à laquelle a pris part la ministre du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie sociale et solidaire, Fatim-Zahra Ammor, a mis en lumière les facteurs qui renforcent aujourd'hui l'attractivité du Royaume. Parmi eux figurent notamment l'amélioration de la connectivité aérienne, la poursuite des investissements structurants et les préparatifs engagés dans la perspective de la Coupe du monde 2030, que le Maroc co-organisera avec l'Espagne et le Portugal. Selon Ravi Kumar Chandran, fondateur et directeur général de GBB, le Royaume entre dans une phase

particulièrement favorable pour les investisseurs. Il estime que les projets liés aux infrastructures, au tourisme et à l'immobilier offrent un potentiel important de création de valeur et de partenariats stratégiques au cours des prochaines années. Le sommet entend ainsi favoriser les mises en relation entre porteurs de projets, développeurs et investisseurs afin d'accompagner cette nouvelle étape de croissance.

Les débats ont porté sur les tendances du marché immobilier, les flux d'investissement, les cadres réglementaires ainsi que les opportunités générées par les grands projets de développement engagés à l'horizon 2030. Le programme a également accordé une place importante au réseautage et à la présentation d'opportunités concrètes à travers le « GBB Deal Room », espace dédié à la rencontre entre investisseurs et porteurs de projets. À travers cette initiative, les organisateurs ambitionnent de contribuer au renforcement de l'attractivité du Maroc auprès des investisseurs internationaux et à l'émergence de nouveaux projets dans les secteurs clés de l'économie touristique.

L'ONDA mise sur le sport pour valoriser la transformation des aéroports marocains

À l'occasion de la Coupe du Monde 2026, Airports of Morocco, la nouvelle marque portée par l'Office National des Aéroports (ONDA), lance une campagne nationale destinée à mettre en lumière le rôle des infrastructures aéroportuaires dans la mobilité des supporters marocains. Une initiative qui s'inscrit également dans la perspective de la Coupe du Monde 2030.

Airports of Morocco a dévoilé une campagne nationale baptisée « Let The Game Take Off ». Au-delà du soutien à la sélection nationale, l'opération traduit la volonté de l'Office National des Aéroports de mettre en avant le rôle stratégique des plateformes aéroportuaires dans l'accompagnement des grandes mobilités internationales.

À travers un film institutionnel conçu sous la forme d'une bande dessinée animée, la campagne établit un parallèle entre les performances des joueurs sur le terrain et le travail quotidien des équipes mobilisées dans les aéroports. Agents d'accueil, techniciens, personnels de sécurité, équipes d'exploitation ou d'assistance aux passagers sont ainsi présentés comme les acteurs d'une même dynamique collective au service du rayonnement du Maroc.

L'initiative intervient dans un contexte de transformation profonde du secteur aéroportuaire national. L'ONDA poursuit en effet la mise en œuvre de sa stratégie « Aéroports 2030 », destinée à accompagner la croissance du trafic aérien, améliorer l'expérience des voyageurs et préparer le Royaume aux grandes échéances internationales à venir. La campagne met également en lumière la coordination entre plusieurs administrations et institutions publiques, notamment le ministère de l'Intérieur, la Direction générale de la sûreté nationale, la Gendarmerie Royale, l'Administration des douanes et le ministère du Transport et de la Logistique. Une coopération jugée essentielle pour garantir la fluidité des opérations et répondre aux standards internationaux de qualité de service.



© Shutterstock

Au-delà du Mondial 2026, Airports of Morocco inscrit cette prise de parole dans une perspective plus large. Elle prolonge le partenariat noué avec la Fédération Royale Marocaine de Football et participe à la montée en puissance du dispositif national en vue de la Coupe du Monde 2030, que le Maroc co-organisera avec l'Espagne et le Portugal. À travers cette campagne, l'ONDA cherche ainsi à affirmer une vision élargie du rôle des aéroports : non plus de simples infrastructures de transit, mais des plateformes au service de la mobilité, de l'attractivité et du positionnement international du Royaume.

IA : Orange Maroc et le ministère de la Transition numérique s'allient

Le ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration et Orange Maroc ont franchi une nouvelle étape dans leur coopération en signant, le 4 juin à Casablanca, un memorandum d'entente (MoU) consacré au développement de solutions d'intelligence artificielle. Paraphé par la ministre déléguée chargée de la Transition numérique, Amal El Fallah Seghrouchni, et le directeur général d'Orange Maroc, Hendrik Kasteel, l'accord s'inscrit dans le cadre de la stratégie nationale « Maroc Digital 2030 » et de la feuille de route « AI Made in Morocco ».

À travers ce partenariat, les deux parties ambitionnent de développer et d'expérimenter des cas d'usage concrets de l'IA, en particulier dans le domaine de l'e-gouvernement. L'objectif est de mettre les technologies émergentes au service de la modernisation de l'administration publique et de l'amélioration des services destinés aux citoyens et aux entreprises.

Lors de la cérémonie de signature, Amal El Fallah Seghrouchni a souligné que cette initiative s'inscrit dans le prolongement des Hautes Orientations Royales relatives au développement de l'intelligence artificielle. La ministre a également mis en avant l'apport attendu d'Orange Maroc en matière d'infrastructures, d'expertise technologique et de formation, indiquant que plusieurs projets pilotes ont déjà été identifiés.

De son côté, Orange Maroc a réaffirmé sa volonté de contribuer à l'essor de l'écosystème numérique national. L'opérateur entend mobiliser ses ressources pour accompagner le développement d'applications

innovantes dans plusieurs secteurs stratégiques, notamment l'e-santé, l'e-éducation et l'e-agriculture. Cette collaboration s'inscrit également dans la dynamique du programme JAZARI, réseau d'instituts dédié à l'innovation et à l'intelligence artificielle. Déjà déployé à travers plusieurs structures spécialisées, ce dispositif vise à renforcer les liens entre recherche, expérimentation et industrialisation afin d'accompagner durablement la montée en puissance de l'IA au Maroc. Ensemble, les partenaires affichent l'ambition de contribuer à l'émergence d'un écosystème technologique souverain, innovant et compétitif.



Entreprises

Marque employeur : les entreprises les plus attractives à l'honneur

Jeudi 4 juin, à l'occasion de la Cérémonie Marque Employeur 2026, plus de 114 entreprises ont été distinguées pour la qualité de leur marque employeur et leur capacité à attirer, engager et fidéliser les talents. Organisée par Rekrute, en partenariat avec la Chambre Française de Commerce et d'industrie du Maroc, cette initiative met à l'honneur les organisations labellisées Love My Job, Feel Good et Krunchy Company. Ces distinctions récompensent

respectivement les entreprises offrant une expérience collaborateur positive, celles dont la culture favorise l'épanouissement des salariés, ainsi que les employeurs les plus attractifs auprès des candidats. Dans un contexte où les attentes des talents évoluent, ces labels constituent des repères pour identifier les entreprises qui se distinguent par leur environnement de travail, leur culture et leur capacité à donner du sens à l'expérience professionnelle.

Formation

Le CESE appelle à une refonte de la formation continue dans le privé

Le Conseil économique, social et environnemental (CESE) plaide pour une réforme en profondeur du système de formation continue dans le secteur privé. Dans un avis rendu public mardi 3 juin, l'institution recommande la création d'une instance nationale indépendante chargée du pilotage et de la gestion du dispositif, afin d'en améliorer l'efficacité, l'accessibilité et l'équité.

Si la formation continue s'est progressivement imposée comme un levier de compétitivité pour les entreprises et de valorisation du capital humain, le CESE estime que le système actuel demeure marqué par de fortes limites structurelles. En 2022, moins de 0,5 % des entreprises cotisantes ont bénéficié des Contrats spéciaux de formation (CSF), tandis que les travailleurs indépendants et non-salariés restent largement exclus du dispositif.

L'institution pointe également la complexité des procédures administratives, les délais de remboursement

pénalisants pour les TPME, ainsi que la forte concentration géographique de l'offre de formation qualifiée. À cela s'ajoute une faible reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle, alors même qu'une part importante de la population active ne dispose d'aucun diplôme.

Pour remédier à ces insuffisances, le CESE préconise notamment l'affectation effective de 30 % de la taxe de formation professionnelle à un fonds dédié, la mise en place d'une plateforme numérique

nationale pour simplifier les démarches, ainsi qu'un soutien renforcé aux très petites entreprises. Il recommande également le développement de formations hybrides et à distance, mieux adaptées aux contraintes des actifs et des territoires.

À travers cette réforme, le Conseil entend faire de la formation continue un véritable droit pour les travailleurs et un outil stratégique au service de la compétitivité de l'économie nationale.



Patronat

Mehdi Tazi nouveau président de la CGEM

La Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) a élu jeudi 14 mai à Casablanca Mehdi Tazi à sa présidence et Mohamed Bachiri au poste de vice-président général, à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire électorale de l'organisation patronale. Le tandem a recueilli 3 773 voix sur 4 123 suffrages exprimés, soit 91,5 % des voix, pour un mandat de trois ans.

Prenant la parole après son élection, Mehdi Tazi a estimé que « cet honneur nous oblige » et engage la nouvelle équipe dirigeante à faire de « l'entreprise marocaine un levier encore plus central de transformation économique, de création de valeur et de progrès ». Le nouveau président de la CGEM a également souligné les transformations engagées par le Royaume sous le leadership de Sa



Majesté le Roi Mohammed VI, évoquant notamment « des infrastructures de classe mondiale », une industrie en montée en puissance et un climat des affaires en amélioration continue.

Plaçant son mandat sous le signe des « Entrepreneurs en mouvement », Mehdi Tazi a appelé le secteur privé national à « passer un cap supplémentaire » dans sa contribution au développement économique du pays.

Le président sortant, Chakib Alj, a pour sa part salué l'élection du nouveau binôme dirigeant, tout en revenant sur

les défis traversés durant ses deux mandats, marqués par la crise sanitaire et les tensions économiques mondiales. Il a affirmé que la CGEM avait alors joué le rôle d'« un partenaire fiable et un acteur engagé orienté solutions » auprès des entreprises marocaines.

L'amazigh gagne du terrain dans l'administration



Le chantier de l'officialisation de l'amazigh poursuit sa montée en puissance au sein des administrations publiques. À Salé, le vendredi 12 juin, à l'occasion de la clôture d'une session de formation destinée à des fonctionnaires de plusieurs départements ministériels et institutions publiques, la ministre de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, Amal El Fallah Seghrouchni, a dressé un état des lieux des avancées réalisées ces dernières années.

Le gouvernement affirme avoir engagé une démarche structurée pour renforcer la présence de l'amazigh dans les services publics. À ce jour, 73 conventions de partenariat ont été conclues avec des administrations et institutions publiques, tandis que 25 plans d'action ont été élaborés pour accompagner la mise en œuvre du caractère officiel de cette langue. L'un des axes prioritaires concerne l'accueil des usagers : 491 agents amazighophones ont ainsi été mobilisés dans différentes administrations à travers le Royaume afin d'assurer l'orientation du public dans les variantes Tarifit, Tachelhit et Tamazight.

L'intégration de l'amazigh se traduit également dans l'environnement visuel des services publics. Près de 4 000 panneaux et plaques de signalisation comportent désormais des inscriptions en caractères tifinagh, tandis que quelque 592 véhicules relevant d'administrations publiques affichent cette signalétique. Dans le même esprit, un glossaire administratif de 7 949 termes a été élaboré afin de faciliter l'usage de l'amazigh dans les documents officiels et les échanges administratifs.

La transformation numérique constitue un autre levier de cette politique. Plusieurs contenus institutionnels ont été traduits en amazigh et une étude a été menée pour évaluer le niveau d'intégration de cette langue dans les sites web des administrations publiques. Une plateforme d'apprentissage à distance a également été développée en partenariat avec le ministère de l'Éducation nationale.

Si les avancées sont réelles, des défis subsistent. Le recteur de l'Institut Royal de la Culture Amazighe (IRCAM), Ahmed Boukouss, a notamment plaidé pour un renforcement de l'interprétariat dans les secteurs de la santé, de la justice, de la sécurité et des collectivités territoriales. Il a également souligné l'importance d'accompagner le développement d'outils numériques et de solutions d'intelligence artificielle capables de traiter les caractères tifinagh, un enjeu appelé à prendre une importance croissante dans la modernisation des services publics.

EN BREF

Forêts : la stratégie 2020-2030 accélère son déploiement

Six ans après son lancement, la Stratégie Forêts du Maroc 2020-2030 poursuit son déploiement. Présentée récemment à Rabat par le secrétaire général de l'Agence nationale des eaux et forêts (ANEF), Issam Ahabri, elle vise à moderniser la gestion des 9 millions d'hectares de forêts du Royaume. Au programme : reboisement de 600 000 hectares, développement de l'écotourisme, partenariats productifs, gouvernance participative et réforme du cadre institutionnel pour une gestion plus durable du patrimoine forestier.

Information financière : la transparence au cœur de la confiance des marchés

Mercredi 1^{er} juillet, Casablanca a accueilli la première édition du Symposium de l'information financière, réunissant régulateurs, entreprises cotées et experts autour des enjeux de transparence et de gouvernance. Les intervenants ont souligné qu'une information financière fiable est essentielle pour renforcer la confiance des investisseurs, soutenir le financement de l'économie et améliorer la compétitivité des marchés. Les échanges ont également porté sur les normes IFRS et l'impact de l'intelligence artificielle sur la communication financière.

Eau : un symposium pour renforcer la souveraineté hydrique

Vendredi 3 juillet, Casablanca a accueilli la 2^e édition du Symposium international sur la gouvernance intégrée de l'eau, consacrée à la sécurité hydrique face aux changements climatiques. Universitaires, décideurs et experts y ont débattu des leviers d'une gestion durable de la ressource. Le ministère de l'Équipement et de l'Eau y a présenté les grandes orientations de la politique nationale, fondée notamment sur le dessalement, la réutilisation des eaux usées traitées et les transferts entre bassins hydrauliques.

À Paris, le Maroc met en avant ses atouts pour attirer les investisseurs

Le Maroc a présenté ses principaux leviers d'attractivité économique lors de la Journée économique France-Maroc, organisée à Paris, le 1^{er} juillet, par la Chambre de commerce et d'industrie Paris Île-de-France et l'Ambassade du Royaume. Réunissant plus de 300 dirigeants d'entreprises, investisseurs et responsables institutionnels, cette rencontre visait à renforcer les échanges économiques et à favoriser l'émergence de nouveaux projets entre les deux pays.

Organisé en partenariat avec plusieurs acteurs engagés dans la coopération économique franco-marocaine, dont l'Agence marocaine de développement des investissements et des exportations (AMDIE), la Chambre française de commerce et d'industrie du Maroc (CFCIM) et Business France, l'événement a mis l'accent sur les opportunités de coopération dans plusieurs secteurs stratégiques, notamment l'industrie, le numérique, la transition énergétique et les services. Les intervenants ont également souligné l'importance de développer des chaînes de valeur communes et de stimuler les investissements croisés.

À cette occasion, le président de la CFCIM, Sébastien Le Bonté, a rappelé le rôle central de l'institution dans l'accompagnement des entreprises françaises dans leur stratégie de prospection et d'investissement au Maroc. Il a souligné que la Chambre œuvre à favoriser les échanges, les partenariats et le développement de projets communs

entre les deux pays, contribuant ainsi au renforcement des relations économiques franco-marocaines.

Le président de la CCI Paris Île-de-France, Dominique Restino, a, pour sa part, rappelé le caractère stratégique de la relation économique franco-marocaine, plaidant pour un renforcement des partenariats entre les entreprises des deux pays. Il a identifié l'internationalisation et la transmission des entreprises comme deux moteurs de croissance susceptibles de favoriser de nouveaux rapprochements.

L'ambassadrice du Maroc en France, Samira Sitail, a souligné que le choix du Royaume comme premier pays mis à l'honneur dans ce cycle de journées économiques témoigne de la solidité des relations bilatérales. Elle a appelé à intensifier les échanges et à inscrire la coopération dans une logique de codéveloppement, notamment autour des transitions énergétique, industrielle, logistique et hydrique.

Le directeur général de l'AMDIE, Ali Seddiki, a mis en avant les principaux facteurs de compétitivité du Royaume : une économie ouverte, le développement d'écosystèmes industriels autour de groupes internationaux et un capital humain qualifié. La région de Dakhla-Oued Eddahab a également été présentée comme un territoire à fort potentiel dans les domaines des énergies renouvelables, de l'hydrogène vert et de la décarbonation industrielle, illustrant les nouvelles

perspectives offertes au partenariat économique entre le Maroc et la France.

Le directeur général de la CFCIM, Jean-Charles Damblin, a de son côté rappelé que la relation économique franco-marocaine repose sur une confiance mutuelle, une ambition commune et une volonté partagée de construire des partenariats durables au service du développement des deux pays. Il a également mis en avant le rôle de la CFCIM dans l'accompagnement des entreprises françaises et marocaines, en favorisant les échanges, les investissements et les synergies entre les deux écosystèmes. À ce titre, il a cité des initiatives structurantes telles que la Maison de l'Exportateur et de l'Investisseur Français au Maroc (MEIF), conçue pour faciliter les projets d'implantation et de développement des entreprises.



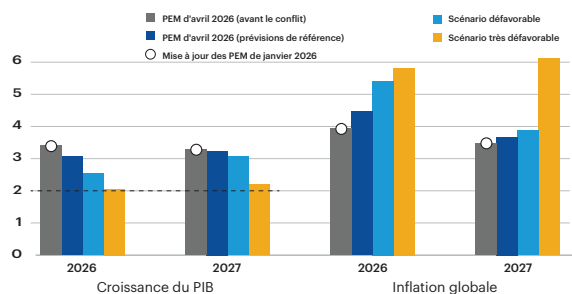
L'INFOGRAPHIE

Guerre, énergie, inflation : les nouveaux défis de l'économie mondiale

Croissance, inflation et commerce mondial entrent dans une nouvelle phase d'incertitude. Les principaux enseignements du FMI en un coup d'œil.

LA DURÉE ET L'ENVERGURE DU CONFLIT INFLUENCERONT LES PERSPECTIVES MONDIALES

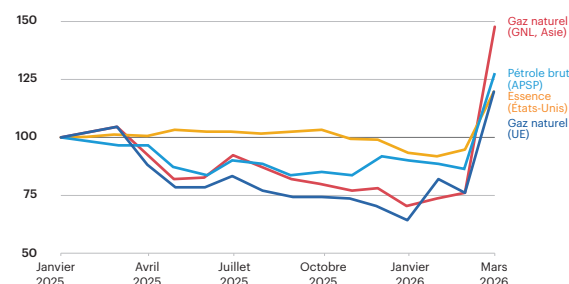
En pourcentage



Sources: FMI, Perspectives de l'économie mondiale d'avril 2026; calculs des services du FMI.

LA GUERRE A PERTURBÉ LES MARCHÉS MONDIAUX DE L'ÉNERGIE

Indice, janvier 2025 = 100

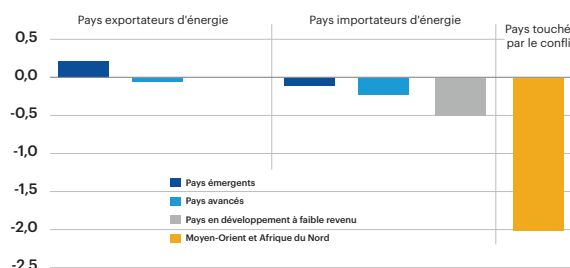


Sources: Bloomberg Finance L.P.; système des cours des produits de base du FMI; calculs des services du FMI.

Note: APSP = Prix au comptant moyen du pétrole.

LES CONSÉQUENCES DE LA GUERRE SERONT INÉGALES

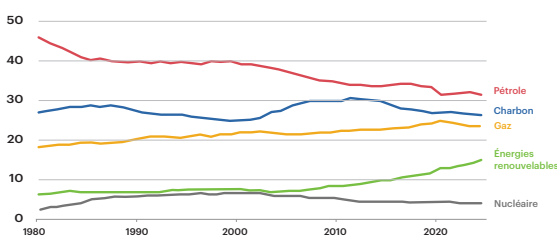
Révision de la croissance du PIB pour 2026-27 selon les prévisions de référence par rapport à la Mise à jour des PEM de janvier 2026



Sources : FMI, Perspectives de l'économie mondiale d'avril 2026; calculs des services du FMI. Note : Les pays exportateurs et importateurs d'énergie sont définis en fonction de la part des importations nettes d'énergie en 2022 dans la consommation totale d'énergie. Les groupes se composent en utilisant des pondérations en parités de pouvoir d'achat. Les pays émergents et les pays en développement à faible revenu excluent le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord.

LE BOUQUET ÉNERGÉTIQUE MONDIAL RESTE FORTEMENT BASÉ SUR LES COMBUSTIBLES FOSSILES

Pourcentage de la consommation d'énergie mondiale par source



Sources: Energy Institute; calculs des services du FMI. Note : Les énergies renouvelables comprennent l'hydroélectricité, l'énergie éolienne, l'énergie solaire, les biocarburants, l'énergie géothermique, la biomasse et l'énergie issue des déchets.



Le Maroc et le Royaume-Uni misent sur le Mondial 2030 pour accélérer leur partenariat économique

Le Maroc et le Royaume-Uni entendent franchir un nouveau cap dans leurs relations économiques. Réunis à Rabat, le mardi 2 juin, à l'occasion du Forum d'affaires Maroc/Royaume-Uni, les responsables des deux pays ont affiché leur ambition de doubler les échanges commerciaux et de renforcer les investissements bilatéraux, en s'appuyant notamment sur les grands chantiers structurants engagés par le Royaume et sur les préparatifs de la Coupe du monde 2030.

En visite officielle au Maroc, le ministre d'État britannique au Commerce international, Chris Bryant, a qualifié la période actuelle de « moment d'opportunité » pour le Royaume. Selon lui, l'organisation du Mondial 2030 constitue un puissant levier de transformation, susceptible de renforcer l'attractivité du Maroc, de moderniser ses infrastructures et de générer un héritage durable. Il a souligné l'intérêt des entreprises britanniques pour

les projets liés à la gestion des grands événements, à la sécurité, aux infrastructures, aux services aux supporters et à la planification post-événement. Pour sa part, le ministre de l'Industrie et du Commerce, Ryad Mezzour, a rappelé que le Mondial s'inscrit dans une vision plus large de développement territorial et économique. Au-delà des villes hôtes, le Royaume déploie un vaste programme d'investissement dans les infrastructures de transport, les équipements publics et les services de proximité. Il a invité les entreprises britanniques à s'associer à cette dynamique à travers des partenariats fondés sur l'investissement, l'innovation et l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales.

Organisé à Rabat et Casablanca, le forum réunit une cinquantaine d'entreprises britanniques issues de secteurs stratégiques, illustrant l'intérêt croissant du Royaume-Uni pour les perspectives de développement du Maroc à l'horizon 2030.



Énergie

Torchage de gaz : un gaspillage énergétique qui pèse sur la sécurité mondiale



Le torchage de gaz continue de progresser dans le monde, au moment même où de nombreux pays sont confrontés à des pénuries d'énergie et à une hausse de leurs besoins. C'est le constat dressé par la Banque mondiale dans son rapport annuel *Global Gas Flaring Tracker 2026*, publié le 23 juin, qui alerte sur le coût économique et énergétique d'une pratique pourtant évitable.

Selon l'institution, les volumes de gaz brûlé à la torche ont atteint 167 milliards de mètres cubes en 2025, en hausse pour la troisième année consécutive. Cette quantité représente près de 54 milliards de dollars de gaz détruit, alors qu'elle pourrait être valorisée pour produire de l'électricité, alimenter l'industrie ou encore réduire la dépendance énergétique de nombreux pays.

L'ampleur du phénomène est considérable. Le volume de gaz ainsi gaspillé équivaut à la consommation annuelle totale de gaz du continent africain et dépasse les flux annuels de gaz naturel liquéfié transitant par le golfe Persique. Plus de 80 % du torchage mondial est concentré dans neuf pays : la Russie, l'Iran, l'Irak, le Venezuela, le Mexique, la Libye, l'Algérie, le Nigéria et les États-Unis, qui représentent pourtant seulement la moitié de la production mondiale de pétrole.

Pour la Banque mondiale, cette situation constitue un paradoxe économique. Alors que plusieurs États importent du gaz à des prix élevés pour répondre à leurs besoins domestiques, ils continuent de brûler une partie importante du gaz associé à leur production pétrolière.

Sa récupération permettrait non seulement d'améliorer la sécurité énergétique, mais aussi de soutenir l'activité industrielle, de créer des emplois et de générer de nouvelles recettes.

L'institution estime que 70 à 100 milliards de dollars d'investissements seraient nécessaires pour éliminer le torchage de routine à l'échelle mondiale. Un montant qui reste inférieur à deux années de la valeur du gaz actuellement perdu. Les freins sont toutefois moins technologiques que réglementaires et financiers. La Banque mondiale pointe notamment l'insuffisance des cadres réglementaires, le manque de capitaux, l'absence d'infrastructures adaptées et une priorité encore limitée accordée à cette problématique par les gouvernements comme par les compagnies pétrolières.

Le rapport met néanmoins en avant plusieurs exemples encourageants. Le Kazakhstan est parvenu à réduire de 87 % ses volumes de gaz torché depuis 2012, dont une baisse de 16 % sur la seule année 2025, grâce à une combinaison de réformes réglementaires, d'investissements et d'une volonté politique affirmée. Au-delà de l'enjeu climatique, la Banque mondiale considère désormais la réduction du torchage comme une question de développement économique et de sécurité énergétique. Dans un contexte marqué par la volatilité des marchés de l'énergie et la nécessité de sécuriser les approvisionnements, la valorisation de ce gaz apparaît comme un levier de croissance encore largement sous-exploité.

L'INVITÉE

RADIA HOUARI CHMANTI

**Secrétaire Générale du Club des Femmes
Administrateurs du Maroc**

Interview réalisée par Rida Ançari



« Les femmes doivent donc communiquer davantage sur leurs compétences, s'exposer, se rendre visibles dans leur secteur »

Votre parcours vous a mené à des fonctions de direction et de gouvernance. Quelles ont été les étapes déterminantes qui ont façonné votre engagement en faveur de la place des femmes dans l'entreprise ?

Quand vous le dites ainsi, oui, mon parcours m'a effectivement conduit vers des postes de direction et de gouvernance. Le véritable déclencheur remonte au moment où j'ai quitté le monde corporate, après trente ans de carrière. J'ai pris le temps de souffler, de réfléchir avant d'entamer une seconde carrière et de me demander : où est-ce que je veux aller ?

C'est lors de cette période de bilan que j'ai réalisé un certain nombre de choses. La première, c'est que la disparité a commencé très tôt, dès le début de ma carrière. Dans mon premier emploi, j'avais été recrutée en même temps qu'un collègue masculin. Mon diplôme était supérieur au sien, j'avais fait plus d'années d'études, avec de meilleures notes — et pourtant, j'ai découvert par la suite qu'il avait un salaire plus élevé que le mien. J'ai continué sans poser de questions, en considérant que ce n'était pas si grave.

Pire encore : mon manager de l'époque avait établi avec moi une sorte de contrat moral tacite, selon lequel je ne devais pas tomber enceinte dans les deux années suivantes. Lorsque je l'ai été, j'ai voulu lui prouver que j'étais capable de délivrer malgré ma grossesse. J'ai continué à travailler normalement jusqu'au terme, alors que j'occupais un poste commercial qui m'imposait de prendre la voiture et de me déplacer partout au Maroc — au risque de ma santé et de celle de mon bébé. Et je trouvais cela normal, comme si c'était mon devoir de performer en toutes circonstances. Je n'aurais pas dû.

Un peu plus tard, j'ai obtenu mon premier poste de direction générale. Pour un homme, c'est une progression naturelle : après un certain nombre d'années d'expérience, il décroche son premier rôle de management. Dans mon cas, les postes de management qu'on m'a confiés l'étaient toujours dans des situations compliquées, complexes — soit parce qu'aucun homme sensé n'aurait voulu s'y risquer, soit parce que la situation était tellement difficile qu'on pouvait bien « tenter le coup » avec une

femme : si ça marchait, tant mieux ; si ça ne marchait pas, la situation était de toute façon tellement dégradée que personne ne s'en étonnerait. Moi, je n'avais pas réalisé cela. J'étais simplement heureuse du poste qu'on m'avait confié, et je me disais que j'allais travailler deux fois plus dur pour prouver au monde entier qu'une femme est capable de réussir.

Un événement a également marqué mon parcours de façon décisive. Dans le cadre d'un séminaire régional réunissant l'Afrique du Nord, le Moyen-Orient et une partie de l'Asie à Dubaï — j'étais alors Directrice de la région Afrique du Nord —, la direction voulait lancer une initiative sur la diversité et l'inclusion. Nous étions tous réunis dans une salle, avec au panel le patron de la région et son Comex, composé de dix hommes. Ils nous ont fait un discours très engagé sur la diversité et l'inclusion, sur l'importance du sujet, et ainsi de suite.

Lors des questions-réponses, j'ai pris la parole : « Aujourd'hui, le Comex est exclusivement composé d'hommes. Il ne reflète pas la diversité que l'entreprise prône. Êtes-vous prêt, demain, à accueillir des femmes dans votre comité de direction ? » Le patron a répondu spontanément : « Non, pas tout de suite. » Voyant que cette réponse posait problème, le DRH a tenté d'arrondir les angles en citant l'exemple de l'Arabie saoudite : « Si demain je veux recruter un directeur général pour l'Arabie saoudite, ça ne peut évidemment pas être une femme. » Puis, pour se rattraper encore davantage, il a ajouté : « Et de toute façon, les femmes elles-mêmes ne souhaitent pas occuper des postes de directeurs généraux. » Pour en avoir le cœur net, il a lancé à la salle, de façon très agressive, une sorte de défi : « Parmi les femmes présentes ici, qui accepterait un poste de directeur général ? » Le ton était clairement intimidant. Ce moment a été un révélateur : les hommes n'étaient pas encore prêts à céder leur place.

J'ai alors estimé que c'était mon rôle, avec beaucoup d'humilité, de contribuer à changer les choses et à sensibiliser. C'est à ce moment-là que nous avons créé We4She avec neuf autres femmes — des femmes qui portent des femmes — avec pour objectif d'avoir davantage de femmes dans des

postes de prise de décision et dans les comités de direction. J'ai également rejoint le Bureau du Conseil d'administration du Club des Femmes Administrateurs (CFA) en tant que Secrétaire générale, pour continuer à œuvrer en faveur d'une plus grande représentation des femmes dans les conseils d'administration. Ce sont ces éléments déterminants qui m'ont conduit à décider de donner en retour — de mettre tous les moyens à ma disposition au service des femmes pour les aider à briser ce plafond de verre.

En tant que Secrétaire générale du Club des Femmes Administrateurs, comment jugez-vous aujourd'hui l'évolution de la présence des femmes dans les conseils d'administration au Maroc ?

Permettez-moi d'abord d'ajouter un élément qui prolonge la première question. Lorsque nous avons décidé d'aller plus loin en créant l'association, la situation au Maroc elle-même y a largement contribué. Quelques chiffres parlants : le taux d'activité féminine au Maroc se situe entre 19 et 20 %, l'un des plus faibles de la région MENA. Et ce, malgré un niveau d'éducation élevé : les femmes représentent plus de 50 % des diplômés du secondaire et sont majoritaires dans plusieurs filières universitaires. Pourtant, elles disparaissent en cours de route — formées, diplômées, mais absentes du monde du travail. Par ailleurs, seulement 13 % des entreprises marocaines sont dirigées par des femmes. Et dans le Global Gender Gap Report 2024, le Maroc est classé 137^e sur 146 pays. Ces chiffres ont motivé la création de We4She.

Sur la question de la gouvernance, la situation au sein des conseils d'administration était tout aussi alarmante que dans les Comex. C'est dans ce contexte qu'un intense travail de lobbying a permis de faire ratifier, le 31 juillet 2021, une loi instaurant la parité dans les conseils d'administration des entreprises faisant appel public à l'épargne, avec des objectifs de 30 % de représentation féminine à l'horizon 2024, et 40 % à l'horizon 2027.

Cette loi a eu un impact réel. En 2022, la représentation des femmes dans les conseils d'administration atteignait 21 %. Grâce au baromètre de la gouvernance, publié annuellement en partenariat avec Ethics & Boards et la CGEM, nous mesurons cette progression. Entre 2022 et 2025, nous avons gagné huit points, passant de 21 % à 29 % de représentation. Je considère cela comme une réalisation remarquable : progresser de huit points en trois ans, c'est exceptionnel.

Au sein du CFA, nous avons réalisé, dès la promulgation de la loi, une cartographie de toutes les entreprises faisant appel public à l'épargne afin d'identifier celles dont les conseils ne respectaient pas encore les seuils fixés. Nous avons contacté leurs présidents de conseil, les avons sensibilisés à la loi et à leurs obligations de mise en conformité. Certains n'étaient même pas conscients de l'écart entre la composition de leur conseil et les exigences légales.

Deux objections revenaient fréquemment. La première : « Nous ne trouvons pas de femmes qualifiées. »

Notre réponse : elles existent, il suffit de les chercher. Pour les accompagner concrètement, nous avons créé une commission « recherche de mandat », qui dispose d'une base de données cartographiée par profil. Les entreprises partagent leurs critères, nous diffusons l'offre à nos membres, et celles qui souhaitent candidater nous transmettent leur CV, que nous faisons suivre au conseil concerné. La seconde objection : les conseils se renouvellent tous les six ans, et il est difficile de remplacer un administrateur en cours de mandat. Les échéances de 2024 et 2027 constituent des points de convergence naturels. Et nous sommes agréablement surpris de constater une accélération : certaines institutions publiques, pourtant non soumises à la loi, ont d'elles-mêmes décidé de se conformer à ses exigences.

Quels sont, selon vous, les principaux freins qui continuent de limiter l'accès des femmes aux postes de direction et de gouvernance ?

Le premier frein, c'est celui du pipeline. On observe une forte présence féminine aux niveaux intermédiaires du management, mais plus on monte dans la hiérarchie, plus les femmes disparaissent. La contrainte familiale joue un rôle majeur : une grossesse, des enfants à élever, des impératifs médicaux — autant d'éléments qui amènent une femme à renoncer à un poste de direction, estimant qu'elle devra sacrifier sa famille pour y accéder. Il faut donc s'attaquer à ces freins structurels : des crèches accessibles, des services de garde de qualité, une organisation du travail qui facilite la conciliation des rôles. À cela s'ajoutent des questions pratiques comme la sécurité des transports : une femme qui doit prendre les transports tôt le matin dans un environnement peu sûr préférera parfois rester chez elle. Et le coût de la garde d'enfants peut, dans certains cas, rendre l'activité professionnelle économiquement peu avantageuse.

Le deuxième frein, c'est le changement de mentalités et les biais inconscients. Beaucoup de dirigeants hésitent à nommer une femme à un poste de management, par crainte des congés maternité, des absences pour enfants malades, des contraintes familiales. Le raisonnement — souvent implicite — est simple : « Pourquoi me compliquer la vie ? Je prends un homme et c'est réglé. »

S'agissant spécifiquement des conseils d'administration, le troisième frein est celui du réseau. Au Maroc, les mandats d'administrateur ne se pourvoient pas encore vraiment par voie de recrutement ouvert via des cabinets spécialisés. C'est la cooptation, les relations, les affinités, qui prévalent. Or, les femmes, à l'issue de leur journée de travail, rentrent chez elles — elles n'ont pas toujours le temps ni l'énergie de cultiver les réseaux professionnels qui génèrent ce type de recommandations. Pour être « top of mind » au moment où quelqu'un cherche un administrateur, il faut être visible, présente, connue. Les femmes doivent donc communiquer davantage sur leurs compétences, s'exposer, se rendre visibles dans leur secteur.



» Concrètement, qu'apporte la présence de femmes dans les instances de décision et la gouvernance des entreprises ?

Pour le dire simplement : les femmes représentent plus de 50 % de la société. Indépendamment même des questions de compétence et d'expertise, leur regard, leur vécu, leur perspective sont irremplaçables. Lors d'un Women Summit auquel je participais récemment, le Professeur Raja Arzadi a utilisé une image simple et frappante : une salle d'accouchement ne peut pas être conçue uniquement par des hommes — ils n'ont jamais accouché, ils ne savent pas ce que cela signifie vraiment. C'est une vérité élémentaire. L'exemple de Nike est sans doute le plus célèbre : lorsqu'une femme a rejoint leur conseil d'administration, sa première observation a été : « Pourquoi ne faites-vous pas de vêtements de sport pour femmes ? Les femmes aussi font du sport. » C'est à partir de là que Nike a développé une gamme féminine — et le chiffre d'affaires a suivi en conséquence. La perspective féminine, mais aussi la perspective de mère, d'épouse, d'individu avec un vécu différent — tout cela enrichit la réflexion collective. La diversité sous toutes ses formes — de genre, d'âge, de nationalité — permet d'ouvrir les horizons et de voir ce qu'un groupe homogène ne peut tout simplement pas voir. La femme apporte donc de la diversité, une perspective différente, une vision complémentaire — et surtout la représentativité d'une moitié de la société qui, sans elle, serait absente des décisions.

Quels conseils donneriez-vous aux femmes qui souhaitent intégrer un conseil d'administration ?

Le premier conseil, c'est de se former. Il faut d'abord faire un bilan de ses compétences et se demander : quelles sont les compétences requises pour siéger dans un conseil d'administration ? Certes, des hommes y entrent parfois sans formation spécifique, mais notre ambition va au-delà de la simple conformité : les femmes qui siègent dans ces conseils doivent apporter une réelle valeur ajoutée, en termes de compétences comme de technicité. La formation permet également de découvrir les aspects juridiques, les responsabilités, les risques, et le temps que cela implique réellement — pour se demander honnêtement si l'on souhaite vraiment s'engager dans cette voie.

Le deuxième conseil : être visible. Participer à des conférences, accepter des invitations dans des panels, prendre la parole dans son secteur. La visibilité crée des associations mentales : si vous intervenez régulièrement sur les enjeux miniers, votre nom sera associé à ce secteur, et l'on pensera à vous spontanément si un conseil d'administration du secteur cherche un profil.

Le troisième conseil : parler de son ambition autour de soi. Il faut que les gens sachent que vous souhaitez siéger dans un conseil. Soyez proche des décideurs — présidents de conseil, présidents de comités de rémunération, DRH — et des cabinets de recrutement spécialisés dans les mandats d'administrateur. Être dans les bons réseaux, les bons circuits, pour que l'on pense à vous le moment venu.

Sur les actions concrètes menées :

Au sein de We4She, la Charte de la Diversité a été signée par plus de 120 entreprises, grandes et moyennes, dont la CGEM. Elle engage les signataires sur quatre dimensions : l'équité dans le recrutement, l'équité dans les opportunités de promotion, l'équité salariale, et l'équité dans l'accès aux comités de direction. Un an après la signature, nous revenons mesurer les progrès réalisés sur ces indicateurs. Nous menons également un travail de sensibilisation aux biais de genre, à travers une commission dédiée — « Éveil des consciences » — qui produit des capsules vidéo diffusées en entreprise et sur YouTube, accessibles au grand public. Ces capsules abordent notamment le syndrome de l'imposteur, qui pousse de nombreuses femmes à refuser des opportunités par manque de confiance en elles.

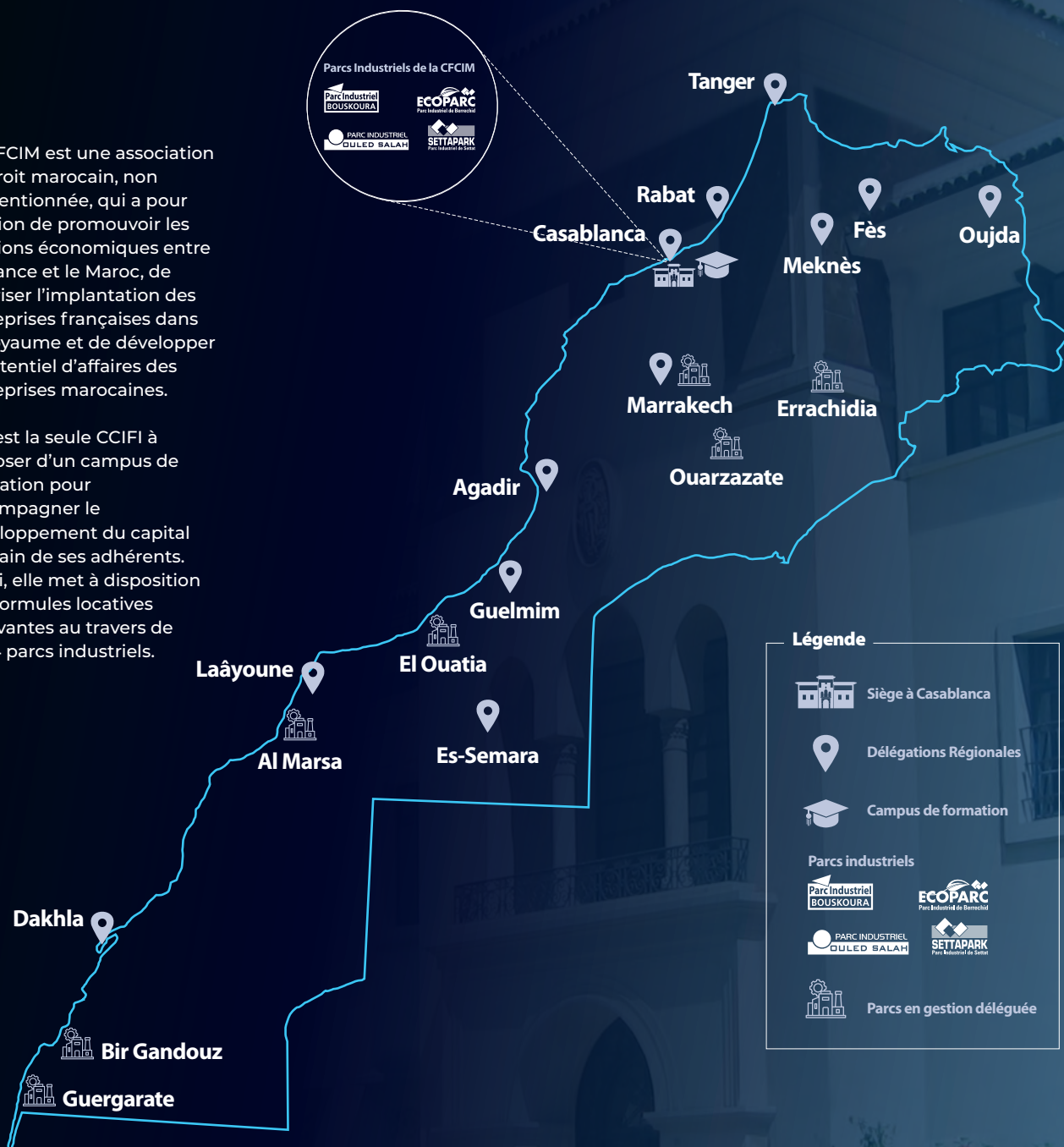
Enfin, nous portons un plaidoyer pour étendre les exigences de la loi de 2021 au-delà des seules entreprises faisant appel public à l'épargne : nous souhaitons qu'elle s'applique d'abord aux comités de direction, puis aux sociétés anonymes dans leur ensemble. La loi a prouvé qu'elle était un levier puissant de changement — il s'agit désormais de l'élargir. ●



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.



+100

ans d'existence



+27 000

membres



+100

collaborateurs



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



CONJONCTURE





ZOOM

FOOTBALL

LA NOUVELLE INDUSTRIE MAROCAINE ?

Le football marocain change de dimension. Derrière les performances sportives se dessine progressivement une véritable économie, portée par les investissements, la professionnalisation et les grands événements. Mais cette dynamique soulève aussi de nouveaux défis en matière de gouvernance, de rentabilité et de création de valeur.

P 24 Foot business au Maroc : du beau jeu... aux beaux bilans ?

P 30 Interview de Reda Laraichi, Consultant international dans le management du sport

P 32 Stades colossaux, exploitation en question

P 34 Interview de Saâd Benwahoud, Directeur général délégué FUS SA et Président délégué FUS section foot



Foot business au Maroc : du beau jeu... aux beaux bilans ?

Le football marocain franchit un nouveau cap. Porté par les investissements, les performances sportives et les grands événements, il ambitionne de devenir une véritable industrie. Reste à transformer cet élan en un modèle économique durable et créateur de valeur.

Si l'industrie du sport représente 2 % du PIB mondial - plus de 600 milliards de dollars, elle ne compte que pour 0,5 % du PIB en Afrique. Pour développer le football, le Maroc a construit en vingt ans un écosystème cohérent en investissant (montée en gamme de la Fédération Royale Marocaine de Football, Académie Mohammed VI, rénovation des stades...) avant les résultats. Et les résultats sont arrivés : au Mondial 2022 le mountakhab a explosé le plafond de verre côté performance. Et avec l'organisation de la CAN 2025 - réussie et profitable, le Royaume a fait son entrée dans la cour des grands de l'événementiel sportif. Marque mondiale, infrastructures, cadre fiscal et juridique, formation des joueurs... le Royaume est en ordre de marche pour s'affirmer comme nouveau hub du football mondial. À condition de créer assez de valeur pour devenir rentable et sortir des investissements publics massifs, clé de voute du football africain. Quels obstacles ? Le secteur privé est-il prêt à prendre le relais ? Sur la route de la professionnalisation, tous les acteurs n'avancent pas à la même vitesse.

De l'art de vendre

Jamais une CAN n'avait été aussi regardée. Tout avait été fait pour : l'Office national marocain du tourisme

avait financé la campagne de communication Maroc, Terre de Football pour 6 millions de dirhams. La SNRT avait fait équiper les stades avec des Spidercam pour 10,5 millions de dirhams. De quoi attirer les médias. Près de 20 partenariats de diffusion couvrant 30 territoires ont été signés avec les voisins européens : pour la première fois au Royaume-Uni l'intégralité des 52 matchs passaient en clair. En Espagne, un accord avec Movistar garantissait la couverture régulière de toute la compétition. En Grèce et en Norvège, des accords devaient permettre de suivre le tournoi gratuitement. La couverture médiatique a battu des records, faisant du Royaume un centre de distribution pour toute la planète. En amont la machine avait été enclenchée bien avant le coup d'envoi de la compétition. Lancée avec la collaboration de la FRMF en septembre 2025, la plateforme Future Media Initiative proposait de stimuler le dialogue entre les médias traditionnels et les nouveaux créateurs de contenu digitaux. Comment faire pour intégrer les nouveaux usages de la communication et du marketing ? Cette CAN 2025 « illustre une mutation profonde du sponsoring sportif » expliquait à Conjoncture Hanaa Foulani,



100 000

emplois créés lors de CAN
2025

spécialiste en relations publiques et en communication d'influence. Symbolisé par le naming de la compétition TotalEnergies CAF CAN. « On parle désormais de relation avec les publics, d'émotion, d'engagement et d'impact. Chaque match devient un événement médiatique global amplifié par le digital ». Pendant les matchs, le business a continué de tourner en parallèle : la 4ème édition de l'Africa Sports Expo s'est tenue en décembre à Casablanca, avec des forums sur les thèmes Sport & Carrières, Africa Football ou encore Africa Stadiums & Arenas. Même après la remise des trophées aux vainqueurs, des rumeurs évoquaient encore un projet de documentaire sportif sur les coulisses du tournoi.

Cash-flow

« Pour la CAF comme pour le pays organisateur c'était parmi les CAN les plus rentables » se réjouissait en janvier 2026 Ryad Mezzour, ministre de l'Industrie et du Commerce. Avec des revenus annoncés en augmentation de 90 %, en comparaison avec la CAN 2024 en Côte d'Ivoire, elle-même très profitable. Des profits obtenus en optimisant la distribution des droits médiatiques, y compris vers de nouveaux marchés (Brésil, Chine, Japon). Et grâce à l'explosion des contrats de sponsoring : de neuf partenaires officiels lors de l'édition 2021 et dix-sept en 2023, cette fois-ci ils étaient vingt-trois. Et la billetterie aurait généré 55 millions de dollars, encore un record pour le continent. »

» D'après Ryad Mezzour, l'événement aurait permis de porter la croissance marocaine à 4,5 % en 2025, de créer 100 000 emplois dans 3 000 entreprises, d'encourager la consommation, et de gagner « une dizaine d'années de développement en termes d'infrastructures ». Toujours d'après le ministre, les investissements consentis pour cette grand-messe auraient généré « un effet multiplicateur de 1,82 ». L'impact économique de la CAN est multidimensionnel, et « à travers le foot on donne une image très moderne du Maroc » rappelle Moncef Yazghi, docteur en Sciences politiques, droit constitutionnel et professeur en droit du sport et politiques sportives. « Si on monte à 20 millions de touristes en 2025 c'est en grande partie grâce à ça ».

Une usine à événements ?

La liste ne cesse de s'allonger. Après les Coupe du monde des Clubs (2013, 2014 et 2022), les CAN féminines 2022, 2024 et 2026, la Ligue des championnes et la CAN des U23 en 2023, et bien sûr la CAN 2025... le Maroc du ballon n'a pas prévu de faire de pause. Entre 2025 et 2029 il accueillera plusieurs éditions de la Coupe du monde U17 féminine. Jusqu'au point d'orgue : le Mondial 2030. On assiste bien à la mise en branle d'une machine nationale spécialisée dans

l'accueil d'événements sportifs. Pour quels résultats économiques ? Le Royaume est-il à l'équilibre entre dépenses et recettes ? La Coupe du monde 2030 représenterait un investissement de 5 milliards de dollars (3,2 milliards pour la construction ou la rénovation des stades, 1,8 milliards pour l'amélioration des réseaux de transport et de communication). Toute l'économie nationale est sur le pont, encadrée par une nouvelle charte des investissements. Pour les entreprises concernées au premier plan, les subventions pourront s'élever à 30 % de l'investissement total, accompagnées de réduction de l'impôt sur les sociétés de 31 % à 20 % et d'une exonération fiscale de cinq ans. À terme, d'après les analyses de Volaris Securities (données FIFA et Banque mondiale), le Maroc pourrait voir son PIB augmenter de près d'1 milliard de dollars en accueillant un tiers des matchs du Mondial. Avec 50 000 à 60 000 emplois potentiellement créés pour chaque point de PIB additionnel. Côté recettes directes, selon l'affluence dans les stades et les dépenses des spectateurs, chaque rencontre pourrait générer environ 30 millions de dollars. Au total les estimations évoquent plus de 2 milliards de dollars de retombées directes et indirectes, principalement dans les secteurs du transport, de l'hôtellerie et du tourisme.

Billetterie et marché noir

Tout n'était pas parfait. Bien avant le couac de la finale, avec la billetterie il y a eu au moins un raté majeur. Déjà à l'automne 2025, à peine officiellement ouverte elle avait dû refermer plusieurs jours, plombée a priori par l'application Yalla et son système d'identité fan (fan ID). En décembre dernier, Jeune Afrique écrivait à ce sujet : « cette plateforme devait symboliser la modernité du tournoi. Son lancement, marqué par des bugs à répétition, a cependant révélé les limites d'un système aussi centralisé que stratégique ». Pendant le tournoi, acheter des billets pouvait encore être un parcours du combattant au point de décourager les supporters, dont l'auteur de ces lignes. En raison de ces difficultés et de certaines affiches sportives moins attrayantes que d'autres, certains stades sont restés vides. On a alors vu les organisateurs faire preuve de créativité en testant la distribution gratuite de billets - à condition d'être identifié sur l'application officielle... Si ce dispositif a pris fin après quelques jours, il a eu le mérite d'exister. Autre point à résoudre impérativement : le marché noir.

On assiste bien à la mise en branle d'une machine nationale spécialisée dans l'accueil d'événements sportifs.





© Shutterstock

Annoncées complètes, les tribunes de grosses affiches du tournoi n'étaient pas toujours pleines. En cause, la revente massive de billets via des canaux illégaux. Si tout n'a pas été parfait, la CAN 2025 restera un succès retentissant. Comment le Royaume a-t-il bâti cette usine à événements ?

Monarchie motrice

L'Académie Mohammed VI, la demi-finale Qatar 2022 et les succès des équipes nationales ont construit une marque mondiale. « Ça aide pour la prospection nationale et pour convaincre les joueurs binationaux et les stars de venir jouer ici » résume Moncef Yazghi. Le résultat d'une stratégie lancée il y a près de vingt ans par le roi Mohammed VI, et orchestrée par la FRMF. Longtemps ses présidents étaient restés des militaires, jusqu'à la rupture avec l'arrivée d'Ali Fassi-Fihri entre 2009 et 2013, puis l'intronisation de Fouzi Lekjaa en 2014. La mission : « faire rentrer le Maroc dans le professionnalisme » explique Moncef Yazghi. « Avant 2009 le budget de la FRMF ne dépassait pas 15 millions de dollars, aujourd'hui c'est dix fois plus ! », soit près d'un milliard et demi de dirhams en 2023. Au menu des investissements : le complexe Mohammed VI de Maâmora inauguré à l'orée des années 2020 pour un coût estimé à 630 millions de dirhams. « C'est un bijou. Quand le président de la FIFA vient au Maroc c'est là-bas qu'il va dormir » révèle Moncef Yazghi. Autre chantier majeur, la rénovation des stades pour les doter de pelouses naturelles. « On a rompu avec l'image de la terre battue et maintenant 140 équipes professionnelles jouent sur du gazon ». Un symbole. En plus de la transformation du football féminin - l'un des éléments les plus marquants de la dynamique FRMF (cf. article sur l'envol du football féminin), l'accent a été mis sur la formation en construisant

plusieurs centres fédéraux puis en s'appuyant Evosport. Depuis le début de la saison 2024-2025, la filiale de l'UM6P gère 14 centres de formation de football. Enfin du côté des nouvelles technologies en 2026 la FRMF a montré qu'elle n'avait pas peur d'innover en annonçant Google Gemini comme sponsor officiel de l'équipe nationale, pour apporter une expertise en IA au service de l'expérience des supporters. De quoi renforcer l'impression que « les équipes nationales vont à 160 km à l'heure, tandis que la Botola Pro passe seulement la seconde vitesse » analyse Moncef Yazghi.

Sortir de l'amateurisme

En dehors des projecteurs internationaux, la réalité est plus terne. « À quelques exceptions près, comme le FUS et la Renaissance Zemamra, la plupart des clubs sont endettés » confirme Reda Laraichi, consultant international dans le management du sport. D'après Médias24, en 2016 la dette totale des clubs de première division atteignait 173 millions de dirhams. « Il y en a quatre ou cinq qui se démarquent » précise Moncef Yazghi : le Wydad, le Raja et les FAR étaient valorisés entre 15 et 20 millions de dollars en 2025. Suffisant pour se classer parmi les dix clubs africains les plus riches, tout en restant loin derrière Mamelodi Sundowns et d'Al Ahly, respectivement valorisés 40 et 37 millions de dollars. « À part ça les autres clubs sont passables, que ce soit du côté de la direction, du management ou de la gestion des finances ». Souvent, l'équilibre financier repose sur le principe des dons et subventions. D'après l'étude Bilan de la FRMF 2015-2022 réalisée par Reda Laraichi, en 2018 les clubs de première division recevaient tous 7 millions de dirhams de subventions, fonctionnement et formation confondus.



» La FRMF s'emploie aussi à accompagner les clubs vers une transparence financière et une gouvernance professionnelle. En 2018, elle avait annoncé l'obligation de passer du statut associatif à celui de société anonyme (S.A). Avec, selon la loi 30.09, un plancher de 30 % des actions des nouvelles S.A détenues par le club. « *C'est une transformation manquée* » juge Moncef Yazghi. « *Tous ces clubs étaient des associations, donc il y avait moins de taxation. Le passage au statut de société, la transparence comptable... ça leur faisait peur* » ajoute Reda Laraichi. Dans les faits, la plupart des clubs ont attribué aux associations historiques plus de 90 % des parts des S.A. Avec un capital de 10 millions de dirhams, la S.A du Wydad est détenue à 99,99 % par l'association. « *Le seul club à s'être engagé dans la nouvelle ère c'est le Raja, avec l'arrivée de Marsa Maroc comme actionnaire majoritaire* » note Reda Laraichi. Avec un capital de 250 millions de dirhams, RAJA S.A est détenue à 60 % par Ports4Impact et à 40 % par l'association Raja Club Athletic.

Modèle économique et (dés)organisation

Le RAJA a prouvé qu'on peut faire autrement. Premiers à trouver un sponsor à l'étranger (1XBET), en 2024 les verts ont encore joué les précurseurs avec l'ouverture de la première boutique en ligne d'un club de foot marocain. Presque un fait d'armes, quand la plupart des autres clubs « *n'ont pas la main sur leur marque ! N'importe qui peut imprimer leur logo, des portraits, des chapeaux... c'est une perte pour eux* » déplore Moncef Yazghi. Sans direction commerciale dédiée, bien souvent le merchandising est « *laissé aux supporters dans une entente informelle* » observe Reda Laraichi. Beaucoup de clubs ne maîtrisent pas non plus leur politique sportive. « *Tous les clubs devraient avoir un data analyst et un data scientist. On ne peut plus valoriser un joueur juste avec quelques vidéos* » plaide Reda Laraichi. En 2025 la Botola a enregistré 213 arrivées et 170 départs de joueurs, pour 18 millions de dollars de recettes contre 6,93 millions de dépenses. Seulement 121 de ces départs se sont faits hors contrat ! À l'export le Maroc reste l'un des pays africains les plus dynamiques, mais localement la majorité des flux de joueurs ne génère pas de valeur directe : ils partent libres sans être vendus. Un manque à gagner considérable sur le marché des transferts.

Faire émerger un championnat capable de créer de la valeur, de l'emploi et de l'attractivité territoriale, ne dépend pas que des clubs. « *Le potentiel de développement commercial est énorme, et pour l'instant il n'est pas forcément bien optimisé* » regrette Reda Laraichi. Parmi les causes, le calendrier du championnat trop souvent décidé au dernier moment par la Ligue Nationale de Football Professionnel (LNFP). « *Comment attirer des sponsors, faire venir des scouts ou organiser du tourisme sportif si on ne connaît pas à l'avance la date du derby entre Wydad et Raja ?* » Les Ultras du Wydad dressent le même constat.

Le 18 juin dernier, alors que les rouges recevaient le FUS au milieu de l'après-midi, les Winners ont déployé une banderole adressée aux organisateurs du championnat : « *15h dictée par la dérogation ou faute de votre désorganisation ?* ». Côté droits téléés, « *on est encore loin d'autres pays, et il n'y a pas de chaînes sportives pour concurrencer la SNRT* » constate Moncef Yazghi. « *On se contente du deal avec beIN Sports, mais pourquoi ne pas aller sur d'autres continents ?* » interroge Reda Laraichi. Autre limite au développement commercial, le marché de la billetterie peine à s'ouvrir. En avril 2025, Guichet Maroc avait publiquement critiqué la situation de monopole de la Sonarges via sa plateforme Tadakir. En août, l'arbitrage du conseil de la concurrence avait débouché sur le lancement d'un appel à intérêt pour référencer de nouveaux opérateurs de billetterie numérique dans les stades. Depuis, de nouveaux acteurs comme Wanaut et WeBook essayent de s'octroyer une part du marché.

Faire du sport (donc du foot) une industrie

« *Il n'y a pas de ministère dédié au sport* » rappelle Reda Laraichi. « *On a atteint et finalisé la façade du professionnalisme, maintenant il faut rentrer à l'intérieur* » espère-t-il. Longtemps considéré comme un champ associatif à vocation sociale, le sport ne peut désormais plus dissocier performance sportive et économique. D'où une modernisation du cadre juridique et financier : « *L'État cherche à normaliser un secteur où la précarité contractuelle, les paiements informels et l'instabilité sociale ont longtemps freiné le développement* », confiait le consultant sportif Hicham Alaoui à Challenge, en citant en exemple la récente reconnaissance fiscale du métier de sportif professionnel. Pour la première fois, la loi de finances 2026 sport et foot comme une industrie à part entière. Elle prévoit une exonération d'impôts jusqu'en 2030, des dons déductibles et des abattements sur les revenus des sportifs professionnels, entraîneurs et personnels techniques des clubs de D1 et D2. Objectif : encourager la contractualisation formelle et la déclaration des revenus, en offrant aux nouvelles S.A une période de consolidation financière. « *Ce sont des supers initiatives* » salue Reda Laraichi. « *Si on exonère les clubs d'impôts sur les sociétés pendant cinq ans, c'est pour qu'ils aient le temps de structurer leur gestion. Actuellement les investisseurs ont peur de venir, on doit leur apporter les outils et la visibilité pour entrer au capital des clubs en espérant faire des bénéfices. Exiger une bonne gouvernance serait LA priorité !* » déclare Moncef Yazghi. Alors que plusieurs procès et condamnations de dirigeants de clubs ont éclaboussé la D1 ces dernières années, en mars 2026 Africa annonçait une vaste recomposition en cours au sein de la direction des principaux clubs. Le palais qui reprend la main, suffisant pour rendre le foot rentable ? ●

► 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

CONJONCTURE

CONJONCTURE
EXPRESS

CONJONCTURE
INFO

Votre contact :
Salma LITIM
slitim@cfcim.org

Interview

« On a atteint et finalisé la façade du professionnalisme. »

Reda Laraichi

Consultant international dans le management du sport

**Est-ce que le sport au Maroc est un business ?**

Ce n'est pas encore le cas et c'est un gros cheval de bataille. La CGEM et le Ministère de l'Industrie ne reconnaissent pas le sport comme industrie. Et il n'y a pas de ministère dédié, le sport est intégré au Ministère de l'Éducation qui est déjà un très gros morceau en soi. Le budget du Département des Sports est minime par rapport à celui de l'Éducation. Au vu de tous les événements sportifs passés et futurs, j'estime que ça mériterait un Ministère ou une structure dédiée, une Agence ou un Haut-Commissariat. Des gens militent pour ça et pour ne plus dépendre de l'Éducation, mais ce type de chose se décide à très très haut niveau. En attendant la Fondation Maroc 2030 créée en 2025 fait office d'Agence du sport, mais uniquement sur le foot. C'est smart, cette structure apolitique va pouvoir coordonner les différents Ministères pour préparer la Coupe du Monde.

Sur la voie du sport business, où en est le football ?

On a atteint et finalisé la façade du professionnalisme et maintenant il faut rentrer à l'intérieur. En mode structuration, tous les outils sont là pour une véritable industrie adossée à un marché : les stades, la mise en place des sociétés anonymes, la télévision qui diffuse les matchs et de plus en plus de joueurs qui suivent une stratégie de formation hyper innovante Evosport [NDLR : partenariat entre l'UM6P et la FRMF]. Mais si on parle de rentabilité, là on est encore loin du compte.

En Botola Pro combien de clubs sont rentables ?

On n'a pas accès aux bilans des clubs malheureusement, mais ce sont des gouffres financiers. La plupart sont endettés. Beaucoup dépendent de subventions étatiques, parfois elles tardent à venir et les dirigeants recrutent quand même en misant sur des rentrées futures. En se disant

qu'ils pourront toujours aller voir la FRMF ou la FIFA pour épouger leurs dettes. Il y a quelques exceptions connues pour leur rigueur budgétaire, comme le FUS et la Renaissance Zemamra. Là encore on n'a pas les chiffres exacts, mais à ma connaissance ils ont mis en place un salary cap qu'ils essayent de respecter.

Pour la gouvernance des clubs, ce serait quoi l'organigramme idéal ?

Si je devais schématiser, il faut un Directeur Général, avec à sa droite un Directeur Technique qui va gérer toute la data, le strength conditioning et toutes les catégories d'âges.

Certains clubs se rapprochent progressivement de ce type d'organisation. Avant au Wydad il n'y avait pas de DT, c'était le DG qui gérait lui-même l'innovation et la data. Ils en ont nommé un, un ancien manager général du FUS qui a essayé d'amener ça. Et c'est essentiel ! On ne peut plus valoriser un joueur juste avec quelques vidéos, il faut mettre en place une traçabilité et un système de notation sur plusieurs années. Tous les clubs devraient avoir un data analyst et un data scientist.

Et sur le volet commercial ?

Il faudrait déjà que tous les clubs en aient une. Pour chercher des partenariats et valoriser les actifs, qu'il s'agisse des joueurs ou des infrastructures. Ne plus chercher des donateurs mais des sponsors. On est encore dans un mindset donation. Donc en pour beaucoup de clubs il faudrait une refonte commerciale complète, depuis les tickets, les maillots et même les ventes de joueurs. Si on regarde ce qui se passe du côté transferts, la plupart des joueurs qui bougent partent gratuitement ! Donc la balance globale des transferts est positive uniquement parce qu'il y a quelques transferts payants vers l'étranger, mais la valeur créée reste faible. Il y a tout un travail à faire avec les bons réseaux, des partenariats avec les bons agents. Il faudrait aussi donner leur chance aux jeunes. On ne va pas obliger les coaches à faire rentrer des jeunes sur le terrain, mais c'est important d'avoir au moins deux ou trois joueurs de moins de 21 ans dans l'équipe convoquée au match. Idéalement des jeunes issus du centre formation qui vont acquérir de l'expérience et prendre de la valeur.

Pourquoi le merchandising est-il si peu développé ?

C'est une manne financière que certains clubs laissent aux supporters dans une entente informelle. En dehors du Raja et du Wydad, le merchandising est encore très rare. Personnellement je milite pour que l'industrie textile locale soit impliquée sur la production des maillots, des écharpes... Les maillots officiels



« On ne peut plus valoriser un joueur juste avec quelques vidéos, il faut mettre en place une traçabilité et un système de notation sur plusieurs années. »

pourraient être vendus moins cher. Et chaque club pourrait créer sa propre marque et opter pour son propre positionnement marketing. On n'a pas forcément besoin d'une grosse qualité. Actuellement c'est 700 dhs pour un maillot officiel et 300 dhs pour le maillot de fan. C'est beaucoup pour le budget d'un supporter marocain, qui va plutôt acheter son maillot 100 dhs dans la médina. Il faut comprendre le marché et être plus innovant ! Le Raja c'est un bon exemple : ils ont créé leur boutique en ligne RajaShop en 2024. Ils ont des millions de followers sur les réseaux sociaux, une renommée internationale et une fanbase en dehors du Maroc donc ils optimisent leurs atouts.

Comment attirer les investisseurs privés ?

De bons exemples à suivre, ce sont le MAS de Fès et le Raja. La clé de voute c'est la bonne gouvernance des clubs. J'ai eu l'occasion de parler avec des gens du groupe Red Bull [NDLR : propriétaire de plusieurs clubs en Europe et en Amérique], et je leur ai demandé pourquoi ils n'investissaient pas au Maroc. Ils m'ont tout de suite parlé des problèmes de data et de fiabilité des chiffres communiqués. Ils ont besoin de bilans certifiés par un commissaire au compte. Donc passer au stade supérieur implique une gouvernance et des profils calibrés.

Un autre élément bloquant, c'est la loi 30.09. Elle dit que lors de la création d'une SA l'association doit conserver le tiers des parts. C'est vrai que ça peut être une bonne idée de garder une minorité de blocage pour éviter une transition trop violente et préserver l'identité du club. Mais du point de vue d'un investisseur ça implique un risque : ne pas réussir à faire passer des décisions. Comment être sûr qu'on sera en accord avec les personnes qui maîtrisent l'association ? Beaucoup de personnes réclament que la loi soit amendée. Ça devrait changer d'ici cinq ou six ans.

Quel est le chantier dont on ne parle pas ?

C'est clairement la Ligue Nationale de Football Professionnelle (LNFP). Son potentiel de développement commercial est énorme, et pour l'instant il n'est pas forcément bien optimisé. Pensez-y, en Botola Pro on a des affiches qui méritent d'être mieux valorisées à l'échelle nationale et internationale. Le derby entre le WAC et le RAJA c'est un des plus beaux du Monde ! J'ai pleins d'amis qui rêvent de venir le voir. Seulement on ne sait jamais à l'avance la date exacte des matchs. Comment attirer des sponsors, comment proposer des activations, comment faire venir des scouts, comment organiser du tourisme sportif auprès de la diaspora si on ne connaît pas la date à l'avance ? La programmation des matchs devrait être claire dès le début de la saison. Est-ce qu'ils ont ça en tête ? J'ose espérer. Il faudrait aussi se pencher sur l'organigramme de la LNFP, il leur faut une branche commerciale très puissante pour mieux valoriser le championnat. Pour l'instant pour les droits télé on se contente du deal avec BeIN Sports, mais pourquoi ne pas aller sur d'autres continents ? Et si on parle du naming Botola Pro Inwi, est-ce qu'ils surfent là-dessus ? Ils pourraient créer un match all star entre les meilleurs joueurs du championnat. Et il n'y a pas non plus de trophées LNFP. Tout ça ce serait des droits télé et de la visibilité en plus ! ●

► **Propos recueillis par David Le Doaré**

Stades colossaux, exploitation en question

À l'approche de la Coupe du monde 2030, le Maroc ne se contente plus de construire des stades : il doit désormais les transformer en actifs économiques. Gouvernance, exploitation commerciale et diversification des usages seront les clés pour faire de ces infrastructures les moteurs d'une véritable industrie du sport.

Avec la CAN comme retour d'expérience et la Coupe du Monde dans le viseur, l'État marocain poursuit la construction et la rénovation de stades-vitrines de la modernité. Et il réfléchit à des modèles d'exploitations viables pour ces colosses de béton, parmi les plus beaux et les plus grands sur Terre. Comment éviter que les coûteux équipements ne rejoignent le triste troupeau des éléphants blancs ? Qui pourra les gérer avec l'agilité qu'ils requièrent ? Ce serait la dernière étape, peut-être la plus compliquée, pour que le Royaume s'impose comme une nouvelle plaque tournante sportive et culturelle.

Enceintes haut de gamme

Le paysage footballistique marocain ne sera plus jamais le même. En mars dernier, la 16ème édition du concours Stadium of the Year était organisée sur internet par stadiumdb.com pour « choisir le meilleur stade inauguré en 2025 » lit-on sur ce site polonais. Sur une trentaine de stades, cinq marocains se sont classés dans le top 10. Et trois dans le top 5 : le Grand Stade de Tanger (n° 2), et les r'batis Moulay El Hassan (n° 5) et Prince Moulay Abdallah (n° 1). Un couronnement. Et l'aboutissement d'une convention de 14,5 milliards de dirhams signée en 2023 par la Société nationale de réalisation et de gestion des équipements sportifs (Sonarges), l'Agence nationale des équipements publics et les représentants du gouvernement. Un projet d'envergure nationale visant la mise en conformité de six stades - à Tanger, Fès, Rabat, Agadir, et Marrakech - aux normes de la CAF et de la FIFA. Avec en prime la construction d'un septième stade, géant parmi les grands (115 000 places annoncées) : Hassan II, planté à Benslimane entre les capitales politique et économique. La planète football observe de près l'avancé des différents chantiers.

En septembre 2025 Gianni Infantino était venu en personne au Grand Stade de Tanger « féliciter le Maroc... pour cette infrastructure footballistique renforçant la position du Royaume ». Et en avril dernier la FIFA était de retour, en mission pour évaluer l'état de préparation du village sportif de Tanger Boukhalef, qui abrite le Grand Stade, pressenti « pour accueillir une demi-finale du Mondial 2030 » rapportait Le360. Les stades relookés sont-ils à la hauteur des ambitions ? Pour Saâd Benwahoud « Moulay El Hassan est un écrin ». Et le directeur général délégué de FUS SA de préciser : « Les travaux ont coûté environ 1 milliard 200 millions de dhs, ça les méritait ! ».

Des outils de soft-power rentables ?

En achetant des stades de 50 ou 100 000 places, le Maroc s'offre à la fois des équipements et une image projetée à l'international. Interrogée en janvier 2026 sur Atlantic radio, Zineb Soulami, experte en gouvernance du sport et en infrastructures sportives, expliquait que « plutôt que la rentabilité l'objectif est parfois d'éviter de générer des gouffres financiers » pour ces équipements hors normes. Devant le groupe de travail de la Chambre des représentants chargé de l'évaluation de la stratégie sportive nationale 2008-2020, Youssef Belqasmi, président du directeur de la Sonarges, était conscient du risque. « Lorsque nous parlons d'événements de l'envergure de la CAN 2025 ou du Mondial 2030, nous pouvons voir des exemples de pays où l'organisation de telles compétitions... a eu un impact négatif » rapporte Le Desk. Et d'ajouter : « une fois la manifestation sportive finie il ne reste que des vestiges ». Après la coupe du monde 2014 au Brésil, l'Arena BRB Mané Garrincha de Brasilia - payée 1,9 milliard de reais (environ 620 millions d'euros) - est devenue... un parking de bus.



Pour Zineb Souлами, trois leviers permettent de transformer un stade en destination de divertissement : « Une expérience fan fluide depuis l'arrivée jusqu'au retour. La polyvalence et la fréquence des événements proposés. Et l'exploitation professionnelle sur le long terme avec l'hospitalité et les activités culturelles ». Ainsi, l'arène Tottenham Hotspur Stadium inaugurée en 2019 à Londres (1 161 millions d'euros, 60 000 places) a été conçue pour être « une machine économique destinée à assurer la stabilité du club et permettre son développement », d'après un des architectes du cabinet américain à l'origine des plans. Des dizaines de points de restauration, une boutique de 2 000 mètres carrés et des billets vendus entre 100 et 200 euros alimentent la recette les jours de match. Ça ne s'arrête pas là, les autres jours on peut venir à des concerts, des matchs de football américain ou des visites guidées thématiques (Legend tours, VIP tours, Matchday tours...). Souvent, les mêmes fournisseurs et prestataires sont sollicités pour les événements sportifs et culturels. Le stade devient le point de départ d'un véritable écosystème économique.

Rupture de gouvernance

Présente dans l'ensemble du Royaume depuis 2008, la Sonarges gère des dizaines d'installations sportives à travers le pays. Il était prévu qu'elle se charge aussi du nouveau réseau d'enceintes dernier cri. Nada Hantami du département communication définissait l'objectif en 2024 : « être acteur du développement culturel et du divertissement au Maroc », en déployant dans les grands stades « des utilisations polyvalentes et dynamiques ». Avec une pression financière immédiate. En octobre 2025, Médias24 dévoilait qu'une fois achevés les travaux l'organisme public louerait les stades « sur une

période de 25 ans », en espérant compenser ses charges avec « les recettes de billetterie, les événements ou le naming ». Sans compter les intérêts de la dette et les dépenses de fonctionnement, la Sonarges aurait alors à rembourser près d'un milliard de dirhams par an. Aurait-elle pu y arriver ?

On ne le saura pas. En 2026, six sociétés anonymes (S.A) ont été créées à la demande des walis pour reprendre le flambeau : INSPORA à Rabat, puis Tanger Région Sport, Casa Région Sport, Fès Région Sport, Marrakech Région Sport et Agadir Région Sport. Qui décidera du modèle d'exploitation des nouveaux stades ? Casa Région Sport aura peut-être le plus grand défi à relever : la gestion du futur Grand stade Hassan II. Et d'après Médias24 la S.A (20 millions de dirhams) est détenue à 50 % par l'Etat via le ministère des Finances, 22 % par la région, 18 % par la FRMF et 10 % par la commune. Les pouvoirs publics sauront-ils faire prospérer le géant de Benslimane ? Acteurs privés et wilayas sauront-ils avancer ensemble pour faire éclore dans les autres villes concernées une industrie de la culture et du divertissement ? Une source ayant proposé un business plan et négocié avec une des nouvelles S.A donne un premier éclairage : « On a demandé la gestion déléguée directe du stade, pour organiser des concerts avec des agences événementielles internationales, mais ça nous a été refusé. Ils sont en train de créer des structures qui dépendront des wilayas, mais est-ce que le secteur public est capable d'avoir l'enthousiasme, la curiosité et l'imagination du privé ? Je serais prêt à jurer du contraire ». Rien ne permet aujourd'hui d'évaluer la rentabilité future des nouveaux stades. Les promesses de recettes se matérialiseront-elles ? ●

► David Le Doaré

Interview

« Je veux construire une structure solide avec l'Académie comme catalyseur. »

Saâd Benwahoud**Directeur général délégué FUS SA et Président délégué FUS section foot****Pourquoi le FUS vous a-t-il recruté, un banquier à la retraite ?**

À la fin de ma carrière j'étais directeur général adjoint. On connaissait ma rigueur, mon volontarisme... La banque a été une école. J'ai travaillé près de quarante ans dans une structure très respectée et très disciplinée, qui m'a aidé à devenir le manager que je suis. J'ai un côté perfectionniste et quand je prends un sujet en main, il faut que je le craque ! Maintenant ça fait deux ans que je suis dans ce monde, j'avance avec humilité, en discutant beaucoup. Les décisions sont prises de façon collégiale.

Qu'est-ce que vous trouvez difficile dans ce monde ?

Au niveau technique c'est le recrutement ou la libération des joueurs de l'équipe première. Et ce qui est le plus douloureux, c'est au niveau des enfants du centre de formation. Parmi eux, certains ont vécu dans des conditions douloureuses.

Et chaque saison on doit en libérer environ quinze, quand il y a des problèmes de savoir être, côté études ou bien sportif. Au final sur les 120 membres de l'Académie le taux de sortie - vers l'équipe première ou la cession à un autre club - c'est 10 %.

Combien coûte la formation de joueurs ? Combien rapporte leur vente ?

Quand on additionne l'hébergement, la nourriture et la scolarité, chaque enfant coûte environ 20 000 euros par an. Et il y a 70 pensionnaires plus 50 externes dans l'Académie. À moyen terme l'objectif est de passer à 80 voire 70. Pour la vente de joueurs, ces deux dernières années ça représente près d'un million d'euro par an. À ce sujet, je trouve le modèle du Stade Rennais très séduisant [NDLR : entre 700 et 800 millions d'euros de ventes de joueurs en dix ans]. Grâce à leur réseau de cinquante scouts à tra-

vers le monde, ils vont chercher la qualité et ils n'ont que 40 pensionnaires au Centre de formation. Au FUS pour l'instant nous avons deux scouts salariés, mais bientôt il y en aura sept : cinq au Maroc et deux autres pour se déplacer en Afrique.

Le FUS est actuellement 9ème en Botola Pro, quelle stratégie pour relever la barre ?

Je veux construire une structure solide avec l'Académie comme catalyseur. D'ici la fin de la saison 2027 on veut devenir un Centre de formation d'excellence. Ensuite en 2027 ou 2028 on souhaite que la moitié de

l'équipe première ait été formée en interne. Et pour la Coupe du Monde 2030 on vise au moins deux joueurs du FUS en équipe nationale. En attendant pas de pression si l'équipe est en milieu de tableau. On vise le top 3 pour la saison 2028-2029.

Comment atteindre si vite ces objectifs ?

En arrivant j'ai trouvé un club structuré, avec des fondamentaux et une éthique. La priorité c'était de retravailler le Centre formation qui était en perte de vitesse. J'ai fait beaucoup de changements : près de 40 % des formateurs ont été libérés et j'ai ramené un nouveau directeur du Centre. Manuel Pires est ce que j'appelle un ouvrier du football, un profil passionné, très présent sur le terrain dans l'accompagnement des jeunes et la formation des formateurs. J'ai aussi recruté deux préparateurs mentaux à temps plein et un data scientist. Cette année lors des phases finales des compétitions, nos U13 sont arrivés en finale, les U15 en demi-finale et les U16 et U17 sont champions. On est en train de s'épanouir en suivant un modèle particulier, mélange de ce qui se fait de mieux au Portugal et en France.

Qui sont les actionnaires de FUS SA ? Et quelle est la gouvernance entre association-mère et SA ?

Plus de 99 % des actions sont détenues par l'association. L'association a son mot à dire, ses représentants sont toujours là lors des assemblées pour la présentation des rapports etc... Tout est concerté, maintenant toutes les décisions émanent de la SA.

Quel est votre budget ? Quelles sont vos sources de financement ?

Environ 50 millions de dhs par an pour l'équipe une et le centre de formation réunis. Côté recettes, les droits télé rapportent 8 millions de dhs, la vente de joueurs 10 millions de dhs, et les ventes de maillots 300 ou 400 mille dhs. Nous avons quatre sponsors : LafargeHolcim, Loterie nationale, Novec et Cosumar. Et le comité directeur met la main à la poche. On ne touche aucune subvention publique venant de la mairie ou de la wilaya.

Après le titre en 2016, Tel Quel écrivait que le FUS avait « chamboulé les codes de gestion du foot national ». Que pensez-vous de cette réputation ?

Ici c'est moi qui arrête les budgets, et depuis mon arrivée on termine chaque exercice presque 15 % en dessous du budget prévisionnel. On est très rationnel dans les dépenses. Pour l'achat des joueurs par exemple, on négocie en prenant énormément de précautions. Et on continue à rationaliser les niches, que ce soit pour l'entretien, l'équipementier, la restauration... Pour les pelouses j'ai des green keepers et tout est fait en interne, là où d'autres équipes sous-traitent.

Et pour les salaires des joueurs ?

Le salaire mensuel net maximum est de 25 mille dhs. On a environ deux-tiers des joueurs de l'équipe pro dans ce cas. Pour un jeune le minimum est de 10 mille dhs, ça peut évoluer en cours de saison. C'est comme un salary cap auquel il faut ajouter toutes les variables : la prime de signature, les primes de match et de rendement ou encore l'indemnité de logement. Un joueur de l'équipe première gagne en moyenne entre 800 et 900 mille dhs par an.

Combien ça vous coûte de jouer à Moulay El Hassan ? Allez-vous gérer l'exploitation de ce stade ?

Moulay El Hassan est un écrin, les travaux ont coûté environ 1 milliard 200 millions de dhs et je suis vraiment très satisfait du rendu. Pour les jours de match on est obligé d'avoir un staff d'au moins 80 personnes (sécurité, stadiers...) et au final chaque match nous coûte 60 mille dhs à chaque fois. Côté gestion, elle est assurée par une structure qui émane de la wilaya. Donc oui, on a des réflexions pour exploiter cet écrin, mais encore faudrait-il qu'on ait la main !

Cherchez-vous à attirer de nouveaux investisseurs ?

Sans public aucun club n'est rentable. Nous on est content quand on vend 200 tickets... donc ce serait aberrant d'ouvrir le capital, c'est prématuré.



« Au FUS pour l'instant nous avons deux scouts salariés, mais bientôt il y en aura sept : cinq au Maroc et deux autres pour se déplacer en Afrique. »

Sincèrement depuis mon arrivée si je suis dépassé par une chose, c'est comment ramener le public. Ça m'a choqué, j'ai toutes les peines du monde pour craquer ce sujet ! Mes prédécesseurs ne s'en sont pas occupés, les gens ont pris l'habitude de ne pas venir au stade. Les FAR ont pratiquement intégré tous les jeunes et de toute façon je veux un public familial. Comment les séduire ? Les r'batis sont particuliers. J'ai fait un sondage auprès de 200 parents dont les enfants jouent dans notre école de foot, en proposant une carte annuelle à 500 dhs pour les matchs à domicile. Ils répondent « on m'a boudé » et ils veulent qu'on les invite.

Comment se passent les relations avec la FRMF, la LNFP et les autres clubs de Botola Pro ?

Avec la Fédération ça se passe très bien. Avec la LNFP... Et du côté des présidents de clubs il y a très peu de concertation et pas de collaboration. On se connaît, on se voit lors de quatre ou cinq réunions annuelles mais chacun est obnubilé par les résultats. Si j'apprends qu'une équipe veut se séparer d'un joueur et que j'appelle pour proposer un prix, on va me dire « pourquoi pas » puis je découvrirai qu'il est parti ailleurs pour un prix inférieur à mon offre. C'est arrivé quatre fois la saison dernière, avec 3 présidents différents. ●

► **Propos recueillis par David Le Doaré**

Vingt ans après, la RSE s'impose dans la stratégie des entreprises

À l'occasion du 20^e anniversaire de sa Charte RSE, la CGEM a réuni à Casablanca les entreprises engagées dans une démarche de responsabilité sociétale. Deux décennies après son lancement, l'initiative apparaît comme un marqueur de l'évolution du tissu économique marocain vers des modèles de performance intégrant les enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance.

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) poursuit son ancrage dans le paysage économique national. Réunie à Casablanca pour la cérémonie annuelle de remise des trophées du Label RSE, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) a célébré les vingt ans de sa Charte RSE, lancée en 2006 afin de promouvoir une approche conciliant performance économique, responsabilité sociale, gouvernance et préservation de l'environnement.

Au fil des années, la RSE est progressivement passée du statut d'engagement volontaire à celui de levier stratégique pour de nombreuses entreprises. Une évolution soulignée par le président de la CGEM, Mehdi Tazi, pour qui les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance constituent désormais des facteurs de compétitivité, de résilience et de confiance.

Cette montée en puissance s'observe à travers la progression du Label RSE de la Confédération. À ce jour, 152 entreprises marocaines ont obtenu cette distinction, qui atteste de l'intégration des principes de responsabilité sociétale dans leur gouvernance et leurs pratiques opérationnelles. Lors de cette édition, dix entreprises ont reçu le label pour la première fois, parmi lesquelles AXA Services, CGI, Crédit Agricole du Maroc, Pharma 5 ou encore Rabat Région Mobilité. Onze autres entreprises ont vu leur certification renouvelée, à l'image de Cosumar, HPS, Novec, la Bourse de Casablanca ou Les Eaux Minérales d'Oulmès.

Au-delà de la reconnaissance des bonnes pratiques, la cérémonie a permis d'ouvrir le débat sur la transformation du rôle de la RSE au sein des organisations. Une table ronde consacrée à la création de valeur a notamment mis en lumière les bénéfices concrets observés par les entreprises engagées : amélioration de la gouvernance, attractivité accrue auprès des talents, meilleure gestion des risques et renforcement de la compétitivité.

La CGEM entend désormais élargir cette dynamique à l'ensemble du tissu économique. Lancé en 2025, le label « PME Responsable » s'inscrit dans cette volonté d'accompagner les petites et moyennes entreprises dans l'intégration progressive des principes de durabilité.

Une évolution qui reflète l'importance croissante accordée aux critères ESG dans les stratégies d'investissement, les chaînes de valeur et les relations commerciales, au Maroc comme à l'international.

Vingt ans après l'adoption de sa Charte RSE, la Confédération considère ainsi que la responsabilité sociétale n'est plus seulement un engagement citoyen, mais un élément de différenciation et de création de valeur appelé à prendre une place croissante dans le développement des entreprises marocaines.



© Shutterstock



REGARDS D'EXPERTS

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

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

Contact : conjoncture@cfcim.org

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

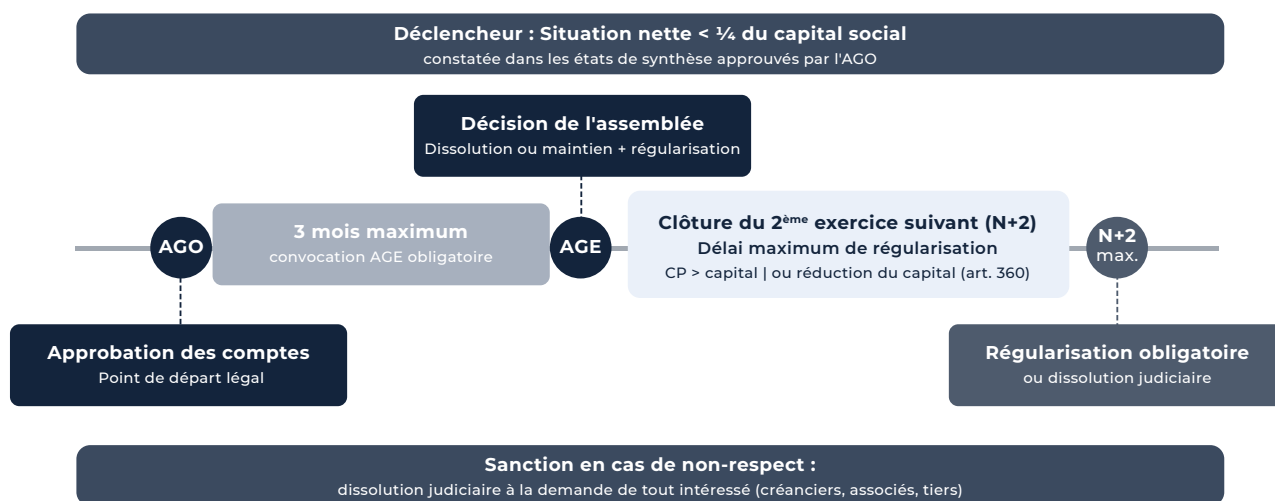
REGARDS D'EXPERTS



Bennaceur Bousetta
Expert-Comptable, Managing
Partner du Cabinet BBO & Partners

Situation nette dégradée : les obligations que les entreprises ne peuvent ignorer.

Souvent ignorée jusqu'à ce qu'il soit trop tard, la dégradation des capitaux propres peut placer une société dans une situation juridique à risque. Délais, obligations des dirigeants, rôle du commissaire aux comptes et voies de régularisation : décryptage d'un dispositif légal méconnu mais déterminant pour la pérennité des entreprises.



BBO & Partners - Bulletin Juridique & Financier

Une obligation légale commune aux SA et aux SARL, souvent découverte trop tard...

Les articles 357 de la loi 17-95 (SA) et 86 de la loi 5-96 (SARL) imposent des obligations strictes et des délais impératifs dès lors que les pertes font tomber la **situation nette en dessous du quart du capital social**. Méconnus ou découverts tardivement, ces mécanismes exposent les dirigeants à une dissolution judiciaire demandée par tout intéressé — créanciers, associés minoritaires ou tiers.

1 Condition de Déclenchement

Le mécanisme se déclenche lorsque les **états de synthèse approuvés** font apparaître une **situation nette inférieure au quart (25 %) du capital social**. C'est la date d'approbation des comptes — et non la clôture de l'exercice — qui constitue le point de départ de tous les délais légaux.

Formule : Situation nette (capitaux propres) ÷ Capital social < ¼ ⇒ entraînant l'application des dispositions légales

TABLEAU COMPARATIF SA / SARL

Critère	SA — Loi 17-95, art. 357	SARL — Loi 5-96, art. 86
Seuil déclencheur	Situation nette < ¼ du capital social	Situation nette < ¼ du capital social
Point de départ	Approbation des comptes par l'AGO	Approbation des comptes par l'assemblée des associés
Organe compétent	Conseil d'administration ou directoire	Gérant(s)
Délai de convocation	3 mois après approbation des comptes	3 mois après approbation des comptes
Délai de régularisation	Clôture du 2 ^e exercice suivant	Clôture du 2 ^e exercice suivant
Rôle du CAC	Obligatoire — ISA 570, rapport général	Conditionnel — si seuil art. 80 dépassés
Sanction en cas de carence	Dissolution judiciaire à la demande de tout intéressé	Dissolution judiciaire à la demande de tout intéressé

2 Les trois étapes et délais clés

3 mois	Convocation de l'assemblée (AGE en SA / Assemblée des associés en SARL)	Le conseil d'administration ou le directoire (SA), ou le gérant (SARL), doit convoquer l'assemblée compétente dans les 3 mois suivant l'approbation des comptes, pour statuer sur la dissolution ou le maintien de la société.
AGE	Décision : dissolution ou maintien	Deux options : (A) prononcer la dissolution anticipée, ou (B) décider le maintien avec engagement de régularisation.
Clôture N+2	Délai maximum de régularisation	Si la dissolution n'est pas prononcée, la société doit, au plus tard à la clôture du deuxième exercice suivant celui de la constatation des pertes, soit reconstituer ses capitaux propres à concurrence d'au moins ¼ du capital social, soit réduire le capital (art. 360 — coup d'accordéon).

3 Voies de régularisation

Lorsque la dissolution n'est pas prononcée, la société dispose de plusieurs voies pour reconstituer ses capitaux propres avant la clôture de l'exercice N+2 :

Apports en numéraire	Augmentation de capital souscrite par les associés existants ou des investisseurs tiers.
Incorporation de réserves	Augmentation de capital par incorporation des réserves disponibles.
Coup d'accordéon (art. 360)	Réduction du capital suivie immédiatement d'une augmentation ; mécanisme le plus complet, car il apure intégralement les pertes et reconstitue les fonds propres en une seule AGE.
Bénéfices d'exploitation	Résultats positifs sur N+1 et/ou N+2, permettant la reconstitution naturelle des capitaux propres.

4 Sanctions en cas de non-respect

Le non-respect des dispositions légales expose la société et ses dirigeants à des conséquences graves :

Défaut de convocation de l'assemblée	Tout intéressé peut demander en justice la dissolution de la société.
Assemblée incapable de délibérer valablement	Même sanction : dissolution judiciaire à la demande de tout intéressé.
Absence de régularisation à la clôture N+2	Dissolution judiciaire également, à la demande de tout intéressé — créanciers, associés minoritaires ou tiers.
Non-publication de la décision d'assemblée	Inopposabilité aux tiers et responsabilité des dirigeants (faute de gestion).

»»

REGARDS D'EXPERTS



Rôle du commissaire aux comptes — sa & sarl

En SA (art. 357, loi 17-95) : le CAC est obligatoire. Il doit signaler à l'AGO toute situation susceptible de déclencher le dispositif (ISA 570 — continuité d'exploitation / Going concern) et formuler, le cas échéant, une observation ou réserve dans son rapport général. Sa responsabilité est pleinement engagée.

En SARL (art. 86, loi 5-96) : le CAC n'est obligatoire que si la société dépasse les seuils de l'art. 80 (CA > 50 MMAD). En l'absence de CAC, les gérants restent personnellement responsables du respect des obligations de l'art. 86.

Dans certains cas, la constatation d'une situation nette inférieure au quart du capital social peut conduire le CAC à déclencher, le cas échéant, la procédure d'alerte prévue à l'art. 169 de la loi 17-95 (SA) et à l'art. 71 de la loi 5-96 (SARL), lorsqu'il estime que les faits constatés sont de nature à compromettre la continuité d'exploitation.

RÉFÉRENCES LÉGALES ET NORMATIVES

Loi 17-95 — SA (art. 357 et 360) Loi 5-96 — SARL (art. 86) ISA 570 — Continuité d'exploitation

CGNC — Traitement des pertes OEC — Normes d'intervention CAC Code de commerce

Document à caractère informatif, ne constituant pas un conseil juridique personnalisé. Pour toute situation spécifique, nous vous invitons à consulter un professionnel habilité



© Shutterstock



CENTRE DE MÉDIATION POUR L'ENTREPRISE

RÉSOUTRE AUTREMENT VOS CONFLITS



Accompagnement



Formation



Conseil

Votre contact : Siham MOUSSAOUI
smoussaoui@cfcim.org - (+212) (0)5 22 43 96 38

Un monument s'en est allé...

Figure emblématique de la chanson marocaine et arabe, Abdelouahab Doukkali nous laisse un répertoire musical d'une grande richesse. Un hymne à l'amour et à la poésie.

Nous l'avons rencontré il y a de cela quelques mois, dans sa propriété, située dans le mythique immeuble casablancais du 17^{ème} étage, devenue depuis la fin. De la crise sanitaire, « Le petit musée Abdelouahab Doukkali ». C'est lui-même en personne qui nous a reçu, avec son élégance habituelle, pour nous faire découvrir les mille et un trésors de ce musée, et partant l'univers magique de cet immense artiste.

Un artiste à part

Abdelouahab Doukkali nous a quitté le 8 mai dernier à l'âge de 85 ans, laissant derrière lui une des œuvres musicales les plus abouties, des plus originales aussi. Natif de la ville de Fès en 1941, il commence très tôt sa carrière musicale en 1957 avec une participation à un concours musical et une reprise d'une chanson d'un de ses inspirateurs, le compositeur et chanteur égyptien Mohammed Abdelouahab, avec qui il entretiendra une relation amicale par la suite. Il s'installe à Rabat, puis à Casablanca et connaît très vite le succès avec *Yal ghadi ftoumoubile*, alors qu'il avait à peine 18 ans. Comme tant d'autres jeunes artistes, il se rend au Caire. Là, il se lie d'amitié avec les grands noms de la musique égyptienne, à commencer par Mohammed Abdelouahab, mais également Baligh Hamdi, Abdelhalim Hafed... On retrouve d'ailleurs dans son petit musée des luths ayant appartenu à Mohammed Abdelouahab et au compositeur d'Oum Kelthoum, Mohamed El Qasabji. En Egypte, il compose des chansons pour des films, des téléfeuilletons, joue des rôles à la télévision comme au cinéma, puis rentre au Maroc.



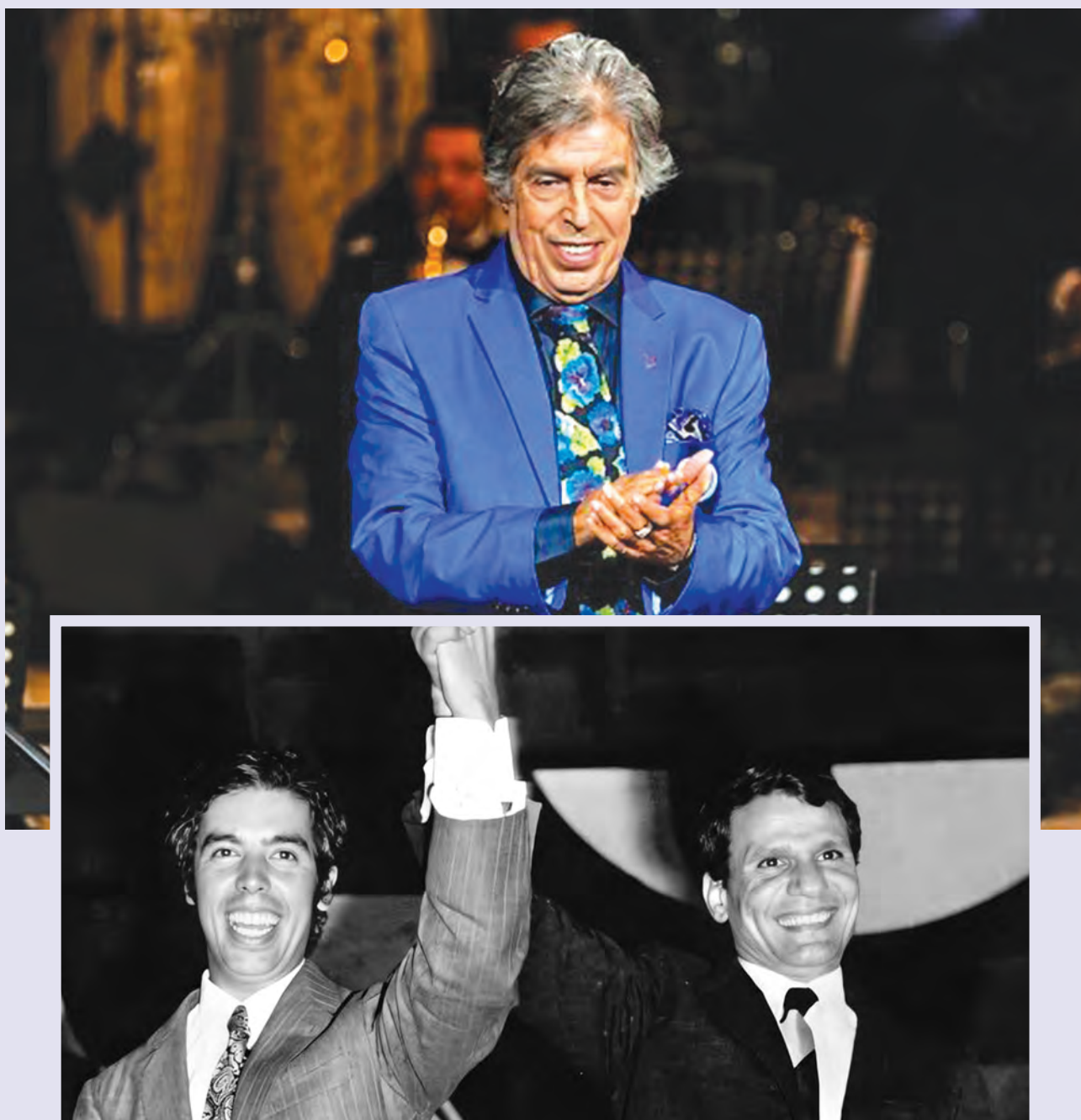
Commence alors pour Abdelouahab Doukkali, une carrière musicale jalonnée de succès et d'innovation. Les années 1960 marquent l'âge d'or de la chanson marocaine avec les Abdelhadi Belkhat, Brahim Alami, Naima Samih, Ismail Ahmed, Mohamed El Hayani ou encore Mohamed Fouiteh. Abdelouahab Doukkali participe à cette belle saga, avec sa touche particulière : une musique qui s'inspire du riche patrimoine traditionnel marocain avec une ouverture sur des rythmes modernes et des symphonies classiques. Et des œuvres qui font désormais partie de la mémoire musicale marocaine à l'image de *Mana illa Bachar*, *Marsoul el Hobb*, *Kataajabni*, *Biya oulla Bik*, ou l'inimitable *Kan ya Makan*. En 1986, il chante Montparnasse et s'élève ainsi contre le racisme et la violence policière qui avait coûté la vie à un étudiant arabe à Paris. Montparnasse a été interdite à l'antenne de la radio marocaine à sa sortie.

Avec *Souk al Bacharia*, il remporte le grand prix du festival international de la chanson du Caire en 1999. Plusieurs de ses chansons ont d'ailleurs été reprises par les grands noms de la chanson arabe comme Sabah ou George Wassouf. Abdelouahab Doukkali s'est également essayé au cinéma en tenant des premiers rôles notamment dans *Al Hayat Kifah*, le film de Mohamed Abderrahmane Tazi et d'Ahmed Maanouni, *Rimaloun min Dahab* de Youssef Chahine ou encore *Ayna toukhabbiouna achams*, d'Ahmed Mesbahi. Autre facette du maître : la peinture. Abdelouahab Doukkali a beaucoup peint.

Il a réalisé de nombreux dessins en crayons de célébrités qui l'ont marqué comme Charlie Chaplin, Fatema Mernissi, Gandhi ou Randy Weston.

Avec sa disparition, la chanson marocaine perd le dernier de ses grands, un artiste total, un messager de l'amour qui ne cessera jamais de nous toucher... ●

► Hicham Houdaïfa



Nabyl Lahlou, artiste total

Disparu le 7 mai dernier, Nabyl Lahlou laisse une œuvre singulière, d'une grande exigence et d'une profonde liberté. Hommage.

La marqué le théâtre et le cinéma, ainsi que le débat public par son franc parler et son art de tourner les puissants en dérision. Nabyl Lahlou a fait de l'art un moyen de pourfendre les positions établies, les hiérarchies qui cherchent à se faire oublier et les boursoufflures des égos, du fric et des certitudes. Au Journal hebdomadaire, il confiait en 2008 que la culture a pour mission de « faire sauter les tabous, les peurs et les complexes », afin d'émanciper la société.

Né à Fès en 1945, Nabyl Lahlou se fait remarquer par sa première pièce, *Al-Saâa*, montée à Bab Makina, juste avant de s'envoler étudier à Paris, à l'École nationale supérieure des arts et techniques du théâtre, à l'Académie Charles Dullin et à l'Université du Théâtre des Nations. Il enseigne un temps en Algérie, ce qui l'amène à approfondir sa réflexion sur les formes théâtrales après les indépendances, mais aussi sur la langue : rétif à la langue de bois et aux langues de castes qui entravent le dialogue entre les citoyens, il a laissé au théâtre et au cinéma marocains une œuvre de haute exigence, tant en darija qu'en arabe moderne et en français.

Satire politique et sociale

De retour au Maroc en pleines années de plomb, il monte des pièces nourries de Shakespeare, où il propose une réflexion sur le pouvoir et la justice (*Les milliardaires*, 1968 ; *Ophélie n'est pas morte*, 1969 ; *Les tortues*, 1970 ; *Asseyez-vous sur les cadavres*, 1974). Dans *L'Empereur Schrischmatury* ou le testament du bouffon (1975), il revisite les Mille et Une Nuits à travers un bouffon-empereur condamné à mort qui disserte sur un pouvoir absolu réduisant les gens à la servitude. Dès cette époque, et plus encore dans son cinéma, l'absurde et le dispositif du théâtre dans le théâtre servent une vive satire politique et sociale. Après un moyen métrage, *Les morts* (1975), *Al Kanfoudi*, critique du monde dominé par l'argent, est son premier grand succès au cinéma. Dans *Le Gouverneur Général de l'île Chakerbakerben* (1980), *Brahim yach ?* (1982), *L'âme qui braie* (1984), il est

question de rêves déçus, de trahisons. Komany (1988) évoque la dictature et la menace intégriste. Les films suivants décrivent une société policière et utilisent l'enquête pour mettre à mal toutes formes d'omerta : *La nuit du crime* (1992), *Les années de l'exil* (2002, adapté d'*Une enquête au pays* de Driss Chraïbi), *Tabite or not Tabite* (2005), *Regarde le roi dans la lune* (2011). Le fait divers y est une clef d'entrée pour dénoncer les maux de la société et son traitement brouillant folie et lucidité donne une puissance visionnaire à ces œuvres qui dérangent, déconcertent, font passer du rire aux larmes, tout en proposant une psychanalyse de la vie politique au Maroc. Cette œuvre est doublement incarnée, tant sur scène qu'à l'écran, par le tandem que Nabyl Lahlou a fait avec l'immense comédienne Sophia Hadi, son épouse, à qui il ne cessait d'adresser de vibrants hommages à la fin de chaque représentation. Nabyl Lahlou a pleinement assumé sa liberté et son indépendance : très critique des politiques culturelles marocaines, il a dû faire face à la difficulté de trouver des financements pour produire et diffuser ses œuvres. L'expérimentation pour lui, c'était autant ce qu'il avait à dire que de la manière de le dire avec des moyens réduits. L'an dernier, dans Nabyl Lahlou raconte Nabyl Lahlou, il magnétisait l'audience du théâtre Mohammed V en disant son amour pour le théâtre, pour les corps et les âmes défiant les conventions dans la recherche de la scène juste, du mot qui porte. Construisant la liberté. ●

► Kenza Sefrioui



Les rendez-vous à ne pas manquer

MUSIQUE

Jazzablanca is back



Robbie Williams, Mika ou encore les mythiques Scorpions se succéderont sur la scène d'Anfa Park à l'occasion de la 19^{ème} édition de Jazzablanca. Plus de 50 concerts d'artistes internationaux à suivre les soirées du 2 au 11 juillet à Anfa Park et au Parc de la Ligue arabe.

SHOW

Une soirée de légendes

Hassan El Fad pour l'humour, Ahmed Chawki pour la pop, Aymane Serhani pour le Raï et Hamid Kasri pour la transe Gnaoua, telle est l'affiche proposée aux Tangérois sous le label, « Rendez-vous du Nord » ! Une rencontre historique qui a lieu le 8 juillet à partir de 20h00 au Palais des Arts de Tanger.



FESTIVAL

Les arts populaires à l'honneur

La ville ocre accueille le Festival national des arts populaires, le plus grand rendez-vous du genre au Maroc. Chanteurs, musiciens et danseurs des douze régions du Royaume se présenteront ainsi leurs traditions. Rendez-vous du 2 au 6 juillet au Palais Bahia avec les Ahwach, Gnaoua, Hmadcha et bien d'autres troupes du Maroc.



SPECTACLE

La renaissance d'El Atrassi



Un mélange d'improvisation et d'humour décapant : c'est ainsi que l'on peut caractériser le travail de Mustapha El Atrassi. Et c'est encore le cas avec son nouveau spectacle, « Renaissance » où l'artiste bouscule encore plus les codes. Une observation aiguisée de la société et un spectacle à ne pas rater, le 11 juillet à partir de 21h00 au Studio des arts vivants, Casablanca.

Votre plateforme de prise de rendez-vous à la CFCIM en ligne, en quelques clics



Simplifiez vos déplacements
professionnels avec la CFCIM



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