

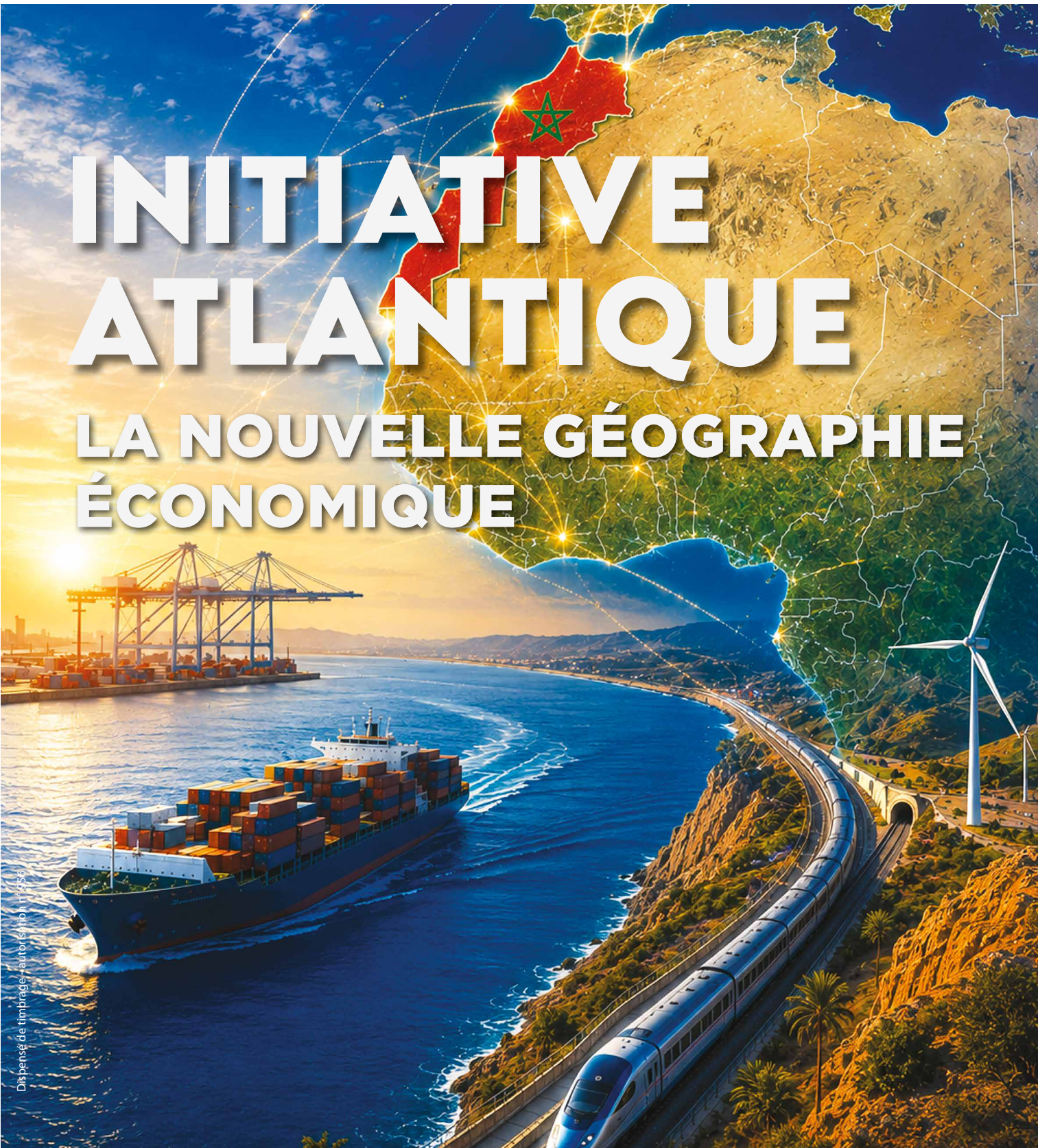
Invité du mois, Aziz Daouda
Analyste sportif



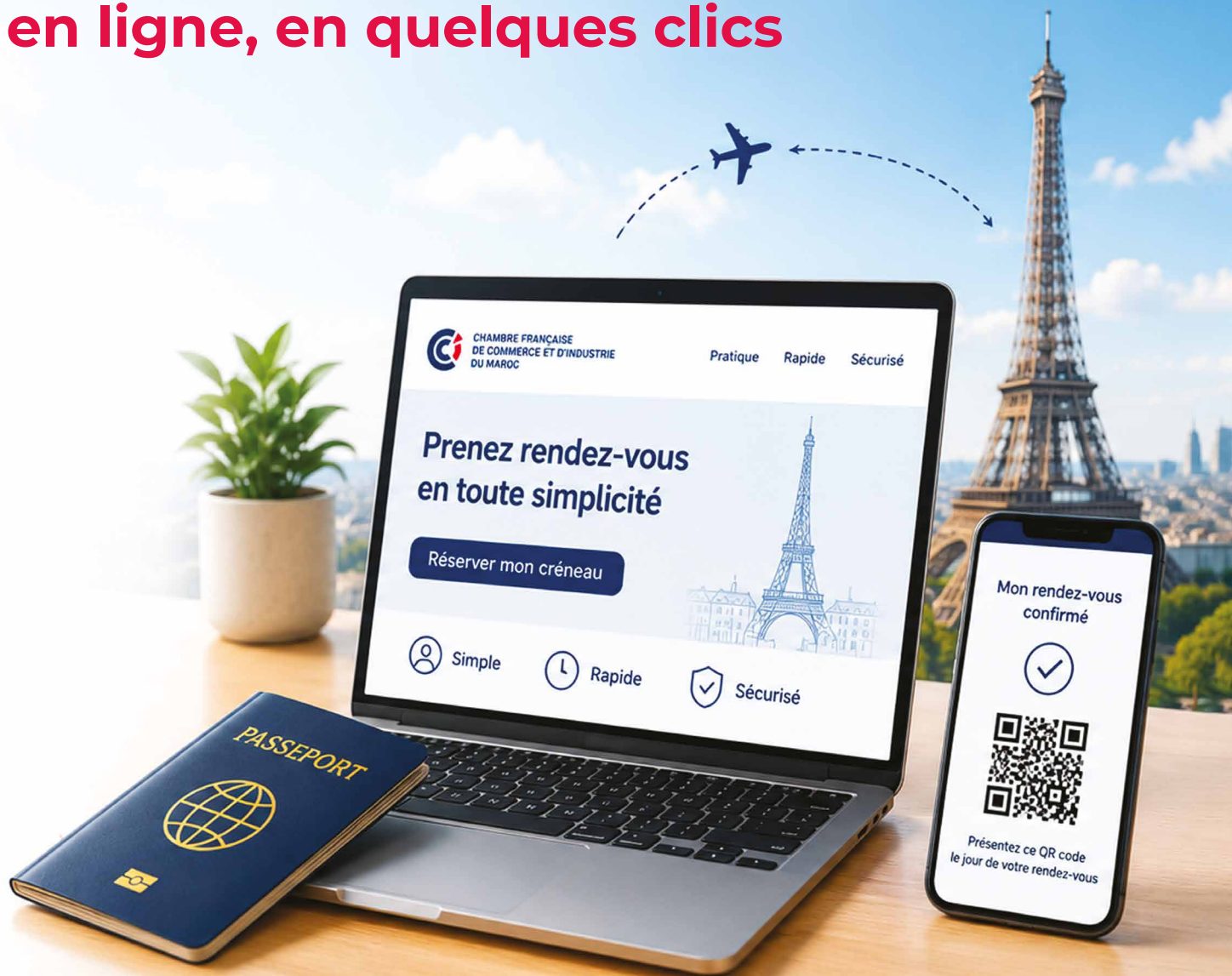
CONJONCTURE

63^e année - Numéro 1090 - Juillet-août 2026 - www.conjoncture.info

INITIATIVE ATLANTIQUE LA NOUVELLE GÉOGRAPHIE ÉCONOMIQUE



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



Simplifiez vos déplacements
professionnels avec la CFCIM



TRANSFORMER LA GÉOGRAPHIE EN PUISSANCE ÉCONOMIQUE

Pendant longtemps, le développement économique s'est mesuré à l'aune des infrastructures. Construire un port, une route ou une voie ferrée suffisait souvent à symboliser une ambition. Aujourd'hui, cette équation ne tient plus. Les infrastructures ne créent de richesse que lorsqu'elles s'intègrent dans une vision économique cohérente, capable de connecter les territoires, les entreprises, les investissements et les marchés. C'est précisément le sens de l'Initiative Atlantique portée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI. En ouvrant une perspective nouvelle aux pays du Sahel et en faisant de la façade atlantique un espace de coopération, le Royaume ne cherche pas simplement à aménager son littoral. Il propose une nouvelle lecture de la géographie économique africaine, où les corridors deviennent des chaînes de valeur, les ports des plateformes industrielles, et les provinces du Sud des territoires de production, d'innovation et d'échanges.

Cette ambition ne se résume pas aux grands chantiers. Elle appelle une transformation profonde de l'écosystème économique. Comme le souligne Zakaria Aboudahab dans ce numéro, le véritable défi n'est pas tant de financer les projets que d'en garantir la viabilité économique et l'impact durable. Les investisseurs ne recherchent plus seulement des infrastructures ; ils attendent des projets créateurs de valeur, portés par une gouvernance solide et une vision de long terme.

Encore faudra-t-il que les flux puissent circuler efficacement. Le transport routier, longtemps considéré comme un simple maillon opérationnel, devient un levier stratégique. Amer Zghinou rappelle à juste titre que la réussite des futurs corridors dépendra autant de la qualité des infrastructures que de la fluidité réglementaire, de la compétitivité des opérateurs et de l'intégration des différents modes de transport. Cette dynamique est déjà perceptible dans les Provinces du Sud. L'organisation de Smara Invest Experience et l'engagement de la CFCIM, présente dans ces territoires depuis 2017, illustrent une conviction forte : accompagner les entreprises là où se dessinent les nouvelles opportunités. Son implantation à Smara traduit cette volonté de préparer les futurs échanges entre le Maroc, le Sahel et l'Afrique de l'Ouest, en rapprochant investisseurs, institutions et acteurs économiques autour de projets concrets.

L'Atlantique n'est donc plus une frontière. Il devient un espace économique en construction, où se rencontrent industrie, logistique, finance, innovation et coopération régionale. La réussite de cette ambition se mesurera moins au nombre de kilomètres de routes ou de quais construits qu'à la capacité du Maroc à créer davantage de valeur, à faire émerger de nouveaux champions économiques et à consolider son rôle de trait d'union entre l'Europe et l'Afrique.

Le Royaume ne se contente plus d'accompagner les mutations du commerce mondial. Il contribue désormais à les façonner.

Invité de ce mois Aziz Daouda, Analyste sportif, nous démystifie la prestation de l'équipe nationale à la Coupe du monde 2026 et l'impact sur la société.

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



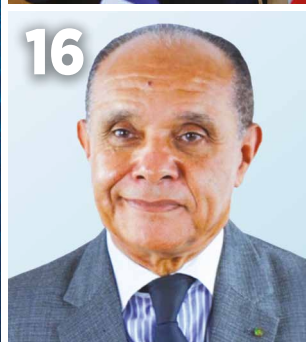
Bourse d'affaires

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 :

Mouhamet Ndiongue, Hicham
Houdaïfa, Sophian Jouhari, Younes
Baamrani, et les administrateurs et
collaborateurs de la CFCIM

Crédits photos CFCIM,

Shutterstock, Tsweri, 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 Africa Economic Symposium : les transitions au cœur de la réflexion sur la croissance africaine

8 Maroc-France : une nouvelle étape pour le partenariat d'exception

11 La BAD accorde 205 M€ au Maroc pour renforcer son réseau ferroviaire

12 Maroc-France : une nouvelle série d'accords pour donner corps au partenariat d'exception

13 L'INFOGRAPHIE

13 Comment les Marocains perçoivent le travail des enfants.

14 MAROC 2030

14 Mondial 2030 : Fouzi Lekjaa appelle à une mobilisation collective

15 ÉCHOS INTERNATIONAL

15 Économie mondiale : entre tensions géopolitiques et révolution technologique

16 INVITÉ DU MOIS

16 Aziz Daouda, Analyste sportif

20 ZOOM : Initiative Atlantique : la nouvelle géographie économique

22 L'Atlantique, nouvelle géographie de la compétitivité marocaine

24 Façade atlantique : le nouvel espace stratégique de la croissance marocaine

26 Le Maroc peut-il devenir le hub logistique entre l'Europe et l'Afrique atlantique ?

29 Entreprises marocaines : l'Initiative Atlantique ouvre une nouvelle génération de marchés africains

32 Financer l'ambition atlantique : le défi des investissements de long terme

35 Chaînes de valeur : comment l'Atlantique peut créer plus de richesse pour l'économie marocaine

38 Interview de Zakaria Aboudahab, Professeur en relations internationales à l'Université Mohammed V de Rabat

40 Interview d'Amer Zghinou, Président de l'Association marocaine des transports routiers intercontinentaux (AMTRI Maroc)

44 ÉCHOS DURABLES

44 Le Maroc consulte les acteurs économiques sur sa future taxonomie verte

45 REGARDS D'EXPERTS

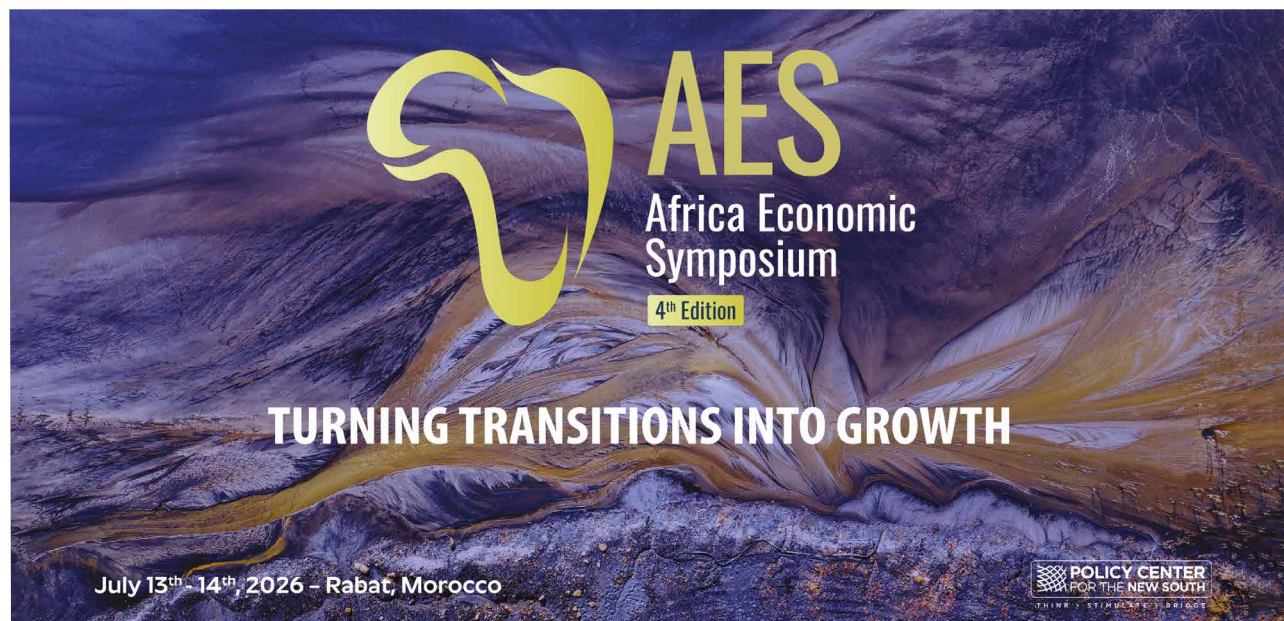
46 Quand l'IA remplace l'IE (intelligence émotionnelle) : danger psychologique et relationnel

48 CULTURE

48 Le FIPA, Le patrimoine à l'honneur

50 Interview d'Amine Hamma, Fondateur du Tricinty Fest

Africa Economic Symposium : les transitions au cœur de la réflexion sur la croissance africaine



Réunis à Rabat les 13 et 14 juillet, plus de 200 économistes, responsables publics et universitaires issus d'une quarantaine de pays participent à la quatrième édition de l'Africa Economic Symposium (AES), organisée par le Policy Center for the New South (PCNS). Placée sous le thème « Transformer les transitions en croissance », cette rencontre entend nourrir la réflexion sur les réponses économiques à apporter aux profondes mutations que connaît le continent africain. L'événement intervient dans un contexte international marqué par une forte incertitude économique. Lors de la séance d'ouverture, le président exécutif du PCNS, Karim El Aynaoui, a souligné que les économies africaines évoluent dans un environnement particulièrement contraint, entre marges budgétaires réduites, retour des tensions inflationnistes, pressions sur les politiques monétaires et fragmentation géopolitique. À ces défis s'ajoutent des attentes croissantes des populations en matière de création de richesse, d'emploi et d'amélioration des services publics, notamment dans les secteurs de la santé et de l'éducation.

Face à ces enjeux, les organisateurs défendent une approche fondée sur l'analyse économique et la recherche appliquée afin d'accompagner les décideurs dans la conception de politiques publiques adaptées. Le PCNS rappelle ainsi son engagement en faveur d'une expertise reposant sur les données et les faits, tout en

mettant en avant les coopérations développées avec plusieurs institutions internationales, dont l'Union africaine et la Banque mondiale, à travers la plateforme African Think Tanks Platform (ATTP).

Au fil des éditions, l'Africa Economic Symposium s'est imposé comme un rendez-vous de référence pour les acteurs de la réflexion économique africaine. En quatre ans, la manifestation a considérablement élargi son audience et son rayonnement, confirmant son rôle de plateforme de dialogue entre chercheurs, institutions publiques et organisations internationales autour des grands défis macroéconomiques du continent. Durant deux jours, les participants ont examiné plusieurs chantiers jugés déterminants pour les trajectoires de développement africaines. Les débats ont porté notamment sur la valorisation des ressources naturelles, la transition climatique et énergétique, la transformation numérique comme levier de changement structurel, l'évolution des politiques sociales en faveur d'une croissance plus inclusive ainsi que les mécanismes de financement capables d'accompagner ces transformations.

À travers cette nouvelle édition, le symposium ambitionne de faire émerger des recommandations concrètes afin de transformer les transitions environnementales, technologiques et sociales en moteurs de compétitivité, de résilience et de croissance durable pour les économies africaines.

Royal Air Maroc déploie une offre estivale record de 8,2 millions de sièges

Royal Air Maroc (RAM) renforce son dispositif pour la saison estivale 2026 avec une offre record de près de 8,2 millions de sièges, en hausse de 23 % par rapport à l'été 2025. Ce programme, qui couvre 86 destinations internationales grâce à une flotte modernisée de 67 appareils, vise à répondre à la forte demande des Marocains du monde, des diasporas africaines, des voyageurs d'affaires et des touristes internationaux. L'Europe demeure le principal marché de la compagnie avec 44 destinations desservies et plus de 3 millions de sièges proposés (+22 %). Cette montée en capacité accompagne les importants flux estivaux tout en soutenant l'attractivité touristique du Royaume. En Afrique, RAM met à disposition 1,8 million de sièges, soit une progression de 36 %, consolidant le rôle de Casablanca comme hub continental. Les réseaux Asie et Moyen-Orient enregistrent une hausse de 16 %, avec plus de 524 000 sièges, tandis que les Amériques bénéficient de 723 000 sièges (+7 %). Le réseau domestique n'est pas en reste, avec près de 1,2 million de sièges (+18 %),

afin de renforcer la connectivité entre les régions du Royaume.

Selon le président-directeur général de Royal Air Maroc, Hamid Addou, ce programme marque « une étape majeure » dans le développement de la compagnie. Il traduit la volonté de consolider le positionnement de RAM comme hub stratégique entre l'Afrique, l'Europe et les Amériques, tout en améliorant l'expérience des passagers grâce à une flotte plus récente, des correspondances optimisées et un meilleur niveau de confort.

Autre évolution notable, la compagnie assurera l'intégralité de son programme estival avec ses propres appareils, sans recourir à l'affrètement d'avions. Ce choix accompagne la modernisation de la flotte et devrait contribuer à améliorer la ponctualité ainsi que la qualité de service.

À travers ce dispositif, Royal Air Maroc poursuit sa stratégie d'expansion tout en accompagnant les ambitions du Maroc en matière de connectivité internationale et de développement du tourisme.



Concurrence

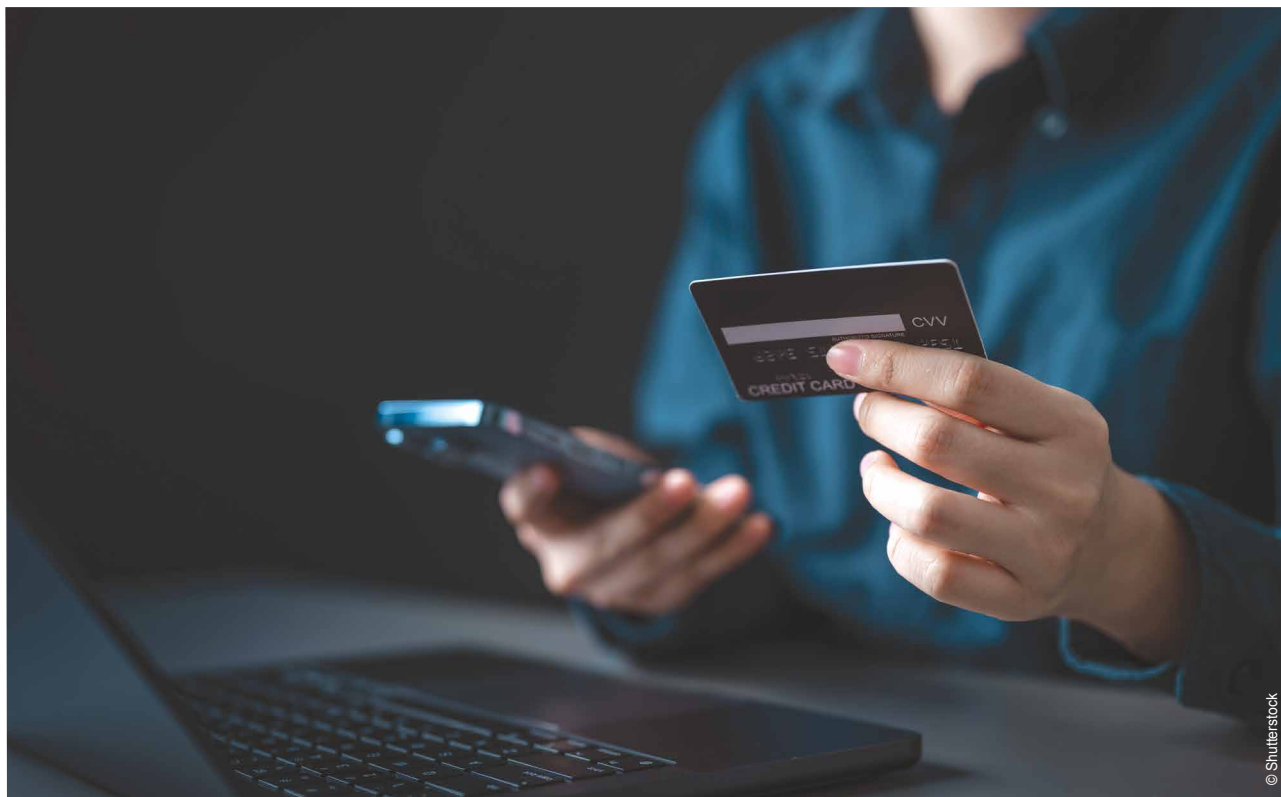
Paielement électronique : BAM et le Conseil de la concurrence accélèrent l'ouverture du marché

Bank Al-Maghrib (BAM) et le Conseil de la concurrence dressent un bilan positif de leur coopération visant à renforcer la concurrence sur le marché marocain du paiement électronique par carte. Les deux institutions estiment que les réformes engagées ces derniers mois ont permis de faire évoluer le secteur vers un modèle plus ouvert, tout en favorisant l'inclusion financière et l'accès à des solutions de paiement plus compétitives. Cette transformation fait suite aux engagements rendus obligatoires par le Conseil de la concurrence en octobre 2024. Ceux-ci prévoyaient notamment la fin de l'activité d'acquisition monétique du Centre Monétique Interbancaire (CMI), l'ouverture du marché à de nouveaux opérateurs et le transfert progressif du portefeuille de commerçants vers ces derniers. Parallèlement, le CMI conserve son rôle de plateforme technique, avec l'obligation d'offrir un accès à ses services dans des conditions transparentes et non discriminatoires. De son côté, Bank Al-Maghrib a accompagné les établissements de paiement dans le déploiement de

leurs activités, en veillant au respect des exigences de sécurité, de continuité de service et de fiabilité des infrastructures de paiement.

Les deux autorités mettent également en avant les mesures prises sur le plan tarifaire. Après avoir plafonné les commissions d'interchange à 0,65 % en 2024, BAM a décidé de les ramener à 0,5 % à compter du 1er octobre 2026. Un taux préférentiel de 0,15 % sera appliqué aux paiements effectués par les administrations publiques et dans le commerce de proximité, afin d'encourager l'adoption des paiements électroniques.

Selon le communiqué conjoint, ces réformes ont permis de passer d'un système dominé par un opérateur unique à une architecture multi-acquéreurs, favorisant une diversification de l'offre, une baisse des coûts pour les commerçants et une amélioration de l'accès aux services de paiement. BAM et le Conseil de la concurrence indiquent qu'ils poursuivront leur coopération afin d'assurer le bon fonctionnement du marché et d'accompagner le développement des paiements électroniques au Maroc.



Agriculture : la stratégie « Génération Green » entre dans sa phase d'évaluation

Le ministère de l'Agriculture, de la Pêche maritime, du Développement rural et des Eaux et Forêts a lancé, le 10 juillet à Rabat, l'étude du bilan à mi-parcours de la stratégie « Génération Green » 2020-2030. Cette démarche vise à évaluer les résultats obtenus depuis son lancement, à identifier les leviers d'accélération et à adapter les politiques publiques aux nouveaux défis auxquels fait face le secteur agricole.

Présidant la réunion de lancement, le ministre Ahmed El Bouari a rappelé le rôle stratégique de l'agriculture dans l'économie nationale et la souveraineté alimentaire. Il a souligné que cette évaluation doit permettre de définir les mesures nécessaires pour renforcer la résilience, la compétitivité et la création de valeur du secteur à l'horizon 2030.

Le ministère relève que la première moitié de la stratégie s'est déroulée dans un contexte marqué par des sécheresses successives, les conséquences de la pandémie de Covid-19 et les tensions sur les marchés internationaux. Malgré ces contraintes, plusieurs avancées ont été enregistrées, notamment dans le développement des filières agricoles, l'amélioration de l'efficacité de l'irrigation, le renforcement

de la protection sociale des agriculteurs ainsi que le déploiement de programmes d'urgence pour limiter les effets du déficit hydrique et soutenir la reconstitution du cheptel.

Les organisations professionnelles ont également appelé à adapter la feuille de route aux nouvelles réalités économiques. Le président de la COMADER, Rachid Benali, a insisté sur la nécessité d'améliorer la compétitivité des filières et de repenser les mécanismes d'investissement face à la hausse du coût des intrants. De son côté, le président de la FECAM, Lahbib Bentaleb, a plaidé pour une priorité donnée à l'approvisionnement du marché national, au développement de nouveaux débouchés à l'export et au renforcement des capacités productives. Conduite selon une approche participative, l'étude portera notamment sur les productions végétales et animales, la mécanisation des exploitations, la sécurisation de l'eau d'irrigation, la modernisation des circuits de commercialisation et le financement du secteur. Son objectif est d'actualiser la trajectoire de « Génération Green » afin de répondre aux nouveaux enjeux climatiques, économiques et alimentaires.

Port de Casablanca : le trafic progresse de 7 % au premier semestre

Le port de Casablanca poursuit sa dynamique de croissance. Selon les données de l'Agence nationale des ports (ANP), le trafic global a atteint 17 millions de tonnes au terme du premier semestre 2026, soit une progression de 7 % par rapport à la même période de 2025. Cette performance a été portée par un mois de juin particulièrement soutenu, avec 3,53 millions de tonnes traitées, en hausse de 32 % sur un an.

Les importations continuent de représenter l'essentiel de l'activité portuaire, avec 12,8 millions de tonnes, soit 75 % du trafic total, en progression de 8 %. Les exportations ont, quant à elles, atteint 4,19 millions de tonnes, enregistrant une hausse de 2 %, confirmant le rôle du port dans l'approvisionnement de l'économie nationale et le soutien aux échanges commerciaux.

Plusieurs segments affichent des performances notables. Les importations de céréales se sont élevées à 3,3 millions de tonnes (+13 %), tandis que les aliments de bétail ont progressé de 33 %, à 1,06 million de tonnes. Le trafic

conteneurisé a franchi le cap des 762 557 EVP, en hausse de 5 %, alors que le trafic roulier a bondi de 35 %, avec près de 94 000 véhicules traités.

Ces résultats ont été obtenus malgré un contexte opérationnel complexe, marqué par des conditions météorologiques difficiles, un afflux d'importations stratégiques et un incident maritime survenu en février après la chute de conteneurs d'un porte-conteneurs. L'ANP souligne que, grâce à une coordination renforcée avec les autorités et les opérateurs portuaires, la continuité des opérations et la sécurisation des chaînes logistiques ont été assurées.

L'Agence met également en avant les investissements engagés pour accroître les capacités de traitement, moderniser les terminaux, développer les espaces logistiques et accélérer la digitalisation des opérations. Le maintien de la certification ISO 14001 témoigne, par ailleurs, de la volonté du port de concilier montée en puissance des activités et performance environnementale.

Digital

Paieement digital : les acteurs du secteur plaident pour une adoption plus large et un cadre renforcé

L'accélération du paiement digital au Maroc passe autant par l'innovation que par la confiance des consommateurs. C'est le principal message qui s'est dégagé d'un panel organisé à Casablanca en marge de la 7^e édition du Moroccan Consumer Day, où régulateurs, opérateurs et représentants des consommateurs ont débattu des leviers de développement des paiements électroniques.

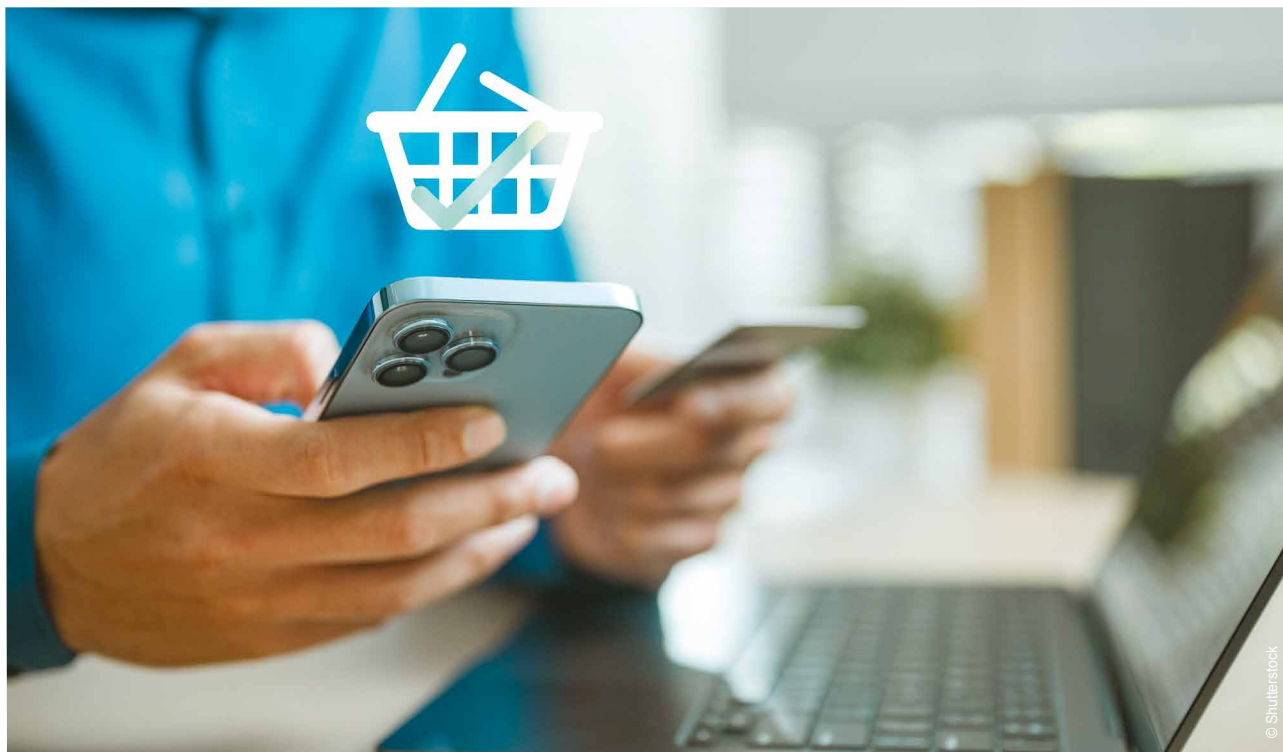
Les intervenants ont salué les mutations engagées sur le marché, notamment l'ouverture de l'activité d'acquisition à de nouveaux opérateurs. Selon Ismaïl Bellali, président-directeur général d'Unipay, cette évolution a favorisé une concurrence accrue, stimulé l'innovation et contribué à réduire les coûts pour les commerçants. Il estime toutefois que ces avancées ne se traduisent pas encore par une généralisation du paiement électronique, en particulier en raison d'un déploiement encore limité des terminaux de paiement (TPE) chez les commerçants.

De son côté, Bank Al-Maghrib a mis en avant les progrès enregistrés dans la modernisation des moyens de paiement. Mohamed Adnane Boutaib, responsable des études et projets à la Banque centrale, a souligné

que les paiements électroniques affichent désormais une croissance à deux chiffres et que les virements ont dépassé les chèques en volume d'usage. Malgré la prédominance persistante des paiements en espèces, il a rappelé que la stratégie de BAM vise à favoriser une transition progressive vers les moyens de paiement numériques.

La sécurité des transactions a également occupé une place centrale dans les débats. Mohamed Bourazza, directeur Groupe Compliance de HPS, a plaidé pour une gestion des contrôles fondée sur les risques, permettant de renforcer la lutte contre la fraude sans dégrader l'expérience utilisateur. Il a notamment mis en avant les apports de l'intelligence artificielle dans la détection des opérations suspectes.

Les représentants des consommateurs ont, quant à eux, insisté sur la nécessité de renforcer la transparence, la concurrence et les mécanismes de recours en cas de litige. Pour les participants, le développement des paiements digitaux devra s'accompagner d'un cadre de confiance garantissant la protection des usagers et la cybersécurité, conditions essentielles à l'adoption plus large des nouveaux moyens de paiement au Maroc.



La BAD accorde 205 M€ au Maroc pour renforcer son réseau ferroviaire



La Banque africaine de développement (BAD) poursuit son accompagnement des grands projets d'infrastructure du Royaume. Réuni le 8 juillet à Abidjan, son Conseil d'administration a approuvé un financement de 205 millions d'euros en faveur du Projet d'appui au développement des infrastructures ferroviaires (PADIF), destiné à moderniser le corridor stratégique Kénitra-Marrakech.

Ce financement contribuera à l'extension de la ligne à grande vitesse (LGV) et au renforcement des infrastructures ferroviaires existantes sur un axe qui concentre une part importante des flux de voyageurs et de marchandises du pays. L'objectif est d'améliorer la capacité du réseau, de fluidifier les déplacements entre les principaux pôles économiques et de renforcer la connectivité territoriale.

Le projet prévoit notamment l'acquisition de nouveaux rails, d'appareils de voie et d'équipements destinés à moderniser les lignes conventionnelles ainsi que la LGV, en particulier autour du hub ferroviaire de Casablanca. Il comprend également un volet consacré à la gestion du projet, incluant le suivi des travaux et l'évaluation de leurs impacts.

Au-delà des gains attendus en matière de mobilité, le PADIF ambitionne de réduire les temps de trajet et les coûts logistiques, tout en favorisant le report vers un mode de transport moins émetteur de carbone. Pour la BAD, cette modernisation contribuera à renforcer la compétitivité logistique du Maroc et à consolider son rôle de plateforme d'échanges entre l'Europe et l'Afrique.

Cette opération s'inscrit dans les priorités du plan Rail 2040 et du Nouveau modèle de développement, qui font de la modernisation des infrastructures de transport un levier de croissance économique. Depuis 1978, la BAD a mobilisé près de 15 milliards d'euros pour financer plus de 150 projets au Maroc dans des secteurs stratégiques tels que les transports, l'énergie, l'eau, l'agriculture et la gouvernance.

EN BREF

Artisanat : un appui à l'export



Une convention signée entre le secrétariat d'État à l'Artisanat, DHL Express Maroc et les Chambres d'artisanat prévoit un accompagnement logistique, des formations et des tarifs préférentiels pour faciliter l'accès des artisans marocains aux marchés internationaux.

Aquaculture : 244 projets en activité



Le Maroc compte 244 projets aquacoles actifs, pour une capacité cible de 90.000 tonnes par an. Réuni à Rabat, le conseil d'administration de l'ANDA a salué la dynamique d'investissement et les avancées de la filière, soutenues par la stratégie Halieutis et l'économie bleue.

CAFRAD : pour un leadership public africain renouvelé



À Rabat, la ministre Amal El Fallah Seghrouchni a plaidé, lors du 17^e Forum ministériel du CAFRAD, pour un leadership public africain fondé sur les compétences, l'innovation et la coopération afin d'améliorer la gouvernance et l'action publique.

Coopération

Maroc-France : une nouvelle série d'accords pour donner corps au partenariat d'exception

La 15^e Réunion de Haut Niveau (RHN) entre le Maroc et la France, tenue le 16 juillet à Rabat sous la coprésidence du Chef du gouvernement Aziz Akhannouch et du Premier ministre français Sébastien Lecornu, a marqué une nouvelle étape dans le renforcement du partenariat bilatéral. À l'issue des travaux, plusieurs accords de coopération et de partenariat ont été conclus dans des domaines stratégiques, traduisant la volonté des deux pays d'élargir leur coopération bien au-delà des enjeux économiques.

Parmi les principaux engagements figure la confirmation du financement de la Ligne à grande vitesse (LGV) entre Kénitra et Marrakech. Ce protocole d'entente, signé par la ministre de l'Économie et des Finances, Nadia Fettah, et son homologue français Roland Lescure, vient consolider l'un des projets d'infrastructures les plus structurants du Royaume, appelé à accompagner les ambitions de développement du pays et les échéances internationales à venir.

Les deux gouvernements ont également renforcé leur coopération dans le domaine de l'eau. Une déclaration commune, signée par Nadia Fettah, le ministre français des Affaires étrangères Jean-Noël Barrot et la directrice de l'Agence française de développement (AFD) au Maroc, Catherine Bonnaud, complète les engagements pris en octobre 2024 afin de soutenir la politique nationale marocaine de gestion des ressources hydriques.

Au-delà des infrastructures, la RHN a mis en avant une coopération élargie aux politiques publiques. Les ministres des Affaires étrangères, Nasser Bourita et Jean-Noël Barrot, ont ainsi signé une lettre d'intention visant à promouvoir une politique étrangère féministe, avec l'ambition de renforcer la place des femmes dans les pratiques diplomatiques et au sein des instances internationales. Le volet éducatif n'a pas été en reste. Une déclaration d'intention prévoit le développement de l'enseignement de la langue arabe et de l'histoire-géographie dans les établissements français implantés au Maroc, afin de favoriser l'acquisition de compétences bilingues et une meilleure connaissance des deux cultures.

Les secteurs des transports et de la logistique enregistrent eux aussi de nouvelles avancées. Un plan d'action triennal (2026-2028) encadrera la coopération technique dans l'aviation civile, tandis qu'un partenariat entre l'École nationale supérieure maritime (France) et l'Institut supérieur d'études maritimes (Maroc) vise à renforcer les échanges académiques et scientifiques dans les métiers de la mer.

Les accords conclus couvrent également les services postaux, avec un partenariat destiné à moderniser les opérateurs face aux nouveaux usages numériques, ainsi que la culture. Deux déclarations d'intention portent respectivement sur les échanges artistiques et sur le développement de la coopération cinématographique

en Afrique. Elles sont complétées par une convention stratégique entre le ministère marocain de la Culture et l'Institut du monde arabe, destinée à développer des projets culturels, intellectuels et citoyens.

Enfin, la coopération scientifique et technique s'élargit à de nouveaux champs. Le Laboratoire public d'essais et d'études (LPEE) et le CEREMA français uniront leurs expertises dans les domaines des infrastructures, des sols et des ouvrages hydrauliques et portuaires. Dans le secteur agricole, l'Institut agronomique et vétérinaire Hassan II et le CIRAD ont signé un accord-cadre destiné à développer la recherche conjointe en agriculture, médecine vétérinaire, sciences halieutiques et aquaculture.

Par leur diversité, ces accords illustrent la volonté de Rabat et de Paris d'inscrire leur partenariat dans une logique de long terme, couvrant aussi bien les grands projets structurants que les enjeux de formation, d'innovation, de culture et de développement durable.



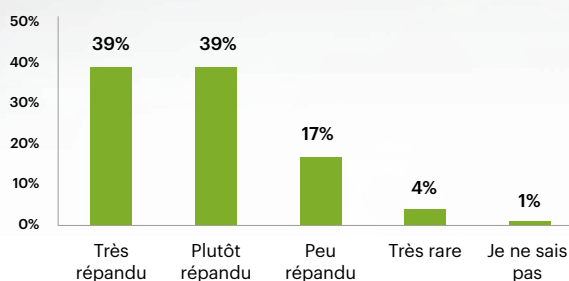
L'INFOGRAPHIE

Comment les Marocains perçoivent le travail des enfants

Comment les Marocains perçoivent-ils le travail des enfants ? Pour alimenter son avis sur cette problématique, le Conseil économique, social et environnemental (CESE) a interrogé les citoyens via sa plateforme participative « Ouchariko », recueillant 1 540 contributions.

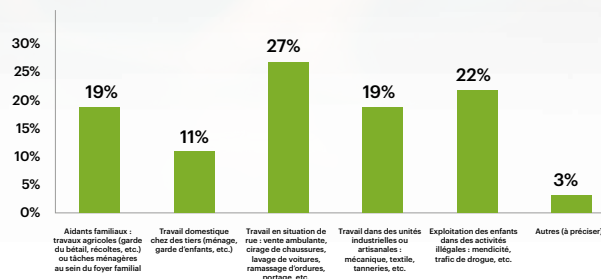


COMMENT ÉVALUEZ-VOUS LE TRAVAIL DES ENFANTS AU MAROC



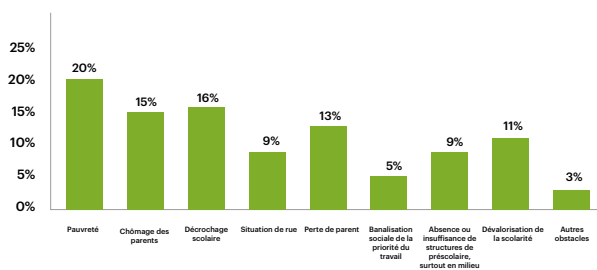
Source : Conseil Économique Social et Environnemental

QUELS TYPES DE TRAVAIL DES ENFANTS OBSERVEZ-VOUS OU CONNAISSEZ-VOUS AU MAROC ? (PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)



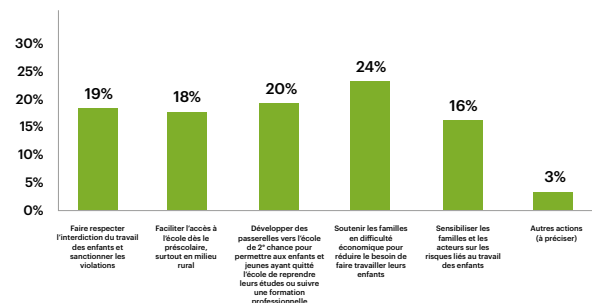
Source : Conseil Économique Social et Environnemental

SELON VOUS, QUELS SONT LES PRINCIPAUX OBSTACLES À L'ÉLIMINATION DU TRAVAIL DES ENFANTS AU MAROC ? (PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)



Source : Conseil Économique Social et Environnemental

SELON VOUS, QUELLES ACTIONS POURRAIENT AIDER À RÉDUIRE LE TRAVAIL DES ENFANTS AU MAROC ? (PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)



Source : Conseil Économique Social et Environnemental



Mondial 2030 : Fouzi Lekjaa appelle à une mobilisation collective

L'organisation de la Coupe du monde 2030 entre dans une nouvelle phase. Réuni jeudi 16 juillet au siège de la Fédération royale marocaine de football (FRMF), le Comité directeur de l'instance a placé la préparation du tournoi au cœur de ses travaux. Son président, Fouzi Lekjaa, a rappelé que ce rendez-vous dépasse largement le cadre sportif et s'inscrit dans la Vision de Sa Majesté le Roi Mohammed VI comme un chantier stratégique pour le Royaume.

Coorganisé avec l'Espagne et le Portugal, le Mondial 2030 placera les trois pays sous le regard de la FIFA durant les prochaines années. Pour Fouzi Lekjaa, cette perspective impose une préparation anticipée, une coordination permanente et une gouvernance rigoureuse afin de respecter l'ensemble des échéances fixées.

Le président de la FRMF a précisé que la mise en œuvre de ce projet sera assurée sous la supervision

de la Fondation Maroc 2030, en étroite collaboration avec la Fédération. Cette articulation doit permettre de renforcer les synergies entre les deux institutions et d'assurer une conduite cohérente de ce chantier national.

Au-delà des infrastructures, la FRMF souhaite également faire évoluer son organisation interne. Fouzi Lekjaa a ainsi invité les Ligues nationales à moderniser leurs méthodes de travail et à s'adapter aux exigences de cette nouvelle étape. Il les a appelées à devenir de véritables acteurs de l'organisation du Mondial afin d'en maximiser les retombées, aussi bien avant qu'après 2030.

À travers cette mobilisation, la Fédération entend faire de la Coupe du monde un levier durable de développement du football national et de rayonnement du Maroc sur les scènes continentale et internationale.



Économie mondiale : entre tensions géopolitiques et révolution technologique



La guerre au Moyen-Orient et l'essor de l'intelligence artificielle redessinent les équilibres de l'économie mondiale. Dans sa mise à jour de juillet 2026 des Perspectives de l'économie mondiale, le Fonds monétaire international (FMI) décrit une conjoncture marquée par des forces contradictoires : d'un côté, les tensions géopolitiques alimentent les pressions inflationnistes et les incertitudes sur les marchés ; de l'autre, le cycle technologique porté par l'IA soutient l'activité dans plusieurs grandes économies. Le FMI prévoit une croissance mondiale de 3 % en 2026, avant une légère accélération à 3,4 % en 2027. Si ces prévisions demeurent proches de celles publiées au printemps, elles masquent une fragmentation croissante des trajectoires économiques. Les pays les mieux intégrés aux chaînes de valeur technologiques ou bénéficiant de la hausse des prix de l'énergie résistent mieux aux chocs, tandis que les importateurs d'énergie peu positionnés sur les nouvelles technologies voient leurs perspectives se dégrader. Le conflit au Moyen-Orient demeure le principal facteur de risque. Les projections du FMI reposent sur l'hypothèse d'une réouverture du détroit d'Ormuz et d'un retour progressif à la normale d'ici 2027. D'ici là, les prix de l'énergie devraient rester durablement élevés. Le pétrole est attendu autour de 89 dollars le baril en moyenne en 2026, tandis que les prix du gaz, des engrais et des denrées alimentaires continueraient de subir les effets des perturbations logistiques et de la hausse des coûts de production.

Ces tensions alimentent un regain d'inflation mondiale. Après plusieurs mois de désinflation, la hausse des prix repart sous l'effet du renchérissement de l'énergie, poussant plusieurs banques centrales à maintenir des politiques monétaires restrictives plus longtemps que prévu. Si les anticipations d'inflation à long terme restent globalement maîtrisées, le FMI appelle les autorités monétaires à préserver leur crédibilité et à rester vigilantes face à un éventuel désancrage des prix. En parallèle, la révolution de l'intelligence artificielle s'impose comme un puissant moteur de croissance. Les économies fortement insérées dans la production de semi-conducteurs et d'équipements liés à l'IA, comme la Corée, la Malaisie ou Taïwan, enregistrent des performances supérieures aux attentes. La Chine bénéficie également du dynamisme de son industrie de haute technologie, tandis que plusieurs économies avancées profitent d'investissements soutenus dans les équipements numériques. À l'inverse, les pays moins connectés à cette chaîne de valeur peinent à tirer parti de cette nouvelle phase d'expansion technologique. Le commerce mondial, en revanche, devrait ralentir. Après une progression de 5 % en 2025, la croissance des échanges retomberait à 3,5 % cette année sous l'effet combiné des tensions commerciales, de la réorganisation des chaînes d'approvisionnement et des effets persistants des droits de douane. Le FMI estime néanmoins que la montée en puissance des échanges liés aux technologies numériques limitera en partie ce ralentissement.

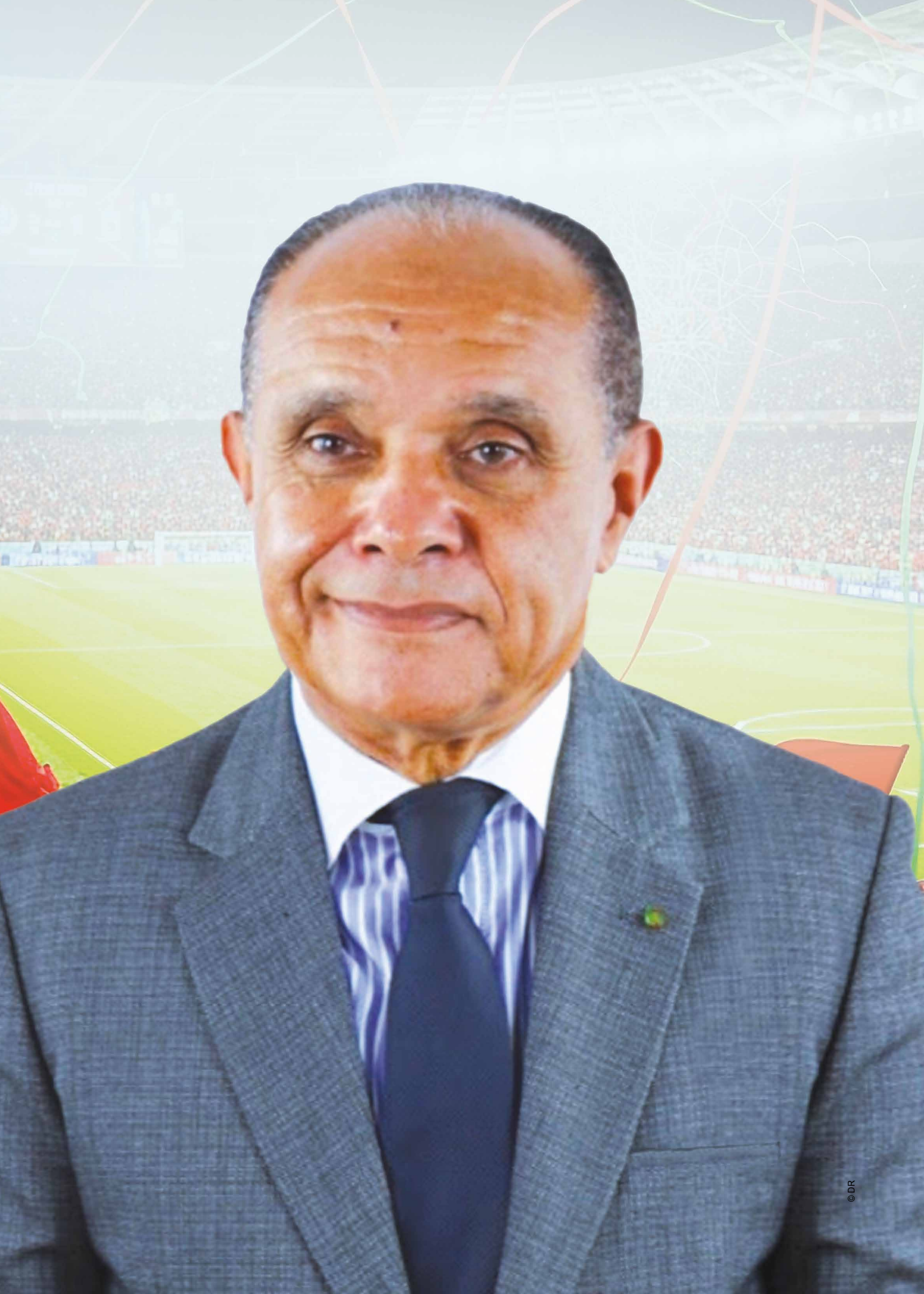


L'INVITÉ

AZIZ DAOUDA

Analyste sportif

Interview réalisée par Rida Ançari



« Le Royaume a fait le choix de faire du football un accélérateur de développement. »

Après cette Coupe du monde, quel regard portez-vous sur le parcours des Lions de l'Atlas ? Selon vous, qu'est-ce que cette équipe a démontré au-delà de ses résultats sportifs ?

Comme toute compétition, il faut replacer cette Coupe du monde dans son contexte. Il s'agit de la plus grande manifestation sportive au monde après les Jeux olympiques. Toutes les nations aspirent donc à s'y qualifier et à y participer.

Le Maroc s'est présenté à cette Coupe du monde avec une ambition qui ne relevait pas du simple rêve, mais d'un travail engagé depuis plusieurs années. Le Royaume a fait le choix de faire du football un accélérateur de développement. Les résultats obtenus depuis la Coupe du monde 2022 au Qatar, tant avec l'équipe nationale A qu'avec les différentes catégories d'âge, chez les féminines, ainsi qu'en beach soccer et en futsal, en sont la démonstration.

Il faut également tenir compte du contexte international. Le mode de tirage au sort, la répartition dans chacune des parties du tableau, certaines conditions de la compétition ou encore l'expérience des grandes nations peuvent naturellement favoriser certaines équipes. C'est une réalité du football mondial.

Dans ce contexte, voir l'équipe nationale atteindre un stade aussi avancé de la compétition, en disputant six matchs de Coupe du monde, constitue un résultat exceptionnel. À ce niveau, il est extrêmement difficile de se maintenir durablement parmi les meilleures nations. Le Maroc y est pourtant parvenu, confirmant un niveau proche de celui atteint en 2022. Cela prouve que ces performances ne sont pas le fruit du hasard, mais celui d'un véritable projet de construction.

Le Maroc confirme ainsi sa place parmi les huit meilleures nations du football mondial, tout en améliorant son classement FIFA au cours même de cette Coupe du monde. Cette performance est d'autant plus remarquable qu'elle a été obtenue dans l'un des groupes les plus relevés de la compétition, face à des adversaires solides comme les Pays-Bas ou encore le Canada, pays hôte déterminé à poursuivre son parcours.

Dans ces conditions, je considère que le parcours des Lions de l'Atlas est un véritable exploit. Il constitue une étape supplémentaire vers l'objectif de 2030, lorsque le Maroc accueillera la Coupe du monde.

On parle souvent de talent lorsqu'on évoque le football marocain. Pourtant, ce parcours semble surtout révéler une culture de l'exigence, de la discipline et du collectif. Comment construit-on durablement une culture de la gagne ?

Tout jeune qui choisit de pratiquer un sport le fait d'abord avec l'envie de gagner. Mais pour gagner, plusieurs facteurs sont déterminants.

Le premier est la génétique. Il faut posséder les prédispositions requises. On ne fabrique pas des champions comme on fabrique des voitures. Chaque individu possède un potentiel différent. Certains enfants sont naturellement plus doués que d'autres, que ce soit en football, en musique, en littérature, en mathématiques ou dans tout autre domaine.

La première mission consiste donc à détecter ces talents. Ensuite, il faut leur offrir les meilleures conditions de formation afin de développer pleinement leur potentiel. La formation doit être accompagnée d'un bon système de compétition à même de mettre en valeur le niveau des pratiquants et à leur faire évoluer. Enfin, il y a le contexte international. C'est précisément ce que le Maroc cherche à construire aujourd'hui : s'imposer dans un environnement extrêmement concurrentiel face aux plus grandes nations du football.

Les conditions sont désormais réunies pour obtenir des résultats durables. Ils sont le fruit du travail réalisé notamment par l'Académie Mohammed VI, mais aussi par les autres académies du Royaume. Il y a par ailleurs aussi l'attachement des jeunes marocains de la diaspora à la mère patrie. Ainsi bon nombre parmi eux préfèrent représenter le Maroc. Cela met la pression sur le système de formation en interne.

J'ajouterais un élément essentiel : l'innovation. Dans le sport de haut niveau. On ne peut pas se contenter de copier les autres. Une copie restera toujours une copie.

Pour devenir champion du monde, il faut être capable d'apporter quelque chose de nouveau, que les autres n'ont pas encore imaginé ou expérimenté. Vous gagnez quand vous surprenez.

Vous défendez depuis longtemps l'idée que le sport forme bien plus que des champions. En quoi peut-il contribuer à forger des citoyens plus responsables, plus résilients et plus confiants ?

Vous avez sans doute remarqué que le langage de l'entreprise s'inspire aujourd'hui largement de celui du sport. Les notions de team building, de performance collective ou de leadership en sont de bons exemples. Le sport de haut niveau enseigne avant tout la résilience. Une défaite n'est jamais vécue comme un échec. Une victoire n'y est jamais une fin en soi. Les deux ne constituent qu'une étape vers plus de progrès. Lorsqu'une équipe perd un match, elle l'analyse afin de comprendre les causes de cette défaite et d'en tirer des enseignements pour progresser. On fait de même en cas de victoire. Tout système sportif repose sur un bon système d'évaluation.

Le sport apprend également le travail collectif. Sur un terrain de football, onze joueurs sont visibles, mais ils ne font qu'exprimer le travail de dizaines de personnes qui œuvrent dans l'ombre. Plus de dix-sept métiers gravitent aujourd'hui autour d'une équipe de haut niveau. Cette organisation développe naturellement l'esprit d'équipe et la compréhension du rôle de chacun. Aucun n'est plus important ni moins important qu'un autre. Il y a simplement comme dans toute organisation, une certaine hiérarchie à respecter.



« Dès sa première candidature, le Maroc a toujours affirmé que l'organisation de la Coupe du monde n'était pas une fin en soi, mais un accélérateur de développement. »

Enfin, le sport inculque le respect de l'adversaire. On ne peut pas battre un adversaire sans le respecter, qu'il s'agisse de son intégrité physique ou morale. Le respect est réciproque et constitue l'un des fondements de la compétition.

C'est pourquoi il est essentiel de transmettre ces valeurs dès le plus jeune âge. Le sport est un formidable outil d'éducation et de construction du citoyen.

À quatre ans de l'organisation de la Coupe du monde 2030, quels sont, selon vous, les principaux défis que le Royaume doit encore relever pour faire de cet événement un véritable levier de développement ?

Dès sa première candidature, le Maroc a toujours affirmé que l'organisation de la Coupe du monde n'était pas une fin en soi, mais un accélérateur de développement. Organiser une telle compétition implique de répondre à un cahier des charges extrêmement exigeant. Ce que le grand public voit, ce sont les stades. Mais derrière ces infrastructures se cachent de nombreux secteurs qui doivent être au niveau : la sécurité, les transports, la mobilité, la santé, les télécommunications, l'hôtellerie ou encore les services.

Une Coupe du monde ne se résume pas à des enceintes sportives. Elle mobilise l'ensemble d'un pays et contribue à moderniser ses infrastructures et son organisation.

Le Maroc a longtemps souffert de certains retards accumulés pendant deux siècles notamment pour avoir raté la révolution industrielle. Les progrès sont manifestes mais gagneraient à s'accélérer et à s'inscrire dans la durée. Il a donc décidé d'accélérer son développement sur des bases solides et pérennes en se fixant une échéance claire : être totalement prêt en 2030 pour accueillir le monde dans les meilleures conditions. Et même là ce ne sera qu'une étape vers davantage de progrès et de développement.

Si vous deviez résumer en une idée la principale leçon que cette équipe nationale laisse à la jeunesse marocaine, quelle serait-elle ?

Cette équipe montre à la jeunesse marocaine que rien n'est impossible. Avec du travail, de la persévérance et de l'engagement, il est possible d'atteindre les plus hauts sommets dans tous les domaines. ●

ZOOM

INITIATIVE ATLANTIQUE

LA NOUVELLE GÉOGRAPHIE ÉCONOMIQUE

- P 22** L'Atlantique, nouvelle géographie de la compétitivité marocaine
- P 24** Façade atlantique : le nouvel espace stratégique de la croissance marocaine
- P 26** Le Maroc peut-il devenir le hub logistique entre l'Europe et l'Afrique atlantique ?
- P 29** Entreprises marocaines : l'Initiative Atlantique ouvre une nouvelle génération de marchés africains
- P 32** Financer l'ambition atlantique : le défi des investissements de long terme
- P 35** Chaînes de valeur : comment l'Atlantique peut créer plus de richesse pour l'économie marocaine
- P 38** Interview de Zakaria Aboudahab, Professeur en relations internationales à l'Université Mohammed V de Rabat
- P 40** Interview d'Amer Zghinou, Président de l'Association marocaine des transports routiers intercontinentaux (AMTRI Maroc)



L'Initiative Atlantique marque un tournant dans la stratégie économique du Maroc. Au-delà des infrastructures, elle ambitionne de faire de la façade atlantique un espace de production, d'investissement et d'échanges reliant le Royaume à l'Afrique de l'Ouest et au Sahel. Entre nouveaux corridors, montée en puissance des entreprises et intégration régionale, ce dossier décrypte les enjeux d'un projet appelé à redessiner la place du Maroc sur le continent.

L'Atlantique, nouvelle géographie de la compétitivité marocaine

L'Initiative Atlantique ouvre une nouvelle séquence dans la stratégie économique du Maroc. Au-delà des infrastructures, elle ambitionne de faire de la façade atlantique un moteur de compétitivité, d'investissement et d'intégration régionale.

Longtemps appréhendées sous l'angle de la diplomatie ou des infrastructures, la façade atlantique du Maroc est en train de devenir l'un des principaux leviers de transformation de l'économie nationale. Les initiatives engagées ces dernières années témoignent d'une évolution plus profonde: le Royaume ne cherche plus seulement à consolider sa position de plateforme commerciale entre l'Europe et l'Afrique, mais à construire un nouvel espace de production, d'investissement et de création de valeur capable d'accompagner les mutations des échanges internationaux.

Cette ambition intervient à un moment où les chaînes d'approvisionnement mondiales connaissent une profonde recomposition. Les crises géopolitiques successives, la recherche de nouveaux corridors commerciaux et la montée en puissance de l'Afrique redessinent progressivement la carte des flux internationaux.

Dans ce nouvel environnement, la géographie ne constitue plus un avantage suffisant. Elle doit être transformée en compétitivité productive, en capacité industrielle et en attractivité financière.

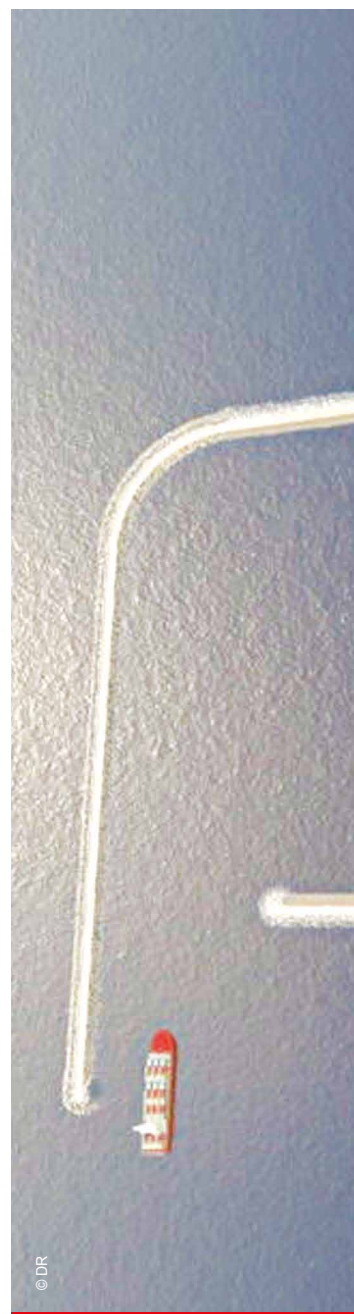
Le Maroc dispose aujourd'hui d'atouts rarement réunis sur le continent : une stabilité macroéconomique reconnue, des infrastructures portuaires de premier plan, une base industrielle en forte progression, une ouverture commerciale parmi les plus importantes d'Afrique et une présence croissante de ses entreprises sur les marchés africains. L'Initiative Atlantique cherche précisément

à articuler ces différents leviers afin de créer un continuum économique reliant les régions atlantiques marocaines aux pays du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest.

Les analyses réunies dans ce dossier montrent toutefois que cette ambition ne pourra produire tous ses effets que si plusieurs conditions sont réunies simultanément. Les infrastructures devront être accompagnées d'une gouvernance performante, de mécanismes de financement adaptés aux investissements de long terme, d'une montée en puissance des entreprises marocaines, d'une meilleure intégration des PME et d'une stratégie industrielle orientée vers la création de valeur.

Le véritable défi consiste désormais à transformer un avantage géographique en avantage économique durable. C'est sur cette capacité que se jouera la prochaine étape de la compétitivité marocaine. ●

► **Mouhamet Ndongue**



© DR



1 650

hectares, superficie de la
zone industrialo-logistique de
Dakhla

Façade atlantique : le nouvel espace stratégique de la croissance marocaine

Considérée comme une façade maritime à aménager, la côte atlantique devient progressivement un levier de transformation économique du Royaume. L'Initiative Atlantique portée par le Maroc dessine une stratégie visant à repositionner le Maroc comme plateforme de production, de logistique et d'investissement entre l'Europe, le Sahel et l'Afrique de l'Ouest.

L'Initiative Atlantique marque une évolution profonde de la stratégie économique du Maroc. Le document de référence souligne que l'objectif dépasse largement la dimension diplomatique associée à l'ouverture des États du Sahel sur l'océan Atlantique. La logique consiste désormais à transformer plus de 3 500 kilomètres de façade maritime en un véritable espace de création de valeur, articulant infrastructures portuaires, zones industrielles, logistique, investissements privés et intégration régionale.

Cette approche s'inscrit dans un contexte où les chaînes d'approvisionnement mondiales connaissent une recomposition accélérée sous l'effet des tensions géopolitiques, de la diversification des routes commerciales et de la recherche de nouvelles plateformes industrielles. Le Maroc dispose déjà d'atouts reconnus. Selon Morocco Now, le Royaume est connecté à plus de 180 ports dans le monde et bénéficie d'accords de libre-échange couvrant plus de 90 pays, une position qui renforce naturellement sa vocation d'économie ouverte sur les échanges internationaux. Pour Jamal Machrouh, Senior Fellow au Policy Center for the New South, la véritable rupture réside dans la capacité à transformer un avantage géographique en puissance économique. « *Les États ne deviennent pas des puissances par la seule possession d'attributs géographiques, mais lorsqu'ils savent transformer ces attributs en une profondeur stratégique créatrice de valeur* », explique-t-il. Selon lui, les initiatives royales visent précisément à construire un espace de production et d'échanges associant les vingt-trois États africains riverains de l'Atlantique ainsi que les pays enclavés du Sahel.

Cette lecture rejoint des analyses, selon lesquelles la façade atlantique ne constitue plus une périphérie économique mais un nouveau centre de gravité de la stratégie africaine du Royaume. L'enjeu consiste moins à accroître les volumes de transit qu'à développer des activités industrielles, logistiques et de services capables de générer davantage de valeur ajoutée sur le territoire national.

Cette évolution correspond également aux priorités définies dans la nouvelle Charte de l'investissement et dans la stratégie industrielle marocaine. Le ministère de l'Industrie et du Commerce indique que la valeur ajoutée industrielle a atteint 240 milliards de dirhams en 2024, tandis que les exportations industrielles ont été multipliées par trois entre 2021 et 2024. Ces performances renforcent la capacité du Maroc à utiliser la façade atlantique comme prolongement de son appareil productif plutôt que comme simple interface logistique.

Les régions du Sud changent de dimension économique

Cette nouvelle géographie redonne une centralité économique aux provinces du Sud. Le dossier rappelle que les régions de Dakhla-Oued Eddahab et de Laâyoune-Sakia El Hamra disposent déjà d'activités structurées dans la pêche, l'agroalimentaire, les énergies renouvelables ainsi que de plusieurs zones industrielles appelées à accueillir de nouveaux investissements.

Selon Jamal Machrouh, le futur port Dakhla Atlantique pourrait remplir trois fonctions majeures : reconfigurer



la géographie économique nationale, offrir aux pays sahéliens un accès durable à l'Atlantique et contribuer à la diversification des routes commerciales mondiales dans un environnement marqué par les risques croissants sur certaines voies maritimes internationales. Il estime toutefois que son impact dépendra de l'émergence simultanée d'un véritable tissu industriel, logistique et de services sur l'ensemble de la façade atlantique africaine.

Le ministère du Transport prévoit d'ailleurs que Dakhla Atlantique sera adossé à une vaste zone industrialo-logistique de 1 650 hectares, confirmant que la stratégie ne repose pas uniquement sur les infrastructures portuaires mais également sur la création d'écosystèmes économiques régionaux.

La gouvernance devient le principal facteur de compétitivité

Cette ambition suppose néanmoins une gouvernance capable de transformer les investissements publics en avantage compétitif durable. Jamal Machrouh rappelle que la géographie n'offre plus, à elle seule, une rente stratégique. Selon lui, la différence se joue désormais dans « la capacité d'un État à organiser, connecter et sécuriser les flux économiques » grâce à une logistique performante, une gouvernance stable, un cadre réglementaire attractif et des ressources humaines qualifiées.

Cette analyse rejoint les recommandations formulées par Driss Aissaoui. L'analyste politique et économique estime que les investisseurs recherchent avant tout un environnement sécurisé, prévisible et rentable. Il plaide pour un guichet unique régional, des contrats de partenariat public-privé harmonisés, une transparence accrue dans la conduite des projets, une stabilité fiscale et des mécanismes de partage des risques afin de renforcer l'attractivité des investissements de long terme.

Le défi apparaît d'autant plus stratégique que la concurrence entre plateformes logistiques s'intensifie en Afrique. Les infrastructures deviennent progressivement accessibles à plusieurs pays, tandis que la qualité de l'environnement des affaires, la rapidité des procédures administratives, la digitalisation du commerce extérieur et la sécurité juridique constituent désormais les principaux facteurs de différenciation. L'Initiative Atlantique ouvre finalement une nouvelle phase de la transformation économique du Royaume. Elle traduit une évolution du modèle marocain, qui cherche moins à tirer parti de sa seule localisation géographique qu'à construire un espace intégré où infrastructures, industrie, services, finance et innovation se renforcent mutuellement. ●

► **Mouhamet Ndongue**

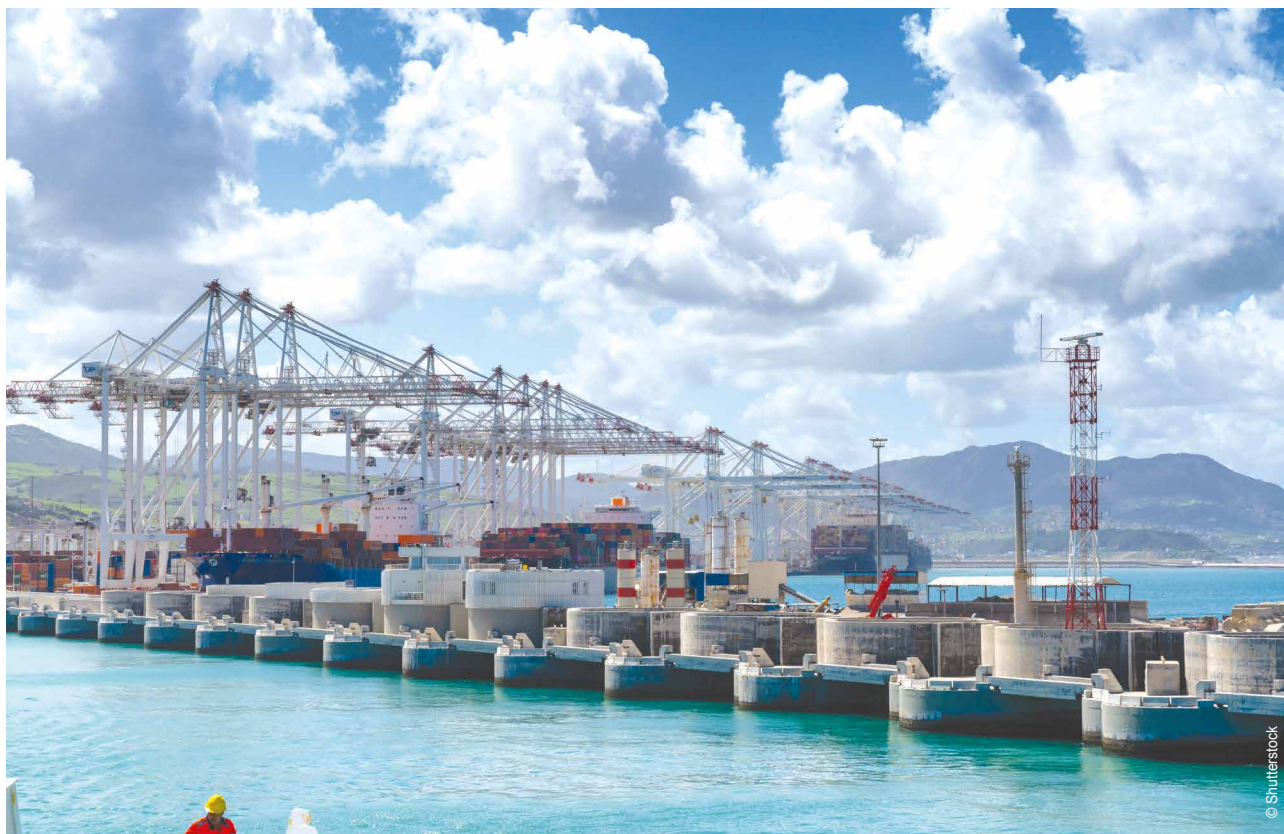
L'Atlantique, une rupture stratégique comparable à celle de Tanger Med

Lorsque Tanger Med a été lancé au début des années 2000, beaucoup y voyaient avant tout un grand projet portuaire. Vingt ans plus tard, son influence dépasse largement le secteur maritime. Le complexe a favorisé l'émergence d'un vaste écosystème industriel, attiré plus de 1 500 entreprises et transformé durablement la place du Maroc dans les chaînes de valeur mondiales. L'Initiative Atlantique pourrait produire une mutation comparable, mais à une échelle territoriale beaucoup plus large. Le défi

n'est plus seulement de connecter le Maroc au commerce international, mais de faire de toute sa façade atlantique un espace où se concentrent activités industrielles, logistique, innovation, finance et services exportables. Cette évolution modifierait profondément la géographie économique nationale en faisant des régions atlantiques, notamment celles du Sud, un nouveau moteur de croissance, d'investissement et d'intégration économique avec le continent africain.

Le Maroc peut-il devenir le hub logistique entre l'Europe et l'Afrique atlantique ?

La montée en puissance de Tanger Med, la construction du port Dakhla Atlantique et la modernisation accélérée des infrastructures logistiques repositionnent le Maroc au cœur des nouvelles routes commerciales entre l'Europe, l'Afrique de l'Ouest et le Sahel. Cette ambition ne pourra toutefois produire un avantage durable que si elle dépasse la seule performance portuaire pour intégrer industrie, digitalisation, transport multimodal et facilitation des échanges.



Le Maroc dispose aujourd'hui de l'une des bases logistiques les plus performantes du continent africain. Pourtant, la capacité à devenir un véritable hub régional ne dépend plus uniquement de la qualité des infrastructures portuaires. Le dossier consacré à l'Initiative Atlantique rappelle que l'objectif consiste désormais à transformer la position géographique du Royaume en avantage économique durable en reliant les ports, les zones industrielles, les plateformes logistiques et les marchés ouest-africains au sein d'un même écosystème.

Cette évolution intervient dans un contexte où les entreprises internationales cherchent à sécuriser leurs chaînes d'approvisionnement, à raccourcir les délais de livraison et à diversifier leurs plateformes de production. La compétitivité d'un hub logistique ne se mesure plus uniquement au nombre de navires accueillis ou au volume des marchandises traitées. Elle dépend désormais de la fluidité de l'ensemble de la chaîne, depuis l'arrivée des marchandises jusqu'à leur transformation, leur redistribution ou leur réexportation.

Le premier pilier de cette stratégie existe déjà. Selon les données rappelées par Fahd Azaroual, économiste au Policy Center for the New South, Tanger Med a traité plus de 11,1 millions d'EVP en 2025, soit une progression de 8,4 %, tandis que le trafic global de marchandises a atteint 161 millions de tonnes, en hausse de 13,3 %. Pour l'économiste, ces performances illustrent la solidité de l'actif portuaire marocain mais ne suffisent pas à faire du Royaume un hub régional.

« *Le véritable enjeu est désormais de convertir cet avantage en compétitivité logistique intégrée* », explique-t-il. Selon lui, un hub performant suppose une continuité efficace entre infrastructures de commerce, transport terrestre, services logistiques, procédures douanières, traçabilité des marchandises et délais de livraison, conformément aux critères retenus par la Banque mondiale dans son Logistics Performance Index.

Cette analyse rejoint celle développée dans le dossier, qui souligne que la réussite de Tanger Med tient autant à son écosystème industriel qu'à ses infrastructures portuaires. Plus de 1 500 entreprises sont aujourd'hui implantées dans les zones développées autour du complexe, faisant de la plateforme un centre de production et non un simple point de transit.

Dakhla Atlantique ouvre une nouvelle dimension continentale

Cette logique est appelée à s'étendre vers le sud du Royaume avec le futur port Dakhla Atlantique. Pour Jamal Machrouh, ce projet constitue bien davantage qu'un nouvel équipement portuaire. Il estime qu'il pourrait contribuer à « *reconfigurer la géographie économique nationale* » en transformant les provinces du Sud en interface entre le Maroc, le Sahel et les marchés mondiaux.

L'expert souligne également que Dakhla Atlantique pourrait favoriser le désenclavement des pays sahéliens tout en participant à la diversification des routes

commerciales mondiales dans un environnement marqué par les tensions géopolitiques affectant plusieurs corridors maritimes internationaux. Son impact économique dépendra toutefois de la capacité à développer simultanément un tissu industriel, logistique et de services capable de valoriser les flux qui transiteront par cette nouvelle infrastructure.

Cette ambition rejoint les orientations du ministère du Transport et de la Logistique, qui prévoit autour du port une vaste zone industrialo-logistique destinée à accueillir des activités de transformation et de distribution à destination des marchés africains.

Le transport routier demeure le maillon décisif de la compétitivité

Une infrastructure portuaire performante ne produit cependant ses effets que si les marchandises circulent rapidement vers leur destination finale. C'est précisément le rôle du transport routier intercontinental.

Selon Amer Zghinou, président de l'Association marocaine des transports routiers intercontinentaux (AMTRI), le développement coordonné des ports d'Agadir et, demain, de Dakhla Atlantique pourrait créer de nouveaux corridors commerciaux reliant le Maroc, l'Europe et l'Afrique de l'Ouest. Il estime qu'une partie croissante des marchandises pourrait être acheminée directement par voie maritime vers plusieurs pays africains, réduisant ainsi la pression sur le poste frontalier d'El Guergarat, tout en diminuant les distances parcourues, les délais et les coûts logistiques. »

El Guergarat ne peut plus porter seul les échanges avec l'Afrique de l'Ouest

L'essor des échanges entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne met progressivement en évidence les limites d'une organisation largement concentrée sur le corridor routier d'El Guergarat. Le développement de nouvelles lignes maritimes reliant Agadir et, demain, Dakhla Atlantique aux ports ouest-africains constitue une évolution stratégique autant qu'économique. Une diversification des itinéraires permettrait de réduire les distances parcourues, de diminuer les coûts de transport et d'améliorer la résilience des chaînes logistiques face aux aléas géopolitiques ou opérationnels. Au-delà du transport, cette approche ouvrirait la voie à une véritable complémentarité entre routes, ports et plateformes logistiques. L'enjeu n'est donc plus seulement d'accélérer les flux commerciaux, mais de bâtir un système multimodal capable d'accompagner durablement l'intégration économique entre le Maroc, le Sahel et l'Afrique de l'Ouest.

» Le responsable professionnel considère que les retombées pourraient être importantes : augmentation des volumes transportés, développement de nouvelles plateformes logistiques, création d'emplois et renforcement du positionnement du Maroc comme hub entre l'Europe, l'Afrique et, à terme, les Amériques. Il souligne toutefois que ces investissements devront s'accompagner d'une simplification des procédures douanières, d'une meilleure coordination entre les différents modes de transport et d'un environnement réglementaire favorable.

La compétitivité dépend désormais davantage de la gouvernance que du béton

Les experts convergent sur un point essentiel : la prochaine étape ne consiste plus principalement à construire de nouvelles infrastructures, mais à améliorer leur fonctionnement.

Fahd Azaroual observe que le Maroc affiche un score global de 83,87 % en matière de facilitation du commerce selon l'enquête mondiale des Nations unies sur la facilitation du commerce numérique et durable. En revanche, la coopération institutionnelle et transfrontalière demeure limitée à 33,33 %, tandis que les procédures de commerce transfrontalier dématérialisées atteignent 66,67 %. Selon lui, « *l'enjeu est donc moins de construire davantage que de fluidifier, digitaliser et coordonner l'ensemble de la chaîne logistique* ».

Amer Zghinou partage ce diagnostic. Il insiste sur la nécessité de moderniser les flottes, d'améliorer l'accès au financement, de poursuivre la digitalisation des procédures et de résoudre les difficultés administratives auxquelles sont confrontés les chauffeurs marocains, notamment en matière de visas européens.

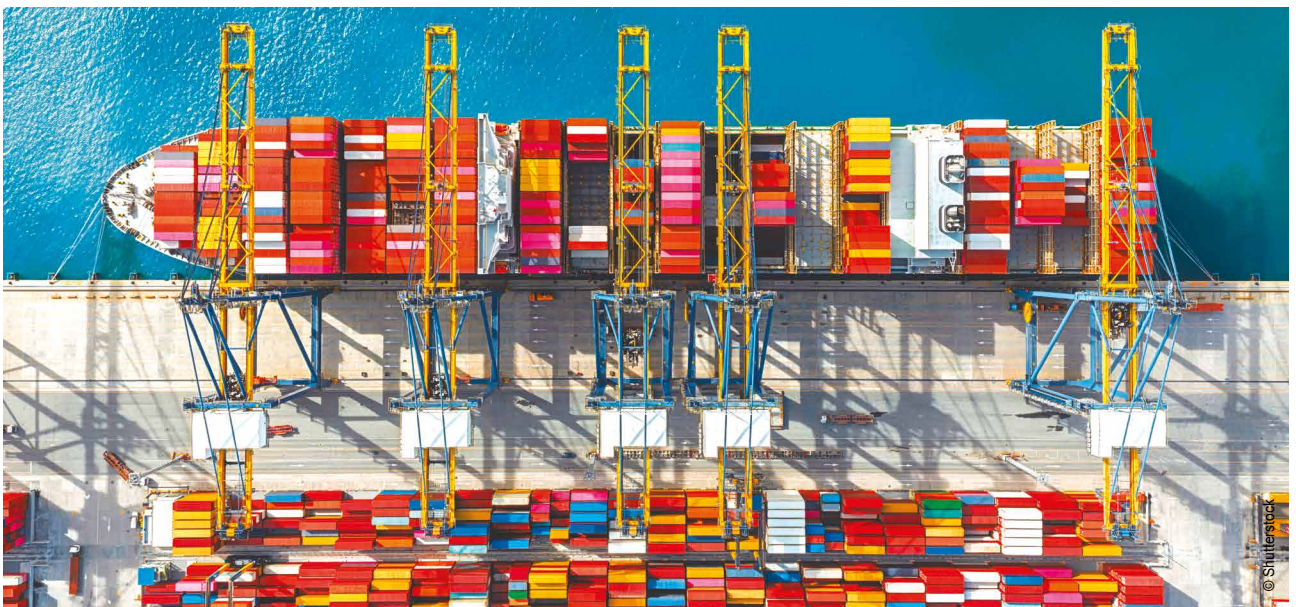
Le véritable avantage compétitif résidera dans la combinaison entre ports performants, plateformes industrielles, services numériques, transport multimodal, facilitation des échanges et intégration régionale.

Il plaide également pour une harmonisation des réglementations avec les partenaires africains afin de sécuriser durablement les corridors logistiques.

La réussite de la stratégie atlantique dépendra finalement de la capacité du Maroc à capter une part croissante des activités industrielles, logistiques et commerciales générées par les nouveaux corridors africains. Les infrastructures portuaires constituent une condition nécessaire, mais elles ne suffisent plus à elles seules.

Le véritable avantage compétitif résidera dans la combinaison entre ports performants, plateformes industrielles, services numériques, transport multimodal, facilitation des échanges et intégration régionale. C'est cette articulation qui permettra au Royaume de passer du statut de plateforme de transit à celui de centre de transformation, de redistribution et de création de valeur pour l'ensemble de l'espace atlantique africain. ●

► Mouhamet Ndongue



Entreprises marocaines : l'Initiative Atlantique ouvre une nouvelle génération de marchés africains

L'Initiative Atlantique ouvre un nouveau cycle de développement pour les entreprises marocaines. Bien au-delà des infrastructures, elle crée de nouvelles opportunités d'investissement et d'industrialisation en Afrique. Les PME sont appelées à devenir des acteurs clés de cette dynamique.

L'Initiative Atlantique ne redessine pas seulement les infrastructures du Royaume. Elle modifie également les perspectives de développement des entreprises marocaines en ouvrant un nouvel espace économique reliant le Maroc aux marchés de l'Afrique atlantique et du Sahel. Industrie, BTP, logistique, finance, télécommunications et services disposent désormais d'une opportunité de montée en gamme qui dépasse largement les grands groupes et place les PME au cœur de la prochaine phase d'intégration économique régionale.

L'expansion économique du Maroc vers l'Afrique s'est longtemps appuyée sur les banques, les télécommunications et quelques grands groupes industriels. L'Initiative Atlantique ouvre une séquence différente. Selon le dossier de référence, la stratégie vise à faire de la façade atlantique un espace de production, d'investissement et d'échanges où les entreprises marocaines pourront accompagner la montée en puissance des corridors économiques reliant le Royaume aux pays du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest. Cette évolution intervient alors que les économies africaines accélèrent leurs investissements dans les infrastructures, l'industrialisation, la sécurité alimentaire, les services urbains et les transitions énergétique et numérique. Pour les entreprises marocaines, l'enjeu dépasse désormais la conquête de nouveaux marchés commerciaux. Il s'agit d'intégrer progressivement les futures chaînes de valeur régionales qui accompagneront la mise en œuvre de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf).

Cette ambition repose sur un appareil productif nettement plus solide qu'au cours de la décennie précédente. Le ministère de l'Industrie et du Commerce indique que la valeur ajoutée industrielle nationale a atteint 240 milliards de dirhams en 2024, tandis que l'investissement industriel s'est élevé à 90 milliards de dirhams et que le secteur emploie désormais plus d'un million de personnes. Le ministère souligne également que les exportations industrielles ont été multipliées par trois entre 2021 et 2024. Ces résultats traduisent une transformation progressive du tissu industriel marocain, désormais mieux positionné pour répondre à une demande africaine en forte diversification. Les besoins des marchés ouest-africains ne concernent plus uniquement les produits finis mais également les équipements industriels, les matériaux de construction, les solutions énergétiques, les services financiers, les technologies numériques et l'ingénierie.

Le potentiel dépasse largement les grands groupes

Contrairement aux précédentes phases d'expansion économique du Royaume, cette nouvelle dynamique pourrait concerner un nombre beaucoup plus important d'entreprises.

Le dossier souligne que les secteurs du BTP, des matériaux de construction, de l'agroalimentaire, des industries de transformation, de la logistique, des télécommunications, des services numériques et de la finance figurent parmi les mieux positionnés pour accompagner les investissements qui seront déployés le long de la façade atlantique. »



» Pour Jamal Machrouh, cette diversification sectorielle constitue précisément l'un des principaux enjeux de l'Initiative Atlantique. Selon lui, les secteurs portuaires et le transport maritime formeront naturellement l'ossature des futures chaînes de valeur, mais leur développement devra être accompagné par les industries de transformation des produits de la mer, les énergies renouvelables, l'aquaculture ainsi que les grandes connectivités énergétiques, notamment le projet de gazoduc Afrique Atlantique Maroc-Nigéria. L'expert estime toutefois que « *le véritable enjeu dépasse la simple juxtaposition de secteurs porteurs* » et réside dans la création d'un véritable écosystème économique intégré entre les pays riverains de l'Atlantique africain. Cette lecture rejoint les orientations du ministère de l'Industrie, qui met progressivement en place des écosystèmes sectoriels articulés autour des infrastructures industrielles et logistiques afin de renforcer l'intégration locale de la production.

Les PME deviennent un levier de l'intégration régionale

La réussite de cette stratégie dépendra toutefois de la capacité des petites et moyennes entreprises à accompagner les grands investissements.

Le dossier rappelle que l'AMDIE développe désormais l'offre « Export Morocco Now », destinée à accompagner les entreprises marocaines disposant d'un potentiel à l'export. De son côté, Bank Al-Maghrib maintient un mécanisme de refinancement permettant aux banques de bénéficier de ressources supplémentaires lorsqu'elles financent les TPME industrielles ou exportatrices.

Ces dispositifs pourraient jouer un rôle déterminant dans l'émergence d'un tissu de sous-traitants capables d'intervenir dans les domaines de la maintenance industrielle, du conditionnement, de l'emballage, de la certification, des services numériques, du transport spécialisé ou encore de l'ingénierie.

Les PME, principal défi de la stratégie atlantique

Les grands groupes marocains disposent déjà d'une implantation solide en Afrique, notamment dans la banque, les télécommunications, les assurances et certaines industries. La véritable nouveauté de l'Initiative Atlantique réside ailleurs : elle pourrait permettre à des centaines de PME de rejoindre progressivement les chaînes de valeur continentales. Les besoins générés par les nouveaux corridors ne concerneront pas uniquement les grands

chantiers d'infrastructures. Ils porteront également sur les services d'ingénierie, la maintenance industrielle, les équipements, le transport spécialisé, le conditionnement, les solutions numériques, la certification, la logistique du froid ou encore les services financiers destinés aux exportateurs. Cette diffusion des opportunités constitue probablement l'un des principaux effets économiques attendus de la stratégie atlantique.

Cette montée en puissance des PME constitue également une condition essentielle pour diffuser les retombées économiques au-delà des grands groupes déjà implantés en Afrique.

La compétitivité passera par davantage de services à forte valeur ajoutée

Pour Fahd Azaroual, la prochaine étape du développement logistique marocain consiste précisément à enrichir les services proposés autour des infrastructures.

L'économiste estime que le Royaume doit désormais renforcer les activités d'entreposage spécialisé, de groupage, de contrôle qualité, de certification, de packaging, de transformation légère et de logistique avancée afin d'accroître la valeur ajoutée créée localement. Il rappelle que l'OCDE considère les corridors africains comme des catalyseurs de développement industriel et non comme de simples axes de transit.

Cette évolution est d'autant plus stratégique que la concurrence entre plateformes logistiques africaines s'intensifie rapidement. Les entreprises qui maîtriseront les services associés aux échanges internationaux disposeront d'un avantage compétitif plus durable que celles limitées au seul transport des marchandises.

L'Afrique devient un marché industriel autant qu'un marché commercial

Le potentiel offert par la ZLECAf renforce cette perspective. Selon la Banque mondiale, citée par Fahd Azaroual, une mise en œuvre complète de la zone de libre-échange

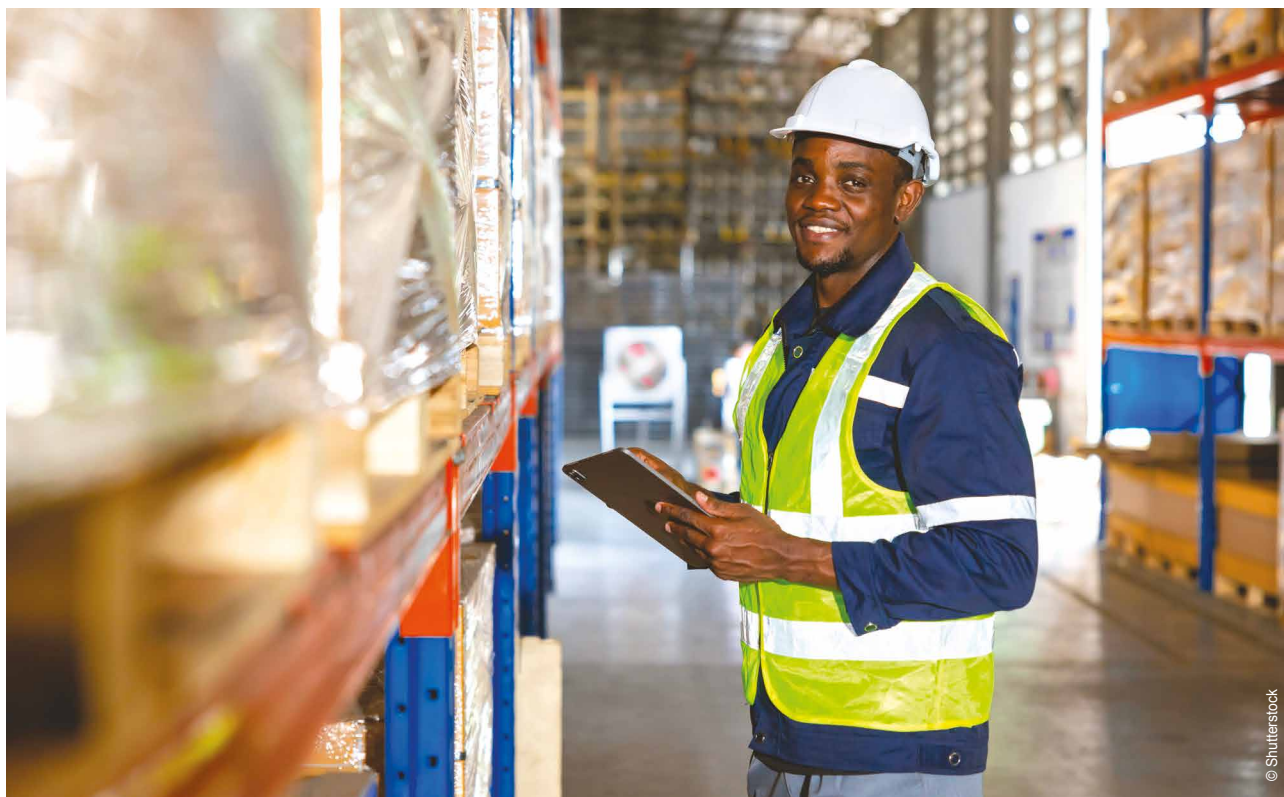
continentale pourrait accroître les revenus africains de 9 %, créer près de 18 millions d'emplois supplémentaires et augmenter de 109 % les exportations intra-africaines d'ici 2035. Pour le Maroc, cette dynamique ouvre la possibilité d'attirer davantage d'investissements industriels tout en intégrant progressivement les PME nationales dans des chaînes de valeur continentales plus diversifiées.

Le véritable changement réside donc dans la nature même de la présence économique marocaine en Afrique. Les entreprises ne seront plus uniquement appelées à exporter des produits ou des services, mais à participer directement à la structuration de nouveaux espaces industriels, logistiques et commerciaux où la création de valeur sera de plus en plus régionale.

L'Initiative Atlantique offre ainsi aux entreprises marocaines une opportunité comparable à celle qu'avait représentée l'ouverture de Tanger Med pour l'industrie exportatrice nationale. La différence tient désormais à l'échelle géographique du projet, qui englobe l'ensemble de la façade atlantique africaine.

La réussite dépendra moins du nombre d'entreprises présentes sur le continent que de leur capacité à intégrer durablement les nouvelles chaînes de valeur régionales, à innover, à investir et à créer davantage de contenu local. C'est sur cette capacité de transformation que se jouera la prochaine phase de l'internationalisation de l'économie marocaine. ●

► Mouhamet Ndiongue



© Shutterstock

Financer l'ambition atlantique : le défi des investissements de long terme

Ports en eau profonde, corridors logistiques, zones industrielles, infrastructures énergétiques et numériques : la stratégie atlantique du Maroc mobilisera des investissements de plusieurs décennies. Plus que le volume des capitaux, l'enjeu consiste désormais à construire un modèle de financement capable d'associer l'État, les investisseurs privés, les banques, les institutions financières nationales et les bailleurs internationaux afin de soutenir une transformation économique durable sans compromettre les équilibres budgétaires.

L'Initiative Atlantique constitue probablement l'un des programmes d'investissement les plus ambitieux engagés par le Maroc depuis la création de Tanger Med. Contrairement à un projet d'infrastructure isolé, elle combine ports, routes, logistique, énergie, zones industrielles, services numériques et développement territorial. Le dossier consacré à cette stratégie souligne ainsi que les infrastructures représentent la colonne vertébrale d'un projet visant à renforcer l'intégration économique entre le Maroc, les pays du Sahel et l'ensemble de la façade atlantique africaine.

Cette dimension impose une logique financière particulière. Les investissements concernés produisent des retours économiques sur plusieurs décennies, tandis que leur rentabilité dépend largement de la montée en puissance progressive des activités industrielles et commerciales qu'ils permettront de développer.

Pour Driss Aissaoui, analyste politique et économique, la réussite de cette stratégie suppose précisément de dépasser le modèle traditionnel fondé sur le seul budget de l'État. Selon lui, « *la stratégie atlantique du Maroc est un projet de très long terme* » dont l'objectif consiste à transformer la façade maritime en un hub logistique, commercial et industriel connecté à l'Afrique subsaharienne. Il estime que le financement de ces infrastructures lourdes ne peut reposer exclusivement sur les finances publiques sans accroître les tensions sur les équilibres budgétaires.

L'analyste considère que les partenariats public-privé constituent le premier levier à mobiliser. Les contrats de concession permettraient de transférer au secteur privé une partie de la conception, du financement et de l'exploitation des infrastructures tout en limitant les décaissements immédiats de l'État. Cette approche, déjà utilisée dans plusieurs grands projets internationaux, offre l'avantage de répartir les risques sur la durée des investissements.

Cette orientation s'inscrit dans le cadre juridique déjà mis en place par le Royaume. Le ministère de l'Économie et des Finances rappelle que la loi relative aux contrats de partenariat public-privé a été renforcée afin de faciliter le recours à ce mode de financement pour les projets structurants.

Le Fonds Mohammed VI peut jouer un rôle de catalyseur

La mobilisation des capitaux privés dépendra également de la capacité des institutions nationales à partager les risques.

Driss Aissaoui identifie le Fonds Mohammed VI pour l'Investissement comme l'un des principaux instruments de cette stratégie. Selon lui, ce fonds souverain peut intervenir en co-investissement ou en quasi-fonds propres afin d'attirer des capitaux nationaux et internationaux. « *Chaque dirham public investi permet d'attirer plusieurs di-*



صندوق محمد السادس للإستثمار FONDS MOHAMMED VI POUR L'INVESTISSEMENT

rhams de capitaux privés », explique-t-il en évoquant l'effet de levier susceptible d'être généré.

Le dossier rappelle que le Fonds Mohammed VI dispose déjà de véhicules d'investissement destinés aux infrastructures durables, à l'industrie, aux PME ou encore à l'innovation. Son produit CapAccess vise précisément les entreprises dont les projets sont viables mais insuffisamment capitalisés pour répondre aux exigences du financement bancaire classique.

Cette architecture financière permettrait d'accompagner aussi bien les grands projets structurants que les entreprises appelées à se développer autour des futurs corridors économiques.

Vers une diversification des instruments financiers

L'un des principaux enseignements des expériences internationales tient à la diversification croissante des modes de financement des infrastructures.

Driss Aissaoui estime que le Maroc gagnerait à développer des instruments innovants tels que les Blue Bonds, destinés au financement de l'économie maritime durable, ou les Green Bonds, consacrés aux infrastructures à faible empreinte carbone. Ces émissions obligataires permettraient d'accéder à une base d'investisseurs internationaux spécialisés dans les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), généralement disposés à financer des projets de longue maturité.

L'analyste recommande également de recourir davantage aux mécanismes de finance mixte, combinant capitaux privés, prêts concessionnels et financements des banques multilatérales de développement. Selon lui, la Banque mondiale, la Banque africaine de développe-

ment ou encore la Banque européenne d'investissement pourraient contribuer à réduire le coût global du financement tout en renforçant la confiance des investisseurs privés.

Cette approche apparaît d'autant plus pertinente que les infrastructures atlantiques présentent un caractère régional dépassant largement les seules frontières marocaines.

Le secteur financier est appelé à changer de rôle

Au-delà de la mobilisation des ressources, la stratégie atlantique suppose une évolution profonde du système financier national.

Driss Aissaoui considère que les banques marocaines doivent progressivement passer d'un rôle de prêteur traditionnel à celui de véritable partenaire des grands projets structurants. Il préconise notamment la création de fonds spécialisés dans les infrastructures, le développement d'obligations de projet (Project Bonds), la titrisation des recettes futures générées par les infrastructures ainsi que la mobilisation de l'épargne institutionnelle détenue par les fonds de retraite, les compagnies d'assurance ou les organismes de placement collectif.

Cette évolution renforcerait la capacité du système financier à accompagner des investissements dont les horizons dépassent largement ceux du crédit bancaire classique.

Le dossier rappelle également que Bank Al-Maghrib dispose déjà d'un mécanisme spécifique de refinancement destiné aux crédits accordés aux TPME industrielles ou exportatrices. Sans financer directement les grands ports, cet outil peut contribuer à renforcer le tissu d'entreprises appelées à graviter autour des nouveaux corridors logistiques.



» La gouvernance demeure le premier facteur d'attractivité

Driss Aissaoui insiste sur la nécessité d'offrir aux investisseurs un environnement stable fondé sur une gouvernance transparente, un cadre réglementaire lisible et des mécanismes crédibles de partage des risques. Il recommande notamment la création d'un guichet unique régional, la publication régulière d'indicateurs de performance des projets, la stabilité des régimes fiscaux, la protection juridique des investissements ainsi que la mise en place d'autorités de régulation indépendantes. Cette analyse rejoint les recommandations formulées par les grandes institutions internationales, qui considèrent désormais la qualité de la gouvernance comme un déterminant majeur de l'attractivité des investisse-

ments dans les infrastructures.

La stratégie atlantique ne se résume finalement pas à une question de financement. Les ressources financières constituent un moyen, non une finalité.

Le véritable enjeu consiste à construire une architecture financière capable d'accompagner durablement l'industrialisation, la logistique, les exportations et la montée en gamme de l'économie marocaine. La réussite de cette ambition dépendra autant de la qualité des montages financiers que de leur capacité à attirer durablement des investisseurs convaincus que la façade atlantique deviendra l'un des principaux espaces de création de valeur du continent. ●

► Mouhamet Ndongue

Pourquoi les investisseurs privilégient désormais les projets de long terme

Les grands fonds internationaux recherchent de plus en plus des actifs capables de générer des revenus stables pendant plusieurs décennies. Les infrastructures portuaires, logistiques ou énergétiques répondent précisément à cette logique lorsqu'elles reposent sur un cadre réglementaire prévisible et une gouvernance solide. La stratégie atlantique du Maroc présente plusieurs caractéristiques recherchées par ces investisseurs : visibilité de long terme, position géographique stratégique, intégration progressive

des marchés africains et implication d'institutions publiques capables de partager les risques. Les critères financiers ne suffisent toutefois plus. Les investisseurs accordent une importance croissante aux performances environnementales, à la transparence des projets, aux mécanismes de gouvernance et à la stabilité juridique. La compétitivité financière d'un territoire se mesure désormais autant à la qualité de ses institutions qu'au rendement attendu des infrastructures.



© Shutterstock

Chaînes de valeur : comment l'Atlantique peut créer plus de richesse pour l'économie marocaine

L'Initiative Atlantique ne produira pleinement ses effets économiques que si elle permet au Maroc de dépasser son rôle de plateforme logistique pour devenir un espace de production, de transformation et de services à forte valeur ajoutée. Au-delà des ports et des corridors de transport, le véritable enjeu consiste à bâtir des chaînes de valeur régionales capables de renforcer l'industrialisation, d'élargir la base exportatrice et d'accroître durablement la compétitivité de l'économie nationale.

La réussite de la stratégie atlantique ne se mesurera pas au volume des marchandises transitant par les ports marocains. Elle dépendra avant tout de la capacité du Royaume à capter une part croissante de la valeur générée par ces flux. Le dossier consacré à l'Initiative Atlantique souligne que le Maroc doit désormais passer d'une logique de circulation des marchandises à une logique de production, de transformation industrielle et de développement de services exportables.

Cette évolution traduit une transformation profonde du modèle économique poursuivi par le Royaume. Pendant plusieurs décennies, l'amélioration des infrastructures a permis de renforcer la compétitivité logistique nationale. La prochaine étape consiste à utiliser ces infrastructures comme support d'une industrialisation plus dense, capable d'alimenter les marchés africains tout en consolidant l'intégration du Maroc dans les chaînes de valeur mondiales.

L'expérience de Tanger Med illustre déjà cette dynamique. Selon le dossier, le complexe portuaire accueille aujourd'hui plus de 1 500 entreprises implantées sur près de 3 000 hectares de zones d'activités économiques, couvrant des secteurs aussi variés que l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, le textile, l'agro-industrie ou encore la logistique.

Cette concentration industrielle démontre que la compétitivité d'un port dépend moins de sa capacité à traiter des marchandises que de son aptitude à attirer des activités de transformation. Chaque nouvelle unité industrielle génère des besoins en sous-traitance, en maintenance, en ingénierie, en transport spécialisé, en assurance, en financement ou encore en services numériques. La valeur créée dépasse ainsi largement le seul secteur portuaire.

L'Initiative Atlantique cherche précisément à reproduire cette logique à une échelle territoriale beaucoup plus vaste, en associant les régions atlantiques du Royaume aux marchés du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest.

Les services deviennent un maillon essentiel des futures chaînes de valeur

Cette transformation repose également sur le développement de nouveaux services. Fahd Azaroual estime que le Maroc doit désormais renforcer les activités de certification, de contrôle qualité, de packaging, de transformation légère, d'entrepôt spécialisé et de logistique avancée afin de créer davantage de richesse autour des flux commerciaux. Il rappelle que l'OCDE considère les corridors africains comme des instruments de développement économique local et non comme de simples axes de transport. »



» Cette évolution est déterminante dans un contexte où les entreprises internationales privilégient de plus en plus les plateformes capables d'offrir une gamme complète de services industriels et logistiques. Les délais de livraison, la qualité des procédures, la digitalisation documentaire et la traçabilité deviennent des facteurs de compétitivité aussi importants que les infrastructures elles-mêmes.

Le lancement du Portail marocain des procédures du commerce extérieur, qui fédère plus de soixante administrations et organismes autour d'une interface numérique unique, s'inscrit dans cette logique de fluidification des échanges et de montée en gamme des services associés au commerce international.

La diversification industrielle constitue désormais le principal enjeu

Pour Jamal Machrouh, la géographie n'offre plus à elle seule un avantage durable. Selon le Senior Fellow du Policy Center for the New South, « *ce qui génère désormais la différence, c'est la capacité d'un État à organiser, connecter et sécuriser les flux économiques* », en mobilisant simultanément infrastructures, gouvernance, logistique, ressources humaines et innovation.

Cette analyse rejoint les orientations du ministère de l'Industrie et du Commerce, qui cherche à renforcer les écosystèmes industriels dans des secteurs tels que les matériaux de construction, l'agroalimentaire, l'automobile ou encore les équipements électriques afin d'accroître le contenu local des exportations marocaines.

Le défi consiste désormais à faire émerger, autour des futurs corridors atlantiques, des activités capables de

produire davantage de valeur ajoutée que le simple transit des marchandises.

La prochaine bataille économique se jouera sur la valeur ajoutée, pas sur les volumes

Pendant longtemps, la compétitivité logistique s'est appréciée au nombre de conteneurs traités, au tonnage manutentionné ou au volume des échanges commerciaux. Les nouvelles chaînes de valeur mondiales modifient profondément cette logique. Les territoires qui captent le plus de richesse sont désormais ceux qui transforment les produits, développent des services spécialisés, concentrent les fonctions d'ingénierie, de financement, de certification ou de logistique avancée. Pour le Maroc, l'Initiative Atlantique constitue précisément une opportunité de franchir ce cap. Les ports de Tanger Med et de Dakhla Atlantique pourront attirer durablement les investissements s'ils s'intègrent à des écosystèmes industriels complets associant entreprises, centres de services, plateformes numériques, formation et innovation. L'enjeu économique ne consiste donc plus seulement à accélérer la circulation des marchandises, mais à faire en sorte que chaque flux génère davantage d'emplois, d'investissements, d'activités industrielles et de valeur ajoutée sur le territoire national.

La ZLECAf ouvre un marché continental à forte valeur ajoutée

La Zone de libre-échange continentale africaine offre progressivement un environnement plus favorable au développement des chaînes de valeur régionales. Fahd Azaroual rappelle que, selon la Banque mondiale, une mise en œuvre complète de la ZLECAf pourrait accroître les revenus africains de 9 %, créer près de 18 millions d'emplois supplémentaires et augmenter les exportations intra-africaines de 109 % à l'horizon 2035.

Pour le Maroc, cette dynamique représente une opportunité stratégique. Les futurs corridors atlantiques pourraient devenir le support physique d'une intégration industrielle plus poussée, permettant aux entreprises marocaines de produire, transformer et redistribuer des biens destinés à un marché continental en expansion.

Cette perspective dépasse largement la seule logique des exportations traditionnelles. Elle implique une montée en puissance des investissements industriels, des partenariats productifs et des échanges de savoir-faire entre les économies africaines.

La réussite se mesurera à la qualité de la richesse créée

Les indicateurs de succès de la stratégie atlantique devront ainsi dépasser les seules statistiques portuaires. Fahd Azaroual estime que la progression des échanges commerciaux avec l'Afrique, la diversification des exportations, l'augmentation des investissements indus-

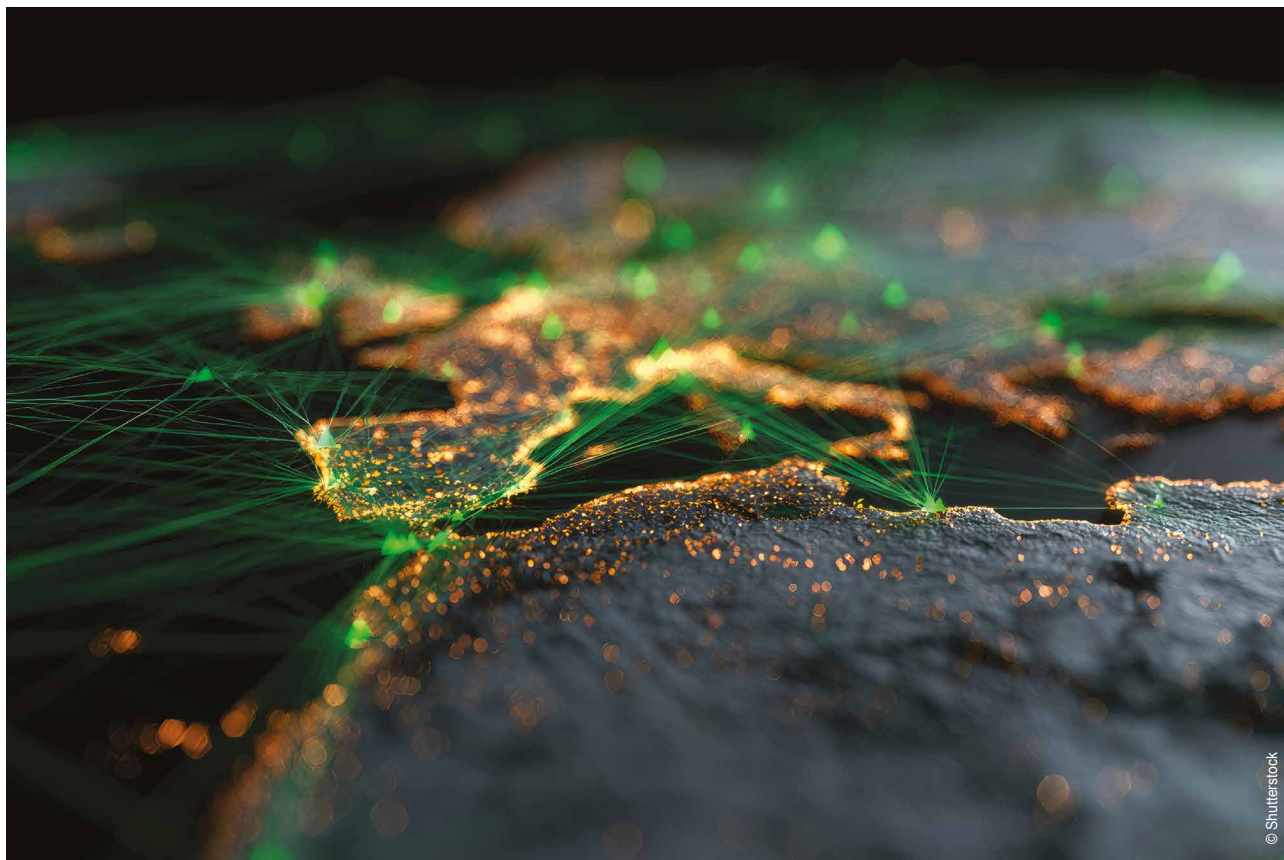
triels et logistiques, la création d'emplois ainsi que la réduction des délais de transit constitueront les principaux critères d'évaluation. Il insiste surtout sur un point fondamental : « *la réussite se mesurera moins en tonnes traitées qu'en valeur ajoutée créée au Maroc* ».

Cette approche marque une évolution importante de la politique économique nationale. Le développement des infrastructures n'est plus considéré comme une finalité, mais comme un levier destiné à renforcer durablement la compétitivité industrielle et la capacité d'innovation du Royaume.

L'Initiative Atlantique pourrait ainsi constituer l'une des principales sources de croissance du Maroc au cours des prochaines décennies, à condition que les infrastructures soient accompagnées d'une stratégie cohérente d'industrialisation, de montée en gamme des services et de développement des compétences.

La façade atlantique ne sera véritablement un moteur de croissance que si elle permet de créer davantage de richesse sur le territoire national, d'intégrer les entreprises marocaines aux nouvelles chaînes de valeur africaines et de faire du Royaume une plateforme régionale de production autant que de commerce. C'est sur cette capacité à transformer les flux en valeur ajoutée que reposera, à terme, la réussite économique de l'ambition atlantique. ●

► **Mouhamet Ndongue**



Interview

« Le véritable enjeu n'est pas le financement, mais la viabilité économique des projets de l'Initiative Atlantique. »

L'Initiative Atlantique portée par le Maroc repose sur une ambition géoéconomique qui dépasse les seules infrastructures. Pour Zakaria Aboudahab, professeur en relations internationales à l'Université Mohammed V de Rabat, la réussite du projet dépend avant tout de sa rentabilité, de son impact économique et de la capacité à mobiliser une ingénierie financière internationale crédible.



Zakaria Aboudahab

Professeur en relations internationales à l'Université Mohammed V de Rabat

Plusieurs projets structurants sont aujourd'hui associés à l'Initiative Atlantique. Quel est, selon vous, le principal défi à relever pour assurer leur concrétisation ?

Comme nous l'avons indiqué, la question essentielle est celle de la viabilité des projets et de leur impact en matière de durabilité. Il existe, en effet, des normes et des critères auxquels les investisseurs sont particulièrement attentifs. Lorsqu'ils décident d'investir, ce n'est pas parce qu'ils apprécient un pays en particulier, mais parce qu'ils anticipent une rentabilité.

De ce point de vue, cette rentabilité peut s'inscrire dans le long terme. Le principal garant demeure toutefois le Maroc, ce qui constitue un facteur de confiance susceptible de faciliter la mobilisation des financements.

Le gazoduc Maroc-Nigeria est souvent présenté comme l'un des projets emblématiques de cette stratégie. Quelle place occupe-t-il dans cette initiative ?

Je fais ici principalement référence à l'Initiative Atlantique, indépendamment du projet de gazoduc. Si j'évoque néanmoins ce dernier,

c'est parce qu'il revêt une dimension majeure en matière d'intégration Sud-Sud. Il concerne l'ensemble de l'Afrique de l'Ouest et bénéficie, par ailleurs, du soutien de la Banque africaine de développement. Il convient donc de suivre de près son évolution.

Les financements internationaux pourraient-ils être élargis au-delà des institutions africaines ?

Nous pourrions également envisager des coopérations triangulaires entre l'Europe, le Maroc et les pays d'Afrique subsaharienne bénéfici-

ciaires de ces projets. De même, l'intervention de banques européennes, notamment la Banque européenne d'investissement (BEI) et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), pourrait être envisagée. Naturellement, ces institutions exigent des garanties solides en matière de rentabilité.

À cela s'ajoute la possibilité d'une intervention de la Banque mondiale lorsqu'il s'agit de financer des investissements à fort impact social ou sociétal. Celle-ci peut également apporter des garanties, notamment à travers des mécanismes de couverture ou des lignes de précaution. Dans cette perspective, il convient aussi de rappeler le rôle de l'Agence multilatérale de garantie des investissements (MIGA), qui permet de protéger les investissements contre les risques politiques ou sociaux.

Les tensions géopolitiques actuelles peuvent-elles remettre en cause cette dynamique ?

En définitive, l'essentiel réside dans l'existence d'une vision claire, d'objectifs bien définis et d'études d'impact déjà réalisées. Certes, le contexte international demeure marqué par certaines tensions géopolitiques, notamment au Moyen-Orient, dans le Golfe, ainsi que dans plusieurs pays africains concernés par cette initiative. Ces aléas politiques et géopolitiques existent, mais la valeur ajoutée attendue de ces projets demeure réelle et largement anticipée.

Le plus important reste l'adhésion de l'ensemble des pays concernés à cette initiative.

Comment définiriez-vous précisément l'Initiative Atlantique ?

L'Initiative Atlantique est une initiative protéiforme. Elle s'articule autour de trois volets interdépendants. Le premier concerne l'optimisation de la façade atlantique, qui englobe théoriquement vingt-trois pays.

Le deuxième porte sur le gazoduc Maroc-Nigeria, en raison de sa dimension atlantique incontestable.

Enfin, le troisième volet vise le désenclavement des États du Sahel, en particulier les trois pays de l'Alliance des États du Sahel (AES), auxquels s'ajoute le Tchad.

Compte tenu de l'ampleur de ces projets, quels montages financiers peuvent être envisagés ?

S'agissant de la budgétisation, si l'on considère ces projets dans leur ensemble, ou même uniquement l'Initiative Atlantique stricto sensu ainsi que le désenclavement des États sahéliens, plusieurs montages financiers peuvent être envisagés.

Des financements peuvent être mobilisés auprès d'institutions telles que la Banque africaine de développement ou la Banque européenne d'investissement, dans la mesure où ces projets sont créateurs d'opportunités économiques et d'emplois.

Il est également possible de solliciter des fonds tels que le Fonds arabe de développement économique et social ou encore le Fonds koweïtien pour le développement économique arabe. À cela s'ajoutent les fonds souverains des Émirats arabes unis, qui ont déjà manifesté leur intérêt pour soutenir plusieurs projets stratégiques initiés par Sa Majesté, notamment le gazoduc Maroc-Nigeria ainsi que d'autres projets d'infrastructures.

D'autres partenaires pourraient naturellement rejoindre cette dynamique. On peut notamment envisager un soutien de l'OPEP pour le projet de gazoduc. Des partenaires bilatéraux, tels que les États-Unis ou la France, à travers l'Agence française de développement (AFD), pourraient également intervenir selon des montages financiers précis, fondés sur des intérêts réciproques. Par ailleurs, des mécanismes de financement multilatéraux pourraient être mobilisés avec l'appui de la Banque mondiale, qui accompagne traditionnellement les projets à forte valeur ajoutée sociale.

Le Maroc dispose-t-il déjà des outils nécessaires pour structurer cette mobilisation financière ?

Dans cette perspective, on peut considérer qu'une véritable ingénierie financière est déjà en place, même si elle pourrait encore être renforcée. La place financière de Casablanca est déjà opérationnelle sur plusieurs aspects et pourrait contribuer davantage à la mobilisation de capitaux à travers des appels internationaux.

La mobilisation des financements relève avant tout d'une ingénierie financière complexe, reposant sur une diversité d'instruments : contrats, prêts, investissements, partenariats et autres mécanismes financiers.

À cela s'ajoute le Fonds Mohammed VI pour l'investissement. Il existe également des partenariats public-privé, des fonds privés, des fonds publics, des financements internationaux ainsi que des mécanismes bilatéraux.

Dans ces conditions, la question du financement ne constitue pas, à mon sens, le principal obstacle. Le véritable enjeu réside dans la viabilité des projets ainsi que dans leur impact économique et social.

Or, les différentes études d'impact montrent que l'Initiative Atlantique, dans toutes ses dimensions, est porteuse d'une valeur ajoutée évidente.

Quel rôle le secteur bancaire marocain peut-il jouer dans cette dynamique ?

Comme vous le savez, les banques marocaines, et plus largement le secteur financier marocain, sont fortement implantés en Afrique de l'Ouest.

C'est notamment le cas d'Attijariwafa Bank, de Bank of Africa, ainsi que du Groupe Banque Populaire. D'autres établissements se positionnent également aujourd'hui, à l'image de Saham Bank, issue de l'acquisition de l'ancienne Société Générale Marocaine de Banques (SGMB) par des capitaux marocains.

Il est également envisageable de développer des partenariats interbancaires afin de fluidifier davantage les flux financiers.

Quoi qu'il en soit, cette question est étroitement liée à la précédente et je pense avoir déjà répondu à l'essentiel.

À mon sens, le secteur financier privé marocain dispose de la capacité nécessaire pour mobiliser les ressources financières requises afin d'accompagner les initiatives stratégiques lancées par Sa Majesté. ●

► **Propos recueillis par Mouhamet Ndongue**

Interview

« Le transport routier doit devenir un véritable partenaire de la stratégie logistique du Maroc. »

Le développement de la façade atlantique ouvre une nouvelle phase dans l'organisation des échanges entre le Maroc, l'Europe et l'Afrique de l'Ouest. Pour Amer Zghinou, président de l'Association marocaine des transports routiers intercontinentaux (AMTRI Maroc), cette ambition ne pourra être pleinement concrétisée qu'à condition de lever les obstacles réglementaires, d'améliorer la compétitivité des transporteurs et d'intégrer davantage le transport routier à la stratégie logistique nationale.

**Amer Zghinou****Président de l'Association marocaine des transports routiers intercontinentaux (AMTRI Maroc)****Le développement de la façade atlantique est présenté comme un tournant stratégique pour le Maroc. Quel regard portez-vous sur cette évolution ?**

Le développement de la façade atlantique représente une transformation majeure de la géographie logistique du Maroc. Les investissements réalisés dans les ports d'Agadir, de Dakhla Atlantique ainsi que dans les infrastructures qui les relient à l'intérieur du pays créent les conditions de nouveaux corridors commerciaux

entre le Maroc, l'Europe et l'Afrique de l'Ouest.

Cette vision s'inscrit pleinement dans l'Initiative Atlantique lancée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, qui vise à renforcer l'intégration économique régionale et à faire de la façade atlantique un espace de prospérité partagée. Dans cette nouvelle dynamique, les transporteurs routiers marocains ont un rôle essentiel à jouer, puisqu'ils assurent la continuité des flux entre les plateformes portuaires et les marchés africains.

Concrètement, quels bénéfices cette nouvelle organisation logistique peut-elle apporter au transport routier ?

Une meilleure utilisation des ports d'Agadir et, à terme, de Dakhla Atlantique, associée au développement de lignes maritimes régulières vers plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest, pourrait contribuer à réduire la pression sur le poste frontalier d'El Guergarat.

Si une partie des marchandises est acheminée directement par voie

maritime vers les pays de destination, sans imposer un passage systématique par la Mauritanie, cela permettrait de réduire les distances parcourues sur certains itinéraires, de raccourcir les délais de transport et d'abaisser les coûts logistiques, tout en améliorant la fluidité des échanges.

Les retombées économiques pourraient être importantes : augmentation des volumes transportés, amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines, développement de nouvelles plateformes logistiques, création d'emplois et renforcement du positionnement du Maroc comme hub logistique entre l'Europe, l'Afrique et, à terme, les Amériques.

Naturellement, cela suppose que ces investissements soient accompagnés de procédures douanières plus fluides, d'une meilleure coordination entre les différents modes de transport et d'un environnement réglementaire favorable.

Vous insistez également sur des réformes internes. Quelles sont aujourd'hui les priorités du secteur ?

Avant d'évoquer les contraintes extérieures, je pense qu'il faut d'abord parler des réformes qui relèvent de notre ministère de tutelle.

La première priorité consiste à mieux organiser l'accès à la profession. Il est indispensable de mettre en place un cadre plus exigeant afin de protéger les investisseurs qui respectent les règles contre la concurrence déloyale et les pratiques informelles qui fragilisent l'ensemble du secteur. Un marché mieux structuré permettra aux entreprises sérieuses d'investir davantage, de se moderniser et de gagner en compétitivité.

La deuxième priorité est d'assurer aux transporteurs marocains des conditions de concurrence comparables à celles dont bénéficient leurs homologues européens. Aujourd'hui, ces derniers disposent notamment du gasoil professionnel, de mécanismes de récupération de la TVA sur certaines dépenses effectuées à l'étranger et d'autres dispositifs qui réduisent leurs coûts d'exploitation. Il est essentiel que les entreprises marocaines puissent



« L'obtention des visas, la simplification des formalités administratives et la mise en place d'un statut adapté aux chauffeurs internationaux sont indispensables pour fluidifier les opérations et renforcer la compétitivité du secteur. »

bénéficier de mécanismes similaires afin de rétablir une concurrence équitable.

Enfin, la mobilité des chauffeurs constitue un enjeu stratégique. Les conducteurs marocains doivent pouvoir se déplacer plus facilement dans le cadre de leur activité professionnelle. L'obtention des visas, la simplification des formalités administratives et la mise en place d'un statut adapté aux chauffeurs internationaux sont indispensables pour fluidifier les opérations et renforcer la compétitivité du secteur.

Quels sont aujourd'hui les principaux obstacles qui freinent le développement du transport routier intercontinental marocain sur l'axe atlantique ?

Les difficultés ne relèvent pas d'un seul facteur, mais d'un ensemble de contraintes qui limitent encore la compétitivité des transporteurs marocains.

Le premier obstacle concerne les procédures administratives et douanières. Malgré les progrès accomplis en matière de digitalisation, les dé-

lais de passage aux frontières, les formalités documentaires et le manque d'harmonisation des procédures entre les différents pays d'Afrique de l'Ouest continuent de ralentir les flux et d'augmenter les coûts.

Les infrastructures ne suffisent donc pas ?

Exactement. La réussite de la façade atlantique dépendra autant de la qualité des infrastructures que de l'environnement dans lequel elles fonctionneront.

L'accès aux marchés africains demeure un défi. Les transporteurs marocains restent confrontés à des restrictions réglementaires, à l'absence d'accords de transport bilatéraux ou multilatéraux suffisamment développés et à des difficultés d'obtention d'autorisations de circulation dans certains pays. La diplomatie économique sera donc aussi importante que les investissements portuaires.

Les coûts d'exploitation constituent également un enjeu majeur. La hausse du carburant, des péages, des assurances ainsi que du financement des véhicules et des équipements réduit les marges des entreprises et limite leur capacité d'investissement.

La connectivité logistique est-elle également un facteur déterminant ?

Absolument. Les nouveaux ports atlantiques disposent d'un potentiel considérable, mais leur efficacité dépendra directement de leur intégration avec les réseaux routiers, les plateformes logistiques et les zones industrielles.

Un port performant ne peut produire tous ses effets que s'il est connecté à un réseau de transport capable d'acheminer rapidement les marchandises vers leur destination finale.

Par ailleurs, la concurrence internationale est de plus en plus forte. Les transporteurs marocains font face à des opérateurs européens et africains parfois mieux implantés sur certains marchés. Pour gagner des parts de marché, ils devront miser sur la qualité du service, la ponctualité, la traçabilité numérique des marchandises et la maîtrise des coûts.



» En résumé, les infrastructures portuaires constituent un levier essentiel, mais elles ne suffiront pas à elles seules. Il faudra également simplifier les procédures, renforcer les accords de transport avec les pays africains, améliorer la connectivité logistique, soutenir l'investissement des entreprises de transport et créer un environnement réglementaire plus favorable afin que le Maroc puisse pleinement jouer son rôle de plateforme logistique entre l'Europe et l'Afrique.

Quelle place le transport routier doit-il occuper dans cette stratégie logistique nationale ?

Si le Maroc ambitionne de devenir le grand hub logistique entre l'Europe et l'Afrique atlantique, les transporteurs routiers ne doivent pas être considérés comme de simples prestataires de transport, mais comme

de véritables partenaires de la chaîne logistique. Ce sont eux qui assurent la continuité entre les ports, les plateformes logistiques, les zones industrielles et les marchés de destination. Avec le développement des ports de Dakhla Atlantique, d'Agadir et de Tanger Med, le transport routier marocain dispose d'une réelle opportunité pour devenir un acteur majeur des échanges régionaux et continentaux. Il pourra contribuer à la distribution des marchandises vers l'Afrique de l'Ouest, réduire les délais de livraison et proposer des solutions logistiques intégrées.

Quelle est votre vision pour les prochaines années ?

Pour réussir cette ambition, il faudra accompagner les entreprises de transport dans leur montée en gamme. Cela passe par la modernisation des

flottes, la transition énergétique, la digitalisation des opérations, la formation des conducteurs et le développement de services logistiques à forte valeur ajoutée.

Le transporteur de demain ne se limitera plus à déplacer une marchandise. Il devra offrir un service complet, fiable, traçable et compétitif. Notre ambition doit être de faire émerger de grands opérateurs marocains capables de rivaliser avec les leaders internationaux et de porter les couleurs du Maroc sur les grands corridors logistiques reliant l'Europe à l'Afrique. Les infrastructures créent les opportunités, mais ce sont les entreprises de transport qui les transformeront en croissance, en emplois et en valeur ajoutée pour l'économie nationale. ●

► Propos recueillis par Mouhamet Ndiougue

Club Corridors : préparer les entreprises aux nouveaux échanges euro-africains

Les futurs corridors économiques ne se résument pas à des routes, des ports ou des infrastructures logistiques. Ils dessinent une nouvelle organisation des échanges entre l'Europe, le Maroc et l'Afrique de l'Ouest, dans laquelle les entreprises auront un rôle central à jouer. Pour accompagner cette transformation, la Chambre française de commerce et d'industrie du Maroc (CFCIM) a lancé le Club Corridors Europe-Afrique, une initiative destinée à rapprocher les acteurs économiques et à favoriser l'émergence de nouveaux partenariats.

Le Club s'inscrit dans la dynamique impulsée par l'Initiative Atlantique de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, qui vise à renforcer les connexions économiques entre le Royaume et les pays du Sahel. Son ambition est de créer un espace d'échanges où entreprises, institutions et experts pourront partager leurs analyses, identifier les secteurs porteurs et accompagner les projets appelés à se développer le long des futurs corridors. L'objectif est également d'aider les entreprises à anticiper les mutations en cours. Le développement des infrastructures, l'ouverture de nouvelles liaisons logistiques et la montée en puissance des échanges régionaux feront émerger de nouveaux besoins dans des secteurs aussi variés que l'industrie, le BTP, les services, la logistique, la finance, les énergies renouvelables ou encore l'agroalimentaire. Pour les entreprises marocaines comme françaises, il s'agit moins de conquérir de nouveaux marchés que de s'intégrer progressivement à de nouvelles chaînes de production et de services à l'échelle régionale.

Le Maroc dispose aujourd'hui de nombreux atouts pour accompagner cette évolution. Ses infrastructures portuaires et logistiques, son écosystème bancaire présent dans plusieurs pays africains, la montée en gamme de son industrie ainsi que sa stabilité économique en font un point d'appui naturel pour les entreprises souhaitant développer leurs activités sur le continent. À cela s'ajoute une relation historique entre la France et le Maroc, fondée sur une forte complémentarité économique et un tissu d'entreprises déjà solidement implanté.

Pour Thierry Poitout, président du Club Corridors Europe-Afrique et administrateur de la CFCIM, cette nouvelle géographie économique ouvre des perspectives inédites : « *Le Maroc a vocation à devenir la plateforme naturelle des échanges entre l'Europe, en particulier la France, le Sahel et l'Afrique de l'Ouest. Les corridors ouvriront un nouvel espace de coopération où les entreprises pourront investir, produire et développer des partenariats entre les deux continents, et bien au-delà dans l'avenir. C'est cette capacité à connecter les économies qui fera la différence* ». Au-delà de la réflexion, le Club Corridors entend devenir un outil au service des entreprises. En favorisant les rencontres, le partage d'expertise et la mise en réseau des acteurs économiques, il ambitionne de contribuer à transformer les nouvelles routes commerciales en projets d'investissement, de coopération et de création de valeur. Une manière de préparer, dès aujourd'hui, la prochaine étape de l'intégration économique entre l'Europe et l'Afrique.



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

Le Maroc consulte les acteurs économiques sur sa future taxonomie verte

Le Maroc accélère la structuration de son écosystème de finance durable. Le ministère de l'Économie et des Finances, Bank Al-Maghrib (BAM), l'Autorité marocaine du marché des capitaux (AMMC), l'Autorité de contrôle des assurances et de la prévoyance sociale (ACAPS) ainsi que le ministère de la Transition énergétique et du Développement durable ont lancé une consultation publique sur le projet de Taxonomie financière verte du Maroc (TFVM).

Cette initiative vise à recueillir les observations des institutions financières, des entreprises, des investisseurs et du grand public avant l'adoption définitive de ce référentiel, appelé à orienter les financements vers des activités contribuant à la transition écologique. Élaborée avec l'appui de la Banque mondiale et d'Expertise France, la taxonomie s'inscrit dans la stratégie nationale de développement de la finance climat à l'horizon 2030 et accompagne les engagements du Royaume en matière de décarbonation et de résilience climatique.

La future taxonomie établira des critères scientifiques et techniques permettant d'identifier les activités

économiques considérées comme durables. Elle offrira ainsi un cadre commun aux acteurs financiers et économiques pour orienter les investissements, améliorer l'évaluation des risques climatiques et renforcer la transparence des projets verts.

Dans une première phase, le dispositif ciblera les secteurs les plus émetteurs de gaz à effet de serre, à savoir l'énergie, le transport et l'industrie. Deux volets sont soumis à consultation : le premier porte sur les activités contribuant à l'atténuation des changements climatiques, tandis que le second concerne les initiatives favorisant l'adaptation aux effets du réchauffement climatique.

À travers cette consultation, les autorités souhaitent affiner les critères techniques, préciser les modalités de déploiement du référentiel et identifier les besoins d'accompagnement des différents utilisateurs. Les contributions pourront être transmises jusqu'au 31 juillet 2026, avant la finalisation de ce nouvel outil appelé à devenir une référence pour le financement de la transition verte au Maroc.



© 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.



Sophian Jouhari
Psychologue, Président de
l'Association Marocaine de
Médecine Holistique, fondateur du
centre de formation So'Academy.

Quand l'IA remplace l'IE (intelligence émotionnelle) : danger psychologique et relationnel

J'entends de plus en plus en consultation ou dans mes accompagnements professionnels que l'IA connaît de mieux en mieux les individus et « qu'elle les comprend », cité comme un être humain ou parfois même un intime.

L'intelligence artificielle redessine les contours du monde professionnel à une vitesse inédite. Si son apport en matière d'optimisation des processus et de traitement des données est incontestable, une dérive silencieuse guette nos organisations : la tentation de lui déléguer notre Intelligence Émotionnelle. De la rédaction de messages de pseudo empathie automatisés à l'évaluation managériale assistée par des algorithmes d'analyse de performance, l'IA s'immisce dans l'intime des relations de travail. Pourtant, l'émotion ne se code pas. Confier la régulation relationnelle à des machines fait courir un risque majeur aux entreprises : celui d'une déshumanisation profonde, altérant durablement l'engagement, la confiance et la santé mentale des collaborateurs.

Les enjeux et conséquences pour les entreprises

Dans un environnement économique hyper-connecté, la performance ne repose plus uniquement sur le quotient intellectuel (QI) collectif, mais

sur la qualité des interactions. L'intelligence émotionnelle, définie par la conscience de soi, l'autorégulation, l'empathie et la maîtrise des relations humaines, est le ciment de la cohésion d'équipe.

Le danger de la « béquille technologique » est double :

- **L'atrophie des compétences relationnelles** : À force de s'en remettre à des générateurs de texte pour désamorcer un conflit ou formuler un feedback délicat, les managers perdent l'habitude de se confronter à la vulnérabilité de l'autre. Le muscle de l'empathie s'atrophie.
- **La rupture de confiance** : Les collaborateurs possèdent un détecteur d'authenticité très fin. Recevoir un message de soutien ou de recadrage perçu comme « artificiel » ou formaté génère un sentiment de cynisme et d'instrumentalisation, et devient la source d'une frustration et donc d'un manque de performance.

La solution : Le management hybride « Haute Performance & Haute Humanité »

Pour répondre à ce défi, la solution ne réside pas dans le rejet de la technologie, mais dans le positionnement clair de l'IA comme un outil de support cognitif, et non relationnel. L'entreprise de demain doit sanctuariser l'intelligence émotionnelle en tant que compétence non substituable.

Il s'agit d'encourager l'espace de la relation humaine directe pour tout ce qui touche à la reconnaissance, au doute, à la crise ou à la co-construction créative. L'IA doit libérer du temps administratif pour permettre aux leaders de faire leur véritable métier : être présents, écouter et décoder les leviers émotionnels.

La marche à suivre : Tracer la frontière entre le calcul et le sensible

Pour orchestrer cette transition culturelle, les dirigeants et directions des ressources humaines doivent agir de concert selon une méthodologie rigoureuse :

“

« Dans un environnement économique hyper-connecté, la performance ne repose plus uniquement sur le quotient intellectuel (QI) collectif. »

1. Établir une charte éthique de l'usage relationnel de l'IA : Définir clairement les zones d'exclusion de l'IA. Par exemple, interdire l'usage d'outils de génération automatique pour les entretiens annuels, les annonces de restructuration ou les messages d'encouragements et de félicitations.

2. Former les managers à la « présence réelle, à l'intelligence émotionnelle, et donc à un management émotionnel » : Développer des programmes axés sur l'écoute active, la régulation du stress et la communication non violente. Le manager de demain doit être un facilitateur de sécurité psychologique, garant d'un bien-être en entreprise durable.

3. Valoriser la vulnérabilité comme levier de performance : Encourager les espaces de parole authentiques où les doutes et les erreurs peuvent être partagés sans crainte du jugement des algorithmes de performance. Un espace dans lequel chacun se sentira comme une singularité et non pas comme un outil qui doit être bien huilé.

Conclusion : Réinvestir dans le capital humain

L'intelligence artificielle est un formidable accélérateur de tâches. Elle peut analyser des millions de données en une seconde, mais elle ne saura jamais ce que signifie ressentir la peur de l'échec, la joie d'une réussite collective ou la fatigue d'un surmenage.

Mon conseil aux dirigeants est simple : utilisez l'IA pour tout ce qui s'automatise, mais réinvestissez le temps gagné dans ce qui ne se dupliquera jamais : l'attention à l'autre. L'authenticité et la présence réelle ne sont pas des variables d'ajustement cosmétiques, ce sont les fondations de la résilience et de la performance durable de vos entreprises. Ne laissons pas la technologie devenir l'écran qui nous empêche de nous rencontrer, de ne pas juste entendre mais de réellement s'écouter. ●

Le chiffre clé :

Selon plusieurs études récentes sur le climat social en entreprise, près de **80%** des salariés considèrent l'empathie réelle de leur management comme un levier d'engagement prioritaire. À l'inverse, l'absence de connexion humaine authentique est l'un des premiers facteurs de désengagement et de risques psychosociaux (burnout, sentiment d'isolement).



© Shutterstock

Le FIPAP

Le patrimoine à l'honneur

En plus de la projection de plusieurs films documentaires, la deuxième édition du Festival international du film archéologique et patrimonial de Rabat (FIPAP) a été aussi riche en hommages et conférences.

La ville de Rabat a été au rendez-vous du 9 au 13 juin derniers avec une programmation dédiée exclusivement à l'archéologie et au patrimoine. A l'origine de ce festival, le Centre d'Études et de Recherches du Patrimoine Archéologique et Anthropologique du Moyen Atlas (CERPAAM). Une institution qui a pour mission la promotion et la valorisation du patrimoine archéologique et culturel marocain. « Il s'agit du seul événement dédié au genre en Afrique et dans le monde arabe à côté de célèbres festivals comme ceux d'Amiens, de Narbonne ou d'Athènes. Placée sous le thème « Hommes, cultures, territoires », cette nouvelle édition nous a plongés pendant une semaine dans un voyage épique à travers le temps et les continents », lance d'emblée Khadija Benlamine, Directrice du Festival.

Un marché du film archéologique...

Au programme de cette édition, pas moins de 17 longs métrages et 5 courts-métrages, dont 16 ont été en compétition. Des films projetés à l'Auditorium de l'Institut National Supérieur de Musique et des Arts Chorégraphiques (INSMAC) et au Cinéma Renaissance et qui retracent le parcours de l'humanité depuis la nuit des temps. Et une semaine qui a été inaugurée par *Amérique : la nouvelle histoire des premiers hommes*, une enquête archéologique sur l'arrivée des humains sur le continent américain, il y a près de 32 000 ans. « Le jury de cette édition a été présidé par le politologue, romancier et islamologue Rachid Benzine, à côté entre autres de la comédienne Amal Ayouché, du réalisateur Hakim Bellabes ou encore du romancier Fouad Laroui. Nous avons également eu le plaisir d'avoir un jury d'étudiants », souligne Mme Benlamine. Le Grand Prix a été décerné au film *Le Château perdu* d'Azuchi, un film consacré à

un château, « considéré en son temps comme la plus fabuleuse des constructions ». Et une enquête qui nous plonge dans l'histoire tourmentée du Japon médiéval. Quant au Prix du meilleur film scientifique, il a été à l'actif du long métrage *A la recherche de l'écriture oubliée*. « Ce festival a été aussi l'occasion de rendre un hommage à deux grandes figures du patrimoine et de l'archéologie. Il s'agit de Joudia Hassar-Benslimane, historienne et archéologue, fondatrice de l'Institut national des sciences de l'archéologie et du Patrimoine (INSAP) ainsi que Abderrahmane Chorfi, fondateur de la première école d'architecture au Maroc (ENA) », ajoute Mme Benlamine. Cette deuxième édition du FIPAP a donné la part belle aux conférences animées par d'éminents scientifiques, notamment sur les récentes découvertes archéologiques au Maroc et leur contribution à la réécriture de l'histoire de l'Afrique du Nord et du Sahara. « En plus des films, le Festival a rassemblé des producteurs, des réalisateurs, des archéologues, des architectes, et d'éminents chercheurs, reconnus à l'échelle internationale dans les domaines du patrimoine. Notre ambition, c'est de créer un marché du film documentaire dédié à l'archéologie et au patrimoine marocains », conclut la directrice du FIPAP. Et mettre la magie du cinéma au service de la science... ●

► Younes Baamrani



« Tricinty Fest s'est pleinement positionné dans la scène musicale alternative »



Amine Hamma,
Fondateur du Tricinty Fest

En l'espace de deux jours, les 5 et 6 juin, la scène du cinéma Renaissance à Rabat a vibré aux sons du Rock et du Metal pour le plus grand plaisir des fans du genre. Entretien avec Amine Hamma, Fondateur du Tricinty Fest.

Tout d'abord, parlez-nous un peu de Tricinty Fest, de sa genèse et de sa philosophie.

On a commencé en 2023 dans des conditions minimalistes avec une billetterie pour quatre groupes marocains pour la première édition. On a vu que ça a marché et on a continué. Tricinty Fest se positionne aujourd'hui, non seulement comme un événement marocain, mais continental. On reçoit des demandes de participation de groupes européens, africains et même canadiens. Cet événement est aujourd'hui une belle plateforme pour mettre en valeur les rockers et les métalleux. Nous, on défend la diversité, celle des goûts, de choix et des libertés de réception. Par ailleurs, on réalise une sorte de soft power.

On déconstruit les mauvaises images liées au genre, de satanisme, de musique bruyante, de public impoli, parce que c'est tout à fait le contraire. Les métalleux sont des enfants de cœur qui passent de bons moments.

Tricinty Fest permet aussi aux groupes de se produire sur scène parce ça coûte cher de faire du Metal et du Rock et il y a très peu d'opportunités de montrer ce qu'on sait faire. Donc, offrir ce tremplin aux groupes et permettre à la communauté de se retrouver en dehors de l'écran, c'est très important.

Qu'en est-il de la programmation du de l'édition de cette année ?

Depuis le début de Tricinty Fest, on essaie d'avoir une programmation éclectique dans les sous-genres du Rock et du Metal. Cette année, on a eu quatre groupes de l'international. A commencer par Toundra, un groupe espagnol, qui fait du Rock hypnotique instrumental, assez respecté en Europe et signé chez les gros labels. Le public a été très content de découvrir cette belle énergie. Nous avons également invité le groupe Hypnose qui nous vient de France, qui font ce que cette formation qualifie de Cinémathèque Metal, un mélange de Jazz et de Metal, avec des rythmes assez saccadés et un très beau jeu de lumière. Nous avons invité également un groupe anglais, False Reality, représentant le Metal Hardcore, mené par une chanteuse, ce qui n'est pas fréquent pour le genre. Comme tête d'affiche, nous avons eu The Ocean, un groupe qui nous vient d'Allemagne, assez respecté dans son genre, le Metal avant-gardiste. Cette formation s'est produite pour la première fois avec un nouveau line-up. Pour la partie marocaine, nous avons invité les représentants du Thrash Metal marocain, Manic Attack. Nous avons eu donc des mastodontes de représentants des sous-genres du Metal pour cette édition de Tricinty Fest. Enfin, en plus de la soirée officielle au cinéma La Renaissance, nous avons organisé au Café La Scène le « first stage ». Il s'agit d'un coup de projecteur sur des groupes qui ne sont jamais montés sur scène.

Visiblement le succès a été au rendez-vous...

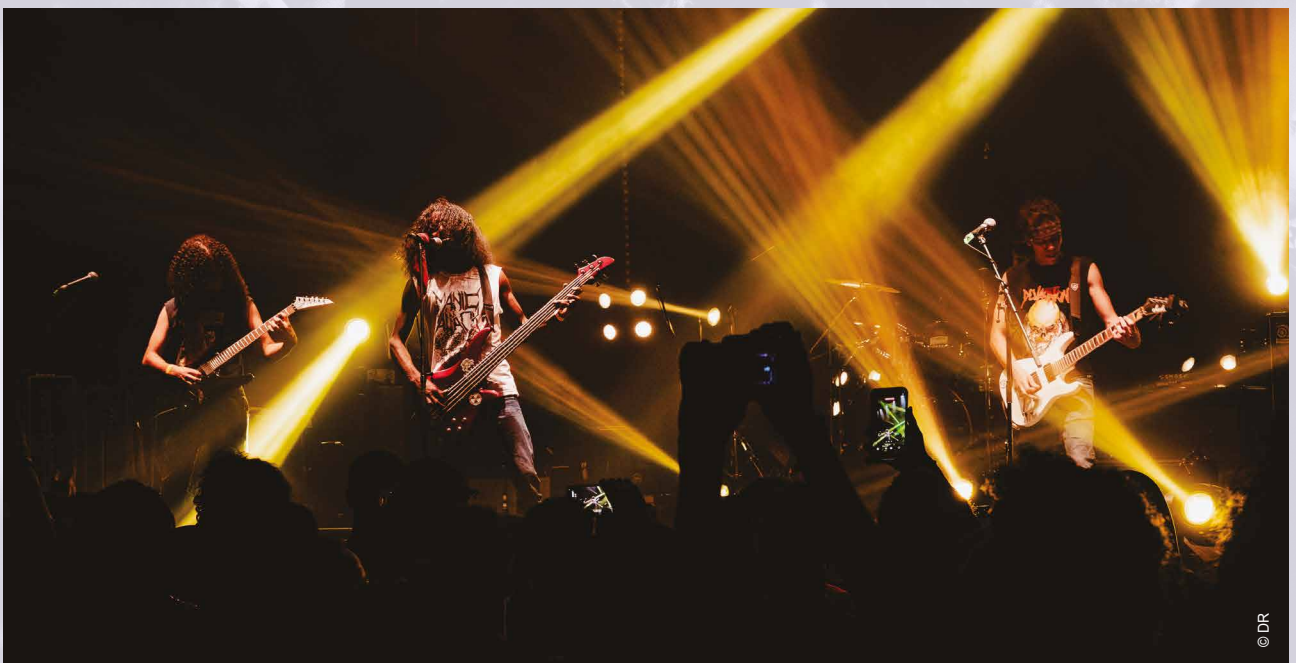
Franchement, les concerts ont eu beaucoup de succès. On a eu un excellent feedback et un appel à plus d'initiatives du genre. Cette quatrième édition a rassemblé 653 spectateurs, accueilli cinq groupes représentant cinq nationalités différentes, mobilisé 29 artistes ainsi que 17 partenaires nationaux et internationaux, confirmant ainsi le positionnement croissant du Tricinty Fest sur la scène musicale alternative. Nous faisons le choix du payant afin de permettre aux groupes d'en vivre.

D'ailleurs, on les encourage à faire du Merchandising, à vendre des tee-shirts, des casquettes et des CD. On essaie d'insuffler cette dynamique avec le Tricinty Fest et de trouver des relèves. Pour le Metal, il y a un seul événement que tout le monde connaît qui est le Boulevard et là je pense que l'on a créé une autre plateforme pour les métalleux, surtout pour celles et ceux qui sont dans des registres moins mainstream.

Tricinty Fest est un festival qui table sur les master class, qu'en est-il pour cette édition ?

Depuis le début du festival, nous avons encouragé la transmission du savoir musical des plus expérimentés au profit des plus jeunes. Et encore plus quand on a des étrangers qui ont à leur actif des centaines de concerts par an. Nous avons organisé un premier masterclass avec un Tom MacLean, un musicien et ingénieur son anglais autour du mix mastering, dans les locaux du studio Hiba, avec la participation de 20 personnes. Le deuxième masterclass a été animé par la chanteuse de The Ocean sur les techniques du cri, avec la participation de chanteurs et chanteuses marocains. Et une troisième sur la batterie, de la « drum clinic », animé par le batteur de The Ocean. Nous avons aussi lancé un événement « Air guitar », qui consiste à simuler un solo et qui a vu la participation de dix instrumentalistes. ●

► Entretien réalisé par Hicham Houdaïfa



Les rendez-vous à ne pas manquer

MOUSSEM

La tbourida à l'honneur



Rendez-vous avec le Moussem Moulay Abdellah Amghar, un événement qui célèbre le patrimoine du territoire du Doukkala, avec de la tbourida essentiellement, mais aussi des chants traditionnels. Le Moussem Moulay Abdallah, c'est du 7 au 15 août, à Moulay Abdellah près d'El Jadida.

MUSIQUE

L'Aïta à l'honneur

Nacim Haddad revisite les classiques de l'Aïta, cet art musical marocain traditionnel, en y ajoutant une dimension scénique contemporaine et une orchestration moderne. Un concert qui a lieu le 2 août à partir de 21h00, au Théâtre de Verdure, Agadir.



SPECTACLE

Eko de retour !

L'humoriste Eko revient avec un show totalement inédit. Accompagné sur scène par l'Orchestre interculturel du Maroc, Eko propose un spectacle mêlant humour et musique. Une comédie musicale à suivre le 6 août à partir de 21h00 au Megarama, Casablanca.



EXPOSITION

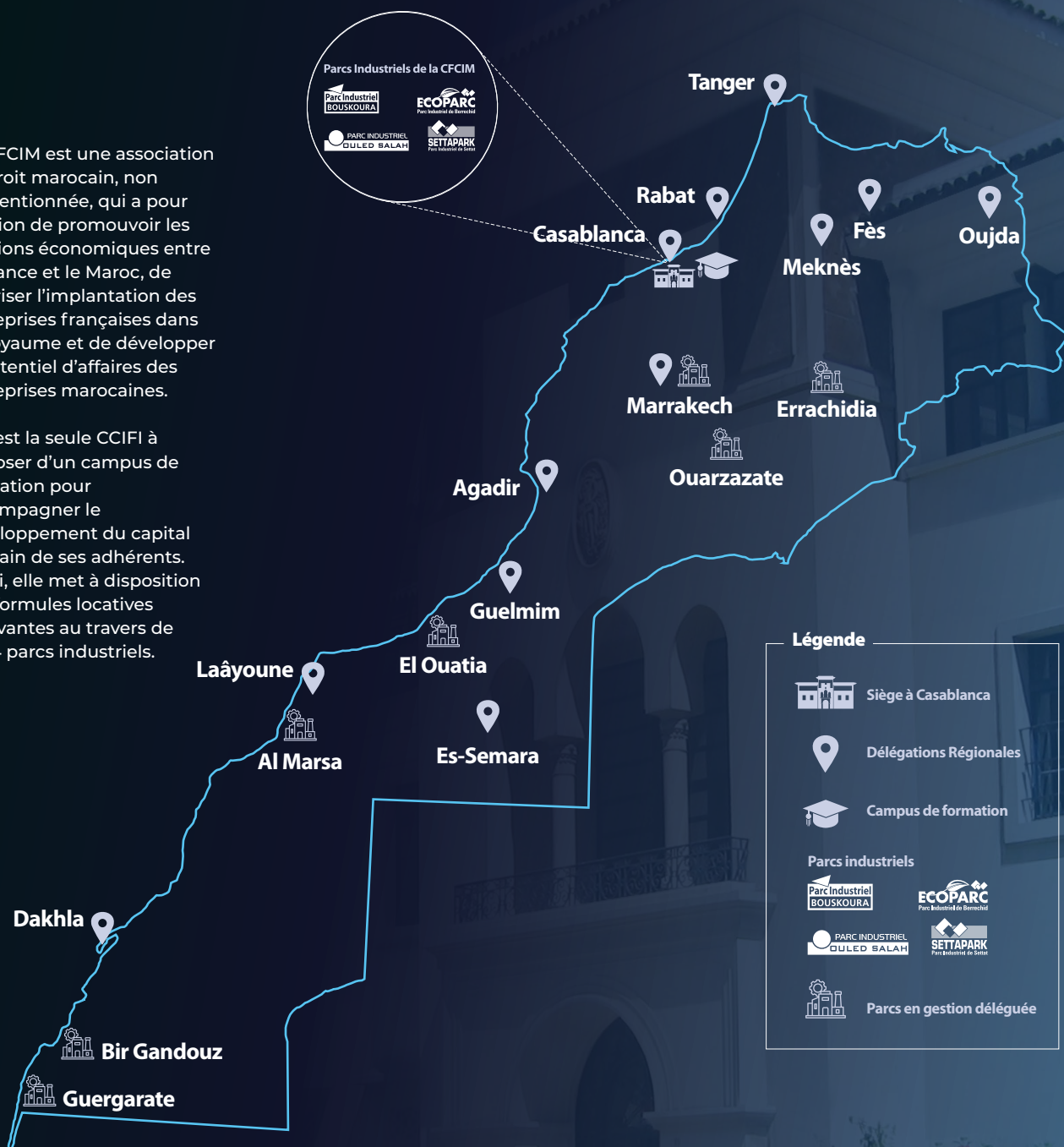
Le monde autrement



Utiliser la photographie contemporaine afin de porter un autre regard sur tout ce qui nous entoure. C'est ce que propose l'exposition collective « Let's play-Réenchanter le monde », que vous pouvez visiter jusqu'au 24 août, au Musée National de la Photographie à Rabat.

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

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



Légende

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



+100
ans d'existence



+27 000
membres



+100
collaborateurs



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

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**