

L'ÉQUATION DU FUTUR

Pendant longtemps, l'orientation a été perçue comme une étape décisive mais ponctuelle : choisir une filière, obtenir un diplôme, accéder à un métier. Cette vision appartient désormais à une autre époque. À l'heure où l'intelligence artificielle, la transition numérique et les nouvelles attentes générationnelles redessinent le monde du travail, l'orientation devient un enjeu stratégique de compétitivité.

Le Maroc crée des emplois et poursuit sa transformation économique. Mais derrière cette dynamique se pose une question essentielle : les compétences évolueront-elles aussi vite que les besoins des entreprises ? Selon le Forum économique mondial, près de 40 % des compétences actuelles pourraient être transformées d'ici la fin de la décennie. Dans ce contexte, la capacité à apprendre, se réinventer et s'adapter devient aussi importante que la qualification initiale.

Cette mutation ne concerne pas uniquement les métiers. Elle touche également le rapport au travail. Les jeunes générations arrivent sur le marché avec de nouvelles attentes : davantage d'autonomie, de flexibilité, de sens et de perspectives d'évolution. Elles ne remettent pas en cause la valeur du travail, mais interrogent les modes d'organisation hérités d'un autre cycle économique.

Face à cette réalité, les entreprises sont appelées à repenser leurs modèles de management, de recrutement et de développement des talents. L'enjeu n'est plus seulement d'attirer des compétences, mais de créer les conditions de leur évolution continue. Le reskilling et l'apprentissage tout au long de la vie deviennent des impératifs économiques autant que sociaux.

L'intelligence artificielle accélère cette transformation. Loin de remplacer systématiquement l'humain, elle revalorise les compétences qui lui sont propres : l'esprit critique, la créativité, la capacité d'analyse, l'intelligence relationnelle. Plus que jamais, la performance reposera sur la complémentarité entre la technologie et le capital humain.

C'est pourquoi la question des compétences dépasse aujourd'hui le seul cadre éducatif. Elle concerne la capacité du Maroc à préparer sa jeunesse, à accompagner ses entreprises et à construire les conditions d'une croissance durable. Dans l'économie de demain, l'avantage concurrentiel ne se mesurera pas uniquement en infrastructures ou en investissements, mais dans la capacité à former, orienter et faire grandir les talents.

Invité de ce mois, Driss Bencheikh, directeur général de l'Office des changes, qui a présenté au siège de la CFCIM sa stratégie et l'Instruction générale des opérations de change (IGOC) 2026.

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 :

Younes Baâmarani, Zineb

Jamaledine, Hicham Houdaïfa,

Rachid El Aajjouri et les

administrateurs et collaborateurs de

la CFCIM

Crédits photos CFCIM,

Shutterstock, Tswera, DR, MAP,

Inforisk

Conception graphique et mise en

page Mohamed Afandi

Marketing & Communication

Fatima-Ezzahra Jamil

Impression Direct Print (Procédé

CTP) ISSN : 28 510 164

Numéro tiré à 3 500 exemplaires.

PUBLICITÉS

Salma Litim

GSM.: 06 78 68 12 09

slitim@cfcim.org

Fatima-Ezzahra Jamil

Tél.: 05 22 43 29 80

fejamil@cfcim.org

6 ÉCHOS MAROC

6 Emploi et chômage : le Haut-Commissariat au Plan revoit sa méthodologie

10 CFCIM : à la rencontre des institutionnels de la région de Rabat – Salé – Kénitra

11 Africa Forward : le Maroc mobilisé pour renforcer les partenariats Afrique-France

12 ALE : 9^e session du comité conjoint Maroc - Etats-Unis d'Amérique

13 Le Prince Moulay El Hassan inaugure le Morocco Gaming Expo 2026

19 L'INFOGRAPHIE

19 Marché du travail : le Maroc change de référentiel

20 MAROC 2030

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

21 ÉCHOS INTERNATIONAL

21 Christophe Lecourtier quitte Rabat pour l'Agence Française de développement

21 Véhicule autonome : la France et l'Europe doivent se rattraper

22 INVITÉ DU MOIS

22 Driss Bencheikh, Directeur général de l'Office des Changes

26 ZOOM : Orientation, entre Humains et algorithmes

28 Compétences, IA et Gen Z : La nouvelle équation de l'orientation au Maroc

32 Interview de Maha Gmira, CTO chez Solution IA

34 Compétences de demain : le Maroc est-il prêt pour l'ère de l'IA ?

37 Offre d'emploi et Gen Z, Cap sur les réseaux sociaux

38 ÉCHOS DURABLES

38 Economie circulaire : élaboration des normes pour les matériaux de construction biosourcés non-structuraux

38 Coopération forestière : Rabat et Paris veulent changer d'échelle

39 REGARDS D'EXPERTS

40 Les clés de réussite et de succès incontournables des Entreprises

42 CULTURE

42 Promouvoir l'Afrique par le storytelling

44 Fattah Ngadi, l'artiste rebelle

Emploi et chômage : le Haut-Commissariat au Plan revoit sa méthodologie



Avec le lancement de l'Enquête sur la main-d'œuvre 2026 (EMO2026), le Haut-Commissariat au Plan (HCP) inaugure une nouvelle génération de statistiques sur l'emploi au Maroc. Conçue selon les standards internationaux définis par l'Organisation internationale du travail (OIT), cette enquête remplace l'ancienne Enquête nationale sur l'emploi (ENE). Objectif : introduire une rupture méthodologique et conceptuelle. « L'EMO 2026 constitue la première enquête d'une nouvelle génération sur le marché du travail au Maroc, conçue conformément aux récentes normes internationales adoptées lors des 19e, 20e et 21e Conférences internationales des statisticiens du travail », lit-on dans une note du HCP. Derrière cette évolution technique se joue en réalité une transformation plus profonde : celle de la manière dont le Royaume mesure l'activité économique, le chômage et les tensions dans le marché du travail.

Une redéfinition de l'emploi et du chômage

Premier changement structurant : la notion même d'emploi est revue. « L'EMO 2026 considère désormais comme emploi uniquement le travail exercé contre rémunération ou en vue d'un profit », précise le HCP. Aussi, le chômage a connu une redéfinition importante. En effet, « le taux de chômage au sens strict remplace désormais le taux de chômage au sens large mesuré dans le cadre de l'ENE », indique l'institution dirigée par Chakib Benmoussa. Cette approche plus restrictive ne retient comme chômeuses que « les personnes sans emploi, disponibles pour travailler et recherchant

activement un emploi ». Une évolution qui crée une rupture dans la lecture historique des données. « Les résultats de l'EMO 2026 ne sont pas directement comparables aux séries antérieures de l'ENE, en raison de ruptures conceptuelles », tient à préciser le HCP.

Une lecture plus fine des tensions du marché du travail

Au-delà des définitions, la réforme introduit une approche plus large de la sous-utilisation de la main-d'œuvre. « L'approche basée sur l'unique indicateur de chômage est remplacée par un système multidimensionnel intégrant quatre indicateurs », explique le HCP. Ces nouveaux indicateurs intègrent le chômage au sens strict, le sous-emploi lié à la durée du travail, la main-d'œuvre potentielle ainsi qu'un indicateur composite regroupant ces différentes dimensions. « Ensemble, ces indicateurs permettent de mesurer les pressions, actuelles et potentielles, exercées sur le marché du travail », lit-on dans la note d'information. Sur le plan méthodologique, le dispositif gagne également en profondeur. « La taille de l'échantillon est passée de 90 000 à 135 000 ménages par an », note le HCP, permettant d'améliorer la précision des données, notamment aux niveaux régional et provincial.

Enfin, l'enquête élargit son champ d'analyse à de nouvelles problématiques. « Le champ thématique du nouveau dispositif a été enrichi. Il intègre désormais des thématiques nouvelles ou renforcées, notamment les défis d'accès au marché du travail, l'emploi informel, les différentes formes de sous-utilisation de la main-d'œuvre et la formation tout au long de la vie ».

La banque mondiale dessine les nouveaux leviers de croissance du Maroc

Publié le 28 avril 2026, le nouveau rapport de la Banque mondiale, intitulé "accélérer la croissance, attirer les investissements privés et créer des millions d'emplois" envoie un message clair : le Maroc pourrait générer 1,7 million d'emplois supplémentaires d'ici 2035 et porter son produit intérieur brut réel à un niveau près de 20 % supérieur au scénario de référence. Pour cela, le Royaume devra accélérer un programme de réformes structurelles profondes. Réalisé en collaboration avec les autorités marocaines, le rapport sur la croissance et l'emploi au Maroc, dresse une feuille de route articulant réformes macroéconomiques et mobilisation accrue de l'investissement privé.

Une croissance réelle, mais encore insuffisamment créatrice d'emplois

L'analyse de la Banque mondiale met en évidence un paradoxe : malgré des avancées économiques notables, la croissance n'a pas encore généré un volume d'emplois à la hauteur des besoins démographiques et sociaux du pays. Ainsi, entre 2000 et 2024, la population en âge de travailler a progressé près de 2,5 fois plus vite que l'emploi, accentuant les tensions sur le marché du travail, notamment pour les femmes et les jeunes. Le rapport souligne également qu'« au moins 25 % des industries évoluent dans un environnement peu concurrentiel », limitant la capacité des entreprises à se développer et à améliorer leur productivité. Face à ce constat, l'institution de Bretton Woods recommande une stratégie fondée sur quatre leviers complémentaires : renforcer la concurrence sur les marchés, dynamiser les entreprises, améliorer l'efficacité des investissements publics et rendre le marché du travail plus inclusif. « Le Maroc a construit des bases solides et, grâce aux recommandations du rapport sur la croissance et l'emploi, le Royaume peut aller encore plus loin, créer des millions d'emplois, approfondir les investissements privés et créer de réelles opportunités pour les femmes et les jeunes », affirme Ahmadou Moustapha Ndiaye, directeur de division à la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) pour le Maghreb et Malte.



Quatre secteurs identifiés pour attirer les capitaux privés

En parallèle, le diagnostic consacré au secteur privé identifie quatre filières jugées stratégiques pour accélérer la transformation économique du pays : l'énergie solaire décentralisée, le textile bas-carbone, les cosmétiques à base d'Argan oil et l'aquaculture marine.

Selon la Banque mondiale, ces secteurs pourraient mobiliser près de 7,4 milliards de dollars d'investissements privés et soutenir la création de plus de 166 000 emplois sur les cinq à dix prochaines années, à condition de lever plusieurs obstacles structurels. « Le Maroc dispose des atouts sectoriels et de la volonté réformatrice nécessaires pour attirer des investissements privés nettement plus importants », souligne Cheick-Oumar Sylla, directeur de division à la Société financière internationale (IFC) pour l'Afrique du Nord et la Corne de l'Afrique. Et d'ajouter que « le pays est prêt à passer à la vitesse supérieure, et ce diagnostic met en lumière des opportunités concrètes susceptibles de mobiliser des investissements privés à hauteur d'environ 4 % du PIB. » Pour l'institution internationale, l'enjeu est désormais moins d'identifier les opportunités que de lever les freins administratifs, réglementaires et en compétences qui ralentissent encore le passage à l'échelle.



L'Afrique ouvre le débat sur l'IA et sa souveraineté numérique

Ouverte le 11 mai 2026 à Rabat, la première édition du Forum international dédié à l'intelligence artificielle, à la transition numérique, à l'énergie et à la connectivité en Afrique place le Royaume au centre des débats stratégiques autour des transformations technologiques du continent. Organisé à l'initiative du Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement (CAFRAD), sous le Haut Patronage de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, ce rendez-vous de trois jours réunit responsables publics, institutions internationales, acteurs privés, experts et partenaires financiers autour d'un enjeu commun : faire de l'IA un levier de développement, de souveraineté et de coopération internationale pour l'Afrique.

Le Maroc plaide pour une vision africaine de l'intelligence artificielle

Prenant la parole à l'ouverture du forum, Amal El Fallah Seghrouchni, Ministre de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, a replacé le débat dans une perspective géopolitique et économique plus large : « la maîtrise des données, des infrastructures numériques, des capacités de calcul, des compétences et des usages de l'intelligence

artificielle constitue désormais un enjeu stratégique majeur ». Pour la Ministre, le continent dispose de fondamentaux solides pour prendre part à cette transformation. « L'Afrique dispose d'atouts considérables, notamment une jeunesse dynamique, une capacité d'innovation réelle et des besoins importants dans les services publics, l'éducation, la santé, la mobilité et l'énergie », a-t-elle affirmé. La responsable gouvernementale a également mis en avant le positionnement du Maroc dans ce domaine, évoquant une transformation numérique conduite dans une logique « souveraine, inclusive et créatrice de valeur ». La Ministre a par ailleurs appelé à « une vision africaine de l'IA, fondée sur la souveraineté, la confiance, l'éthique, la coopération scientifique et universitaire, ainsi que sur la formation des jeunes compétences ».

Entre opportunités économiques et nouveaux risques systémiques

Même tonalité du côté du CAFRAD. Son directeur général, Coffi Dieudonné Assouvi, a rappelé l'ampleur des mutations en cours. « Les technologies numériques et l'intelligence artificielle figurent parmi les avancées majeures du XXI^e siècle, dans la mesure où elles bouleversent les modes de vie, les méthodes de travail, la consommation, les relations

interpersonnelles et l'organisation des secteurs public et privé », a-t-il déclaré. Mais derrière les promesses technologiques, plusieurs défis persistent. Le responsable a notamment alerté sur « les interrogations éthiques » et les risques liés « à la cybercriminalité, aux guerres hybrides, à la consommation énergétique et à la fracture technologique ». En filigrane, ce forum ambitionne de faire émerger une feuille de route africaine en cohérence avec l'African Union et son Agenda 2063. Parmi les priorités évoquées : renforcer les infrastructures numériques, soutenir les politiques publiques liées à l'IA, développer les énergies renouvelables, consolider la cybersécurité et accélérer la formation des jeunes talents africains.



© Shutterstock

À Londres, le Maroc expose ses ambitions financières devant les investisseurs internationaux

À l'occasion des Morocco Capital Markets Days 2026 (MCMD), organisés le 8 mai 2026 à Londres, le Maroc a mis en avant la solidité de ses fondamentaux économiques et les nouvelles ambitions de son marché financier devant un parterre d'investisseurs internationaux, de décideurs financiers et d'opérateurs économiques.

Cette neuvième édition intervient dans un contexte particulièrement favorable, marqué notamment par le retour du Royaume dans la catégorie « Investment Grade », la forte dynamique de la Casablanca Stock Exchange et le lancement du premier marché à terme de la région.

Aux côtés de Nadia Fettah Alaoui, ministre de l'Économie et des Finances, et de Hakim Hajoui, plusieurs figures de la finance marocaine ont défendu la vision d'un Maroc appelé à devenir une plateforme financière de référence entre l'Europe et l'Afrique.

Un marché financier qui gagne en crédibilité internationale

Pour Nasser Seddiqi, directeur général de la Casablanca Stock Exchange, les Morocco Capital Markets Days sont devenus bien plus qu'un simple rendez-vous promotionnel.

« L'événement a démontré, au fil des éditions, toute son efficacité en consolidant un pont durable entre le Maroc et la communauté internationale des investisseurs. Neuf ans plus tard, ce pont est plus solide, plus dynamique et plus pertinent que jamais », a-t-il déclaré.

Cette année, plus de 38 entreprises marocaines cotées et 35 investisseurs internationaux ont participé à près de 200 rencontres bilatérales.

« Ce ne sont pas seulement des chiffres : ce sont des relations, des flux de capitaux et une confiance partagée dans la dynamique économique du Maroc », a ajouté M. Seddiqi.

Pour Tarik Senhaji, président de l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux, cette trajectoire repose sur des fondamentaux économiques solides.

« Le marché financier reflète directement la solidité de l'économie qu'il accompagne », a-t-il souligné, mettant en avant une croissance de 4,9 % en 2025, portée notamment par les mines, l'agriculture, le bâtiment et l'industrie.

Le retour en « Investment Grade » renforce l'attractivité du Royaume

Le retour du Maroc dans la catégorie « Investment Grade »



a également retenu l'attention des investisseurs présents à Londres.

Pour Yam Le Pallec, président de S&P Global Ratings, cette évolution reflète la résilience du Royaume.

« Cette reconnaissance renforce la confiance des investisseurs et consolide leur engagement à accroître leurs investissements au Maroc », a-t-il affirmé.

Avant d'ajouter : « Le dynamisme et le momentum du Maroc sont véritablement impressionnants par rapport à d'autres pays. »

Au-delà des marchés de capitaux, plusieurs intervenants ont également insisté sur le positionnement stratégique du Maroc comme porte d'entrée vers l'Afrique et le Moyen-Orient.

Samir Parkash, directeur des risques à UK Export Finance, a notamment souligné que « les entreprises britanniques peuvent pleinement tirer parti de la position du Maroc comme passerelle vers l'Afrique ».

Point d'orgue de cette édition : la visite officielle à la London Stock Exchange, où la ministre marocaine de l'Économie et des Finances a symboliquement sonné la cloche d'ouverture des marchés, illustrant la profondeur croissante des relations financières entre le Maroc et le Royaume-Uni.

CFCIM

Disparition de Patrick Collier, ancien président de la CFCIM

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) a appris avec une immense tristesse le décès de Monsieur Patrick Collier, ancien président de l'institution de 1998 à 2001, puis président d'honneur. Figure engagée du monde économique franco-marocain, Patrick Collier a marqué durablement l'histoire récente de la CFCIM. Sous sa présidence, des jalons structurants ont été posés pour le développement des parcs industriels, notamment à travers la validation, en 1999, du cadre fondateur de la SOGEPIB, société en charge de leur aménagement et de leur gestion.

Ces avancées ont contribué à inscrire la Chambre dans une dynamique nouvelle d'accompagnement de l'investissement productif et du développement territorial.



Au-delà de ses responsabilités institutionnelles, Patrick Collier était également reconnu pour son parcours d'architecte, installé au Maroc depuis la fin des années 1960, où il a participé à plusieurs projets structurants, notamment à Casablanca et Agadir, contribuant à façonner le paysage urbain contemporain du Royaume. Homme de vision et d'engagement, il laisse le souvenir d'un dirigeant attaché au renforcement des liens économiques entre la France et le Maroc, ainsi qu'au développement d'outils concrets au service des entreprises.

La CFCIM salue la mémoire d'un acteur majeur de son histoire et adresse ses sincères condoléances à sa famille, à ses proches et à l'ensemble de ceux qui ont eu le privilège de collaborer à ses côtés.

Région

CFCIM : à la rencontre des institutionnels de la région de Rabat – Salé – Kénitra

Une délégation de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), conduite par son président Sébastien Le Bonté, s'est rendue à Rabat pour une série de rencontres institutionnelles et économiques visant à renforcer les coopérations territoriales et les échanges entre acteurs publics et privés. Accompagnée notamment d'Olivier Ramadour, Consul général de France à Rabat, la délégation a rencontré plusieurs responsables institutionnels de la région Rabat-Salé-Kénitra. Du Wali de la région, Mohamed Yaacoubi, de la mairesse de la ville, Fatiha El Moudni, du président du Conseil de la Région Rabat-Salé-Kénitra, Rachid El Abdi et du Directeur Général de Centre Régional d'Investissement (CRI), Mohcine Benjelloun.

Les échanges ont porté sur les dynamiques de développement territorial, l'attractivité économique, l'investissement ainsi que les opportunités de coopération autour des projets structurants de la région. La visite a également été marquée par des rencontres avec Rabat Région Émergence, avant de se conclure

par un cocktail networking organisé par la délégation régionale de la CFCIM à Rabat.



Africa Forward : le Maroc mobilisé pour renforcer les partenariats Afrique-France

Le Chef du gouvernement, Aziz Akhannouch, représentant le Roi Mohammed VI, a pris part à Nairobi du 11 au 12 mai, à l'ouverture du sommet « Africa Forward », coorganisé par le Kenya et la France sous le thème : « Des partenariats entre l'Afrique et la France pour l'innovation et la croissance ». La délégation marocaine comprenait plusieurs membres du gouvernement, dont Leïla Benali, Amine Tehraoui et Karim Zidane, ainsi qu'une importante représentation du secteur privé conduite par le président de la CGEM, Chakib Alj. Réunissant notamment les présidents William Ruto et Emmanuel Macron, ainsi que plusieurs chefs d'État et de gouvernement africains, ce sommet vise à promouvoir des partenariats Afrique-France fondés sur des complémentarités économiques concrètes et orientés vers la création de valeur pour les populations. Les discussions portent sur l'investissement, l'innovation, le financement du développement, la souveraineté économique, la compétitivité, ainsi que les enjeux de paix et de sécurité. En amont du sommet, la délégation marocaine



a également participé au forum d'affaires « Africa Forward : Inspire & Connect », consacré au renforcement des échanges économiques et des opportunités d'investissement entre acteurs africains et français.

Holmarcom engage l'acquisition de la BMCI

Le 29 avril 2026, Holmarcom Finance Company (HFC) et BNP Paribas ont annoncé la signature d'un accord en vue de l'acquisition par HFC de l'intégralité de la participation de 67 % détenue par le groupe français dans BMCI. La finalisation de cette opération, attendue au quatrième trimestre 2026, reste conditionnée à l'obtention des autorisations réglementaires, notamment auprès de Bank Al-Maghrib et du Conseil de la Concurrence.

Cette transaction s'accompagnera de la mise en place d'un partenariat commercial de long terme entre les deux groupes, avec pour objectif d'assurer la continuité des services auprès des clients de la BMCI et de BNP Paribas opérant au Maroc. Le groupe français a par ailleurs indiqué vouloir maintenir sa présence dans le

Royaume à travers ses activités de banque de financement et d'investissement ainsi que via Arval Maroc.

Pour Mohamed Hassan Bensalah, PDG du groupe Holmarcom, « cette acquisition marque une étape structurante dans notre trajectoire de développement, portée par l'ambition de bâtir un groupe financier intégré autour de la banque, de l'assurance et des services financiers spécialisés ».

De son côté, Thierry Laborde, directeur général délégué de BNP Paribas, souligne que « cet accord permet l'ouverture d'une nouvelle phase de développement pour l'activité de la banque, ses clients et ses collaborateurs ».

À travers cette opération, Holmarcom confirme son ambition de renforcer son positionnement bancaire au Maroc, avec en perspective un possible rapprochement entre Crédit du Maroc et la BMCI.

CFCIM

La CFCIM représentée à l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès



À l'invitation du président de l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Pascal Capdevielle, délégué régional de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) à Fès et vice-président en charge de la coordination régionale, a pris part à une réunion consacrée au développement de l'alternance.

Cette rencontre a réuni les directeurs des universités, instituts, écoles et facultés de la région Fès-Taza, ainsi que plusieurs doyens, en présence de la consule générale de Fès. Les échanges ont porté sur le renforcement des passerelles entre le monde académique et le tissu économique local.

À travers sa délégation régionale, la CFCIM a réaffirmé son « engagement en faveur de l'accompagnement des entreprises et des établissements d'enseignement supérieur, avec pour objectif de favoriser le déploiement de formations en alternance mieux adaptées aux besoins du marché ».

Commerce

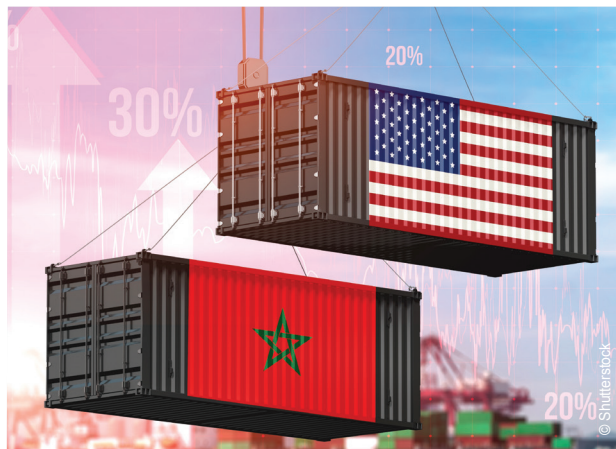
ALE : 9^e session du comité conjoint Maroc - Etats-Unis d'Amérique

La 9^e session du Comité conjoint de suivi de l'Accord de libre-échange entre le Maroc et les États-Unis s'est tenue lundi à Rabat, en présence du bureau du Représentant américain au Commerce et de hauts responsables institutionnels des deux pays. Cette réunion visait à examiner les moyens de renforcer les relations stratégiques et de consolider les échanges commerciaux entre Rabat et Washington.

À l'issue des travaux, le ministre de l'Industrie et du Commerce, Ryad Mezzour, a indiqué que ces concertations s'inscrivent dans le cadre de la Vision Royale visant à « renforcer les capacités de l'économie nationale » et à consolider les partenariats du Royaume avec ses alliés stratégiques. Il a souligné la nécessité de parvenir à « des solutions concrètes » pour assurer un meilleur équilibre des échanges commerciaux dans un contexte international marqué par des « fluctuations et perturbations ».

Les discussions ont également porté sur la fluidification des transactions commerciales, les questions douanières et l'accès des produits marocains au marché américain. Selon M. Mezzour, cette rencontre a aussi permis

d'évaluer l'impact des récentes décisions douanières américaines et d'examiner les mécanismes susceptibles de renforcer le positionnement des produits marocains, tout en rappelant le rôle du Maroc comme hub vers le marché africain.



Gaming

Le Prince Moulay El Hassan inaugure le Morocco Gaming Expo 2026



Sous le Haut Patronage de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, la troisième édition du Morocco Gaming Expo 2026 a été inaugurée mardi à Rabat par Moulay El Hassan, le mardi 19 mai. Organisé du 20 au 24 mai par le ministère de la Jeunesse, de la Culture et de la Communication – Département de la Communication, l'événement confirme l'ambition du Royaume de positionner l'industrie du gaming comme un levier stratégique des industries culturelles et créatives numériques.

Placée sous le thème « Talent Marocain », cette édition met à l'honneur les compétences nationales dans les domaines du jeu vidéo et de l'eSport, à travers une programmation mêlant démonstrations, compétitions, forums professionnels et rencontres B2B. « *Le Maroc entend créer des milliers d'emplois qualifiés pour sa jeunesse, encourager l'investissement et l'innovation, ainsi que renforcer sa compétitivité et son positionnement dans ce domaine sur la scène internationale* », souligne la MAP.

Lors de sa visite de la plateforme d'exposition, SAR le Prince Héritier a découvert les différents espaces consacrés aux startups, aux opérateurs télécoms, aux fournisseurs de Cloud Gaming, aux organismes de formation et aux investisseurs. Cette édition introduit également de nouveaux formats, dont « MGE PlayTest » et « MGE Talks », dédiés à la valorisation du savoir-faire marocain dans le développement de jeux vidéo.

Le Prince Héritier a également donné le coup d'envoi du tournoi eSport de football organisé au sein de l'Arena, espace immersif consacré aux compétitions nationales. En parallèle, plusieurs forums thématiques réunissent experts marocains et internationaux autour des enjeux liés aux politiques publiques, à l'innovation, à la sécurité numérique ou encore aux technologies de développement.

À travers ce rendez-vous, Rabat consolide son positionnement comme hub culturel et créatif régional, dans le prolongement de sa désignation par l'UNESCO comme Capitale mondiale du livre 2026. « *Ce choix stratégique s'inscrit dans la Vision Royale visant à faire du Royaume un hub technologique et créatif de référence sur les plans continental et régional* », relève la même source.

8^e édition du Congrès International de l'Arganier

Réunis dimanche à Essaouira dans le cadre de la 8^e édition du Congrès International de l'Arganier, des experts ont appelé à renforcer la recherche scientifique pour préserver l'arganeraie. Ils préconisent notamment l'usage de l'IA, de la télédétection et du suivi biologique des sols pour mieux protéger cet écosystème.

La 58^e édition du Réseau Habitat et Francophonie

Les travaux de la 58^e édition du Réseau Habitat et Francophonie se sont ouverts vendredi à Marrakech autour du thème « *Vers une approche intégrée de la durabilité du logement abordable* ». Organisée par Al Omrane, cette rencontre réunit durant deux jours experts, décideurs et professionnels de l'espace francophone pour débattre des enjeux liés au logement durable, à la gouvernance territoriale et aux modèles innovants de financement de l'habitat.

Clap de la fin de la 1^{re} édition de GITEX Future Health Africa Morocco

La première édition de GITEX Future Health Africa Morocco s'est clôturée mercredi 6 mai à Casablanca après trois jours consacrés à l'IA et aux technologies appliquées à la santé. Organisé sous le Haut Patronage de SM le Roi Mohammed VI, avec le soutien du ministère de la Santé et de la Protection sociale, l'événement a réuni plus de 200 exposants, 55 startups et plus de 50 investisseurs autour des enjeux de digitalisation, de souveraineté sanitaire et d'innovation en Afrique. Le salon ambitionne d'accélérer la transformation des systèmes de santé du continent grâce aux technologies numériques et à l'intelligence artificielle.

Maroc Numeric Cluster : Les compétences digitales au service de l'avenir du Royaume



© DR

Association à gouvernance mixte public-privé, MNC fédère un large réseau d'entreprises, de startups, d'universités, d'écoles d'enseignement supérieur et de centres de recherche autour d'une ambition commune : accélérer la transition numérique du Maroc. Son action se déploie sur trois axes complémentaires :

- Développement des compétences et de l'employabilité digitale, à travers le programme JobInTech de formation et d'insertion professionnelle à grande échelle.
- Animation de l'écosystème, en créant des espaces de rencontre entre acteurs économiques, institutionnels et académiques.
- Stimulation de l'innovation digitale, en accompagnant les projets collaboratifs et en connectant l'écosystème marocain à l'international.

Inscrit au cœur de la stratégie Maroc Digital 2030,

MNC opère aujourd'hui le programme national JobInTech, son initiative phare en matière de formation-insertion aux métiers du numérique.

« Depuis sa création en 2010, Maroc Numeric Cluster s'est imposé comme un acteur clé dans l'écosystème des technologies de l'information et de la communication au Maroc. En tant que président, je suis fier de voir notre cluster devenir un véritable catalyseur de talents et d'innovation, au service de l'employabilité, à travers la création de ponts entre les entreprises, les universités et les institutions.

Chez MNC, nous croyons fermement que la coopération locale et internationale est clé pour un avenir prospère dans le domaine des TIC. »

Mehdi Kettani, Président de Maroc Numeric Cluster

JobInTech : former les talents du Maroc digital de demain

JobInTech est un programme national de formation-insertion aux métiers du numérique, porté par le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, en partenariat avec le Groupe CDG, et opéré par Maroc Numeric Cluster.

15 000

Talents
à former

10

Filières
de formation

12

Régions
couvertes

Destiné aux jeunes diplômés de Bac+2 à Bac+5, JobInTech repose sur un modèle de bootcamp intensif

de 4 à 6 mois, combinant des formations en présentiel et un apprentissage centré sur des cas pratiques. Le programme couvre 10 filières stratégiques : développement et programmation, cybersécurité, data et intelligence artificielle, systèmes d'information, infrastructure digitale, marketing digital, tests et qualité logicielle, UX/UI design et support technique, gestion de projet. Chaque parcours intègre des compétences techniques pointues, une formation en soft skills et un accompagnement vers l'emploi. Les formations sont conçues en adéquation directe avec les besoins exprimés par les entreprises du secteur, et déployées par une quarantaine d'opérateurs de formation publics et privés.

Plus de 300 entreprises font déjà confiance à JobInTech

Les entreprises partenaires sont impliquées à chaque étape du parcours : en amont, elles identifient leurs besoins et valident les contenus de formation. Pendant la formation, elles contribuent par du mentorat et de la sensibilisation au marché du travail. À l'issue du programme, elles recrutent des profils opérationnels, capables de s'intégrer rapidement à l'entreprise.



« Le partenariat avec JobInTech a permis d'accéder à des profils auparavant difficiles à atteindre via les canaux de recrutement traditionnels. »

— **Fairouz Oulad Mhand, DRH, Concentrix**

« Avec JobInTech, je recrute des profils opérationnels dès le premier jour. Des formations concrètes, ciblées, et taillées pour nos besoins. »

— **Adil Andaloussi, Director BU Security, DXC CDG**

Devenez un partenaire !

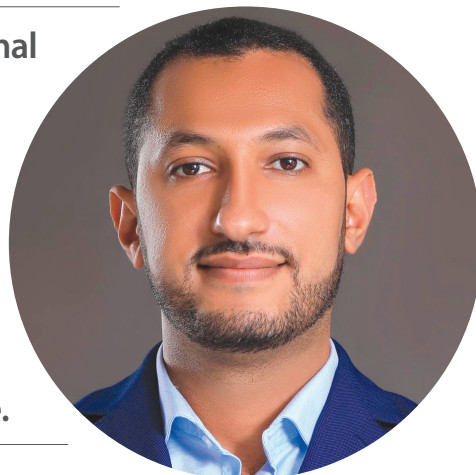
Accédez à un vivier de talents IT formés, coachés et prêts à intégrer vos équipes.

+212 600 039 604 | jobintech@mnc.ma | www.jobintech.academy

Interview

« Les leaders doivent se préparer à gérer plusieurs transformations en même temps. »

Yassir Almir, Country Manager d'un groupe international spécialisé dans les énergies renouvelables, partage sa vision des transformations qui redessinent le monde du travail et le leadership. Entre transition énergétique, intelligence artificielle et montée en compétences, il explique comment l'International MBA Part-Time d'emlyon business school l'accompagne dans son évolution vers des fonctions de direction à dimension stratégique et internationale.



Yassir Almir
Country Manager Maroc

Pouvez-vous vous présenter ainsi que votre rôle actuel au sein de votre entreprise au Maroc ?

Je suis Yassir ALMIR, Country Manager Maroc pour un groupe international spécialisé dans les énergies renouvelables. Depuis près de 15 ans, mon parcours s'est construit dans le secteur de l'énergie, avec une orientation forte vers le solaire. Aujourd'hui, je pilote des activités d'exploitation et de maintenance solaire, avec des enjeux opérationnels, financiers, contractuels et humains. Une partie importante de notre ac-

tivité au Maroc concerne près de 20 000 systèmes solaires off-grid, répartis sur environ deux tiers du territoire marocain.

Au-delà de la performance technique, ces projets ont un impact social direct. Ils contribuent à l'accès à l'énergie, au développement local et à l'amélioration des conditions de vie dans certaines zones rurales. À leur échelle, ils peuvent aussi contribuer à limiter l'exode rural et à réduire une partie de la pression sur les villes, en créant de meilleures conditions de vie et d'activité au niveau local.

Pour moi, le solaire n'est donc pas seulement une technologie ou une infrastructure. C'est aussi un levier de développement économique, social et territorial.

Vous occupez aujourd'hui un poste stratégique de Country Manager. Pourquoi avoir choisi de rejoindre l'International MBA Part-Time d'emlyon business school à ce stade de votre carrière ?

Je suis ingénieur de formation, et cette base technique a été un véritable atout dans mon parcours.



« Pour moi, le solaire n'est donc pas seulement une technologie ou une infrastructure. C'est aussi un levier de développement économique, social et territorial. »

Elle m'a permis de comprendre le terrain, les opérations et les contraintes concrètes des projets. Avec l'évolution de mes responsabilités, j'ai ressenti le besoin d'élargir ma vision et de mieux relier l'opérationnel à la stratégie, à la finance, au développement commercial, à la gestion des risques et à la création de valeur.

Le choix d'emlyon s'est fait naturellement. J'ai travaillé avec des responsables et collègues passés par emlyon, et j'ai été marqué par leur manière de structurer les problèmes, de challenger les hypothèses et de transformer une analyse en décision claire.

Le format Part-Time me permet de continuer à assumer mes responsabilités tout en appliquant progressivement les apprentissages dans mon environnement professionnel. Pour moi, ce MBA est une continuité naturelle de mon parcours : passer d'une expertise technique et opérationnelle solide à une posture de dirigeant capable de connecter les enjeux business, humains, financiers et stratégiques.

Le thème de cette édition porte sur les métiers de demain. Selon vous, quelles sont les principales transformations auxquelles les leaders doivent se préparer aujourd'hui ?

Les leaders doivent se préparer à gérer plusieurs transformations en même temps.

La première est environnementale et énergétique. Les entreprises ne sont plus seulement évaluées sur leur croissance, mais aussi sur leur capacité à créer de la valeur durablement.

La deuxième est technologique,

avec l'intelligence artificielle, la data et la digitalisation. Le défi n'est pas seulement d'adopter de nouveaux outils, mais de les utiliser intelligemment pour mieux décider, mieux anticiper et améliorer la performance.

La troisième est humaine et managériale. Les organisations deviennent plus internationales, plus hybrides et plus incertaines. Le leader de demain devra donner du sens, créer de la confiance et transformer le changement en opportunités concrètes pour les équipes et l'entreprise.

À mon avis, les métiers de demain ne seront pas uniquement technologiques. Ils seront aussi profondément humains.

Comment l'IMBA d'emlyon business school vous aide-t-il concrètement à développer les compétences nécessaires pour évoluer dans un environnement international et en constante mutation ?

L'IMBA m'aide d'abord à mieux structurer ma réflexion. Dans un poste de direction, on décide souvent vite, avec beaucoup d'enjeux et parfois des informations incomplètes. Le programme permet d'analyser un business model, de comprendre les leviers de création de valeur, d'évaluer les risques et de formuler des décisions plus claires. Il renforce aussi ma lecture financière et stratégique des sujets. Comprendre comment une décision opérationnelle se traduit en cash-flow, rentabilité ou valeur créée est essentiel.

La diversité de la classe est également très enrichissante. On y retrouve des profils internationaux, des PhD, des experts en fi-

nance, private equity, industrie ou conseil. Les échanges avec les professeurs et les participants permettent de confronter les points de vue et de sortir de son propre cadre de référence.

C'est cette combinaison entre cours, diversité des profils, échanges et application terrain qui rend l'expérience particulièrement utile.

L'intelligence artificielle et la transformation digitale redéfinissent les entreprises. En quoi le programme prépare-t-il les dirigeants à anticiper ces changements plutôt qu'à les subir ?

L'intelligence artificielle et la transformation digitale changent déjà la manière dont les entreprises travaillent, décident et créent de la valeur. Mais un dirigeant ne doit pas les regarder uniquement comme des sujets techniques.

L'International MBA m'aide à aborder ces transformations avec une vision plus stratégique : quel problème voulons-nous résoudre ? Quelle valeur voulons-nous créer ? Quelles données sont réellement utiles ? Quels risques devons-nous anticiper ? Et comment faire adhérer les équipes ?

Avec l'IA, il devient beaucoup plus rapide de tester des idées, de construire des prototypes, de comparer des scénarios ou d'accélérer certaines analyses. C'est un outil très puissant pour expérimenter et décider plus vite. Mais cette puissance demande aussi du discernement, une méthode et une vraie attention aux enjeux éthiques.

Pour moi, le rôle du dirigeant est d'orienter la transformation digitale, pas de la subir. L'IMBA m'aide justement à relier innovation, stratégie, leadership, performance et responsabilité.

Le format Part-Time permet de poursuivre sa carrière tout en étudiant. Comment parvenez-vous à concilier un poste à haute responsabilité avec les exigences de l'IMBA ?

Je ne vais pas prétendre que c'est facile. C'est un rythme exigeant, mais aussi très enrichissant. »

» Le format Part-Time demande une vraie discipline dans la gestion du temps, des priorités et de l'énergie.

Je planifie les cours, les travaux de groupe, les lectures et les échéances comme de vrais engagements professionnels. Il faut aussi accepter que certains soirs ou week-ends soient consacrés au MBA.

Ce qui rend cet effort plus naturel, c'est le lien direct avec mon quotidien professionnel. Chaque module me donne des outils que je peux appliquer dans mes décisions, mes équipes ou mes projets. C'est une manière très concrète d'apprendre, d'appliquer et d'évoluer en même temps.

Vous n'avez pas encore terminé votre cursus, mais pourriez-vous nous parler de l'accompagnement proposé



« L'intelligence artificielle et la transformation digitale changent déjà la manière dont les entreprises travaillent, décident et créent de la valeur. »

par le Career Center d'emlyon business school ?

Même si je n'ai pas encore terminé le cursus, je trouve intéressant que le Career Center ne se limite pas à la recherche d'un poste. Il aide surtout à clarifier ses objectifs, à mieux valoriser son parcours et à construire une trajectoire professionnelle cohérente.

Cette trajectoire peut se construire de plusieurs façons : renforcer son impact dans son entreprise ac-

tuelle, évoluer vers de nouvelles responsabilités, ou ouvrir à plus long terme des passerelles vers d'autres secteurs ou marchés.

Le Career Center donne aussi accès à des perspectives internationales, grâce à l'écosystème de l'école, aux entreprises partenaires et au réseau alumni. Pour un profil évoluant dans un secteur global comme les énergies renouvelables, cette ouverture est particulièrement précieuse.

Libérez votre potentiel.

**Sans mettre votre
carrière en pause.**

Renforcez votre leadership et élargissez votre impact à l'international sans interrompre votre carrière.

L'International MBA Part-Time
d'emlyon business school s'adresse à des professionnels prêts à franchir un cap stratégique.

Découvrez comment
accélérer votre évolution



 **we are
makers**

**em
lyon**
business
school

emlyon business school est un établissement privé d'Enseignement Supérieur technique reconnu par l'Etat - Mai 2026 - Toutes les marques sont déposées - *Nous sommes les entrepreneurs du changement | Crédit Photo : @emlyon business school - Enquête d'insertion réalisée en 2025 sur les diplômés 2024 du Programme Grande École et Global BBA

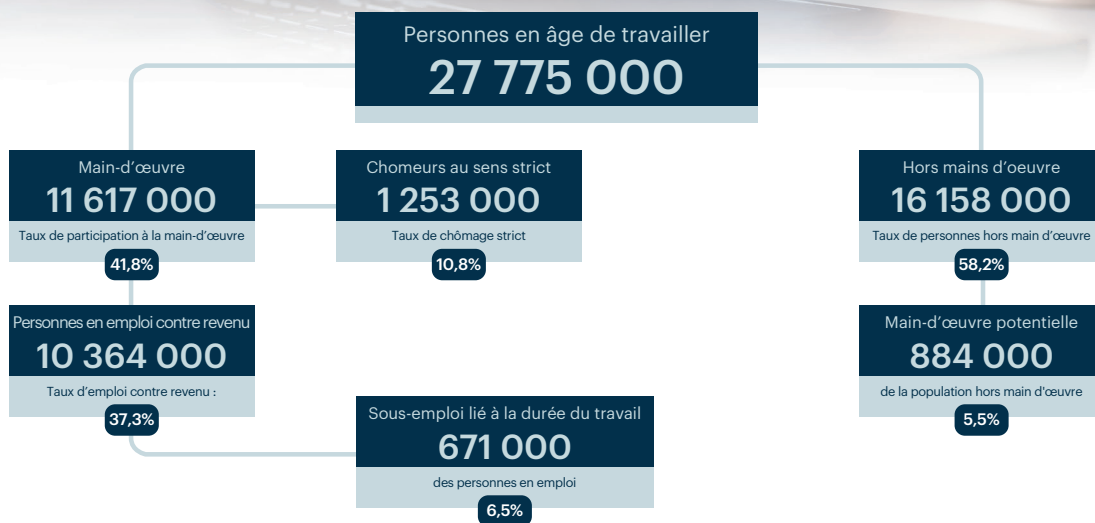
L'INFOGRAPHIE

Marché du travail : le Maroc change de référentiel

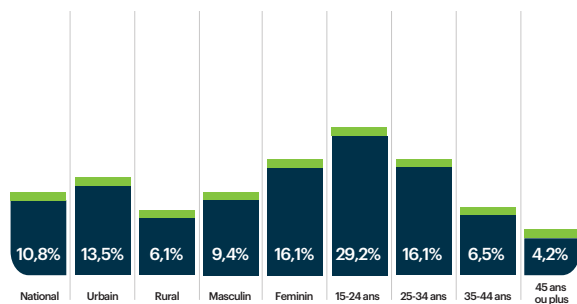
Avec l'EMO2026, le Maroc inaugure une nouvelle génération d'enquêtes sur le marché du travail, conçue selon les standards internationaux les plus récents. Cette évolution méthodologique vise à mieux mesurer les transformations de l'emploi, du chômage et de l'activité.



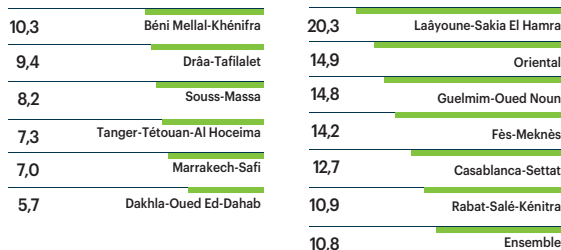
SITUATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL AU PREMIER TRIMESTRE DE 2026



TAUX DE CHÔMAGE STRICT SELON CERTAINES CATÉGORIES DE LA POPULATION AU PREMIER TRIMESTRE 2026 (EN%)



TAUX DE CHÔMAGE STRICT SELON LES RÉGIONS AU PREMIER TRIMESTRE 2026 (EN%)





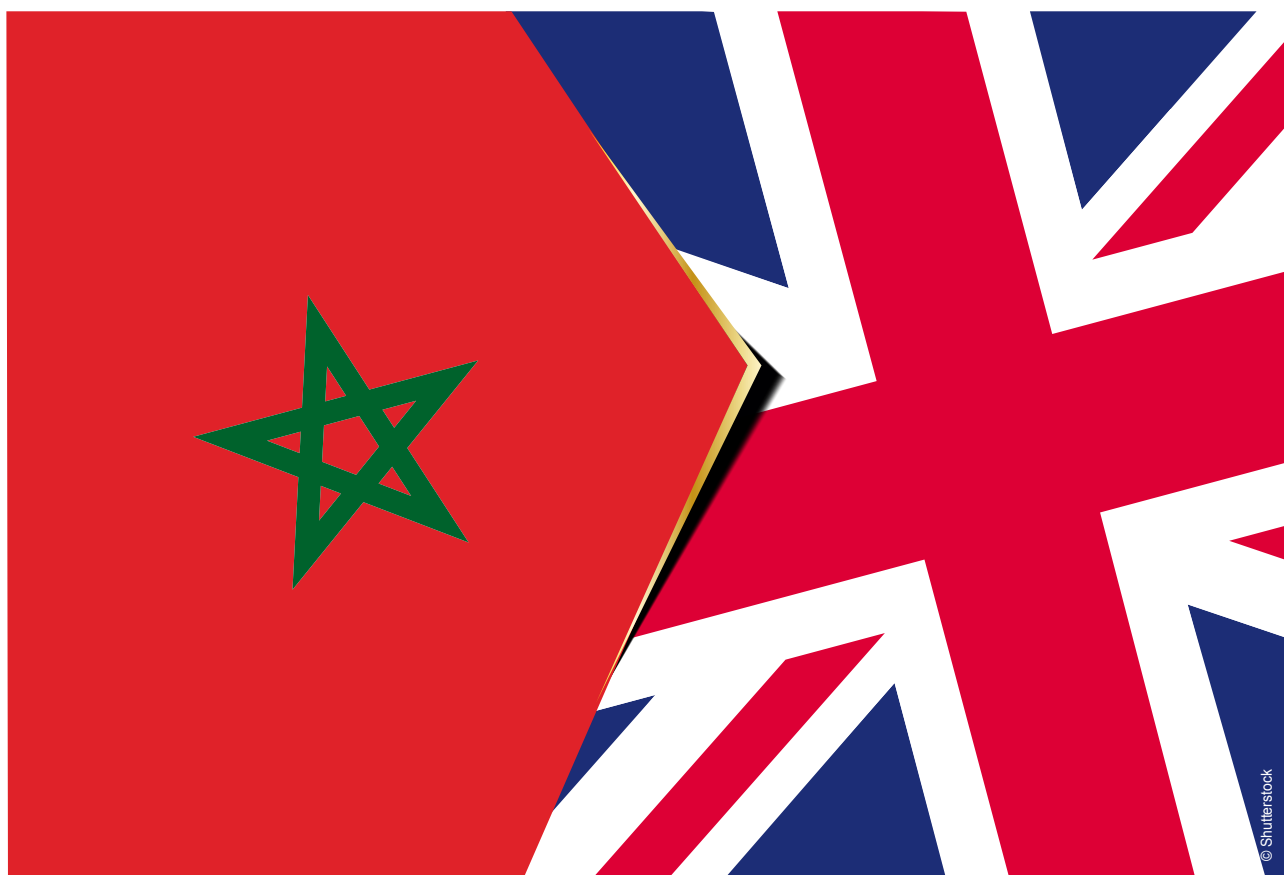
Le Maroc et le Royaume-Uni misent sur le Mondial 2030 pour accélérer leur partenariat économique

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

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

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

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



Diplomatie

Christophe Lecourtier quitte Rabat pour l'Agence Française de développement

Nommé directeur général de l'Agence française de développement (AFD) à compter du 11 mai 2026, Christophe Lecourtier quitte le Maroc après plus de trois années passées au poste d'ambassadeur de France à Rabat. En fonction depuis décembre 2022, il aura exercé dans un contexte marqué par une phase de refroidissement diplomatique entre Paris et Rabat, avant de participer au réchauffement progressif des relations bilatérales. Ancien directeur général de Business France et diplomate chevronné, Christophe Lecourtier a accompagné la relance du dialogue politique et économique entre les deux pays, dans une période de « *dynamique renouvelée des relations entre la France et le Maroc* », selon les termes de sa biographie officielle à l'AFD. Son mandat a notamment été marqué



par une multiplication des échanges institutionnels et économiques entre les deux capitales. Diplômé de l'École normale supérieure de Saint-Cloud, de Sciences Po et de l'ENA (promotion Victor Hugo), il avait auparavant occupé plusieurs fonctions au sein des administrations économiques françaises, avant de diriger Ubifrance puis Business France. Ambassadeur en Australie puis en Serbie, il prend désormais la tête de l'AFD, principal opérateur français de l'aide publique au développement. Rappelons que le Royaume du Maroc est un partenaire majeur de l'AFD. Celui-ci accompagne le Maroc

pour l'atteinte des objectifs du développement durable l'adaptation au changement climatique ou la réduction des inégalités.

Automobile

Véhicule autonome : la France et l'Europe doivent se rattraper

Dans une note publiée le 11 mai, Thomas Matagne, président fondateur d'Ecov, appelle la France et l'Europe à accélérer sur le développement du véhicule autonome afin d'éviter une dépendance technologique vis-à-vis



des États-Unis et de la Chine. Publiée dans le cadre de la « Collection du Plan », cette contribution estime que l'Europe risque de devenir une « colonie numérique » si elle ne maîtrise pas rapidement les technologies de mobilité autonome.

L'auteur souligne que le véhicule autonome constitue une transformation majeure des mobilités, avec des enjeux liés à la souveraineté, à la sécurité et à l'efficacité des transports. Selon lui, cette technologie pourrait améliorer l'accessibilité et optimiser l'usage des véhicules grâce à des modèles de mobilité partagée.

La note met toutefois en garde contre un déploiement non encadré qui pourrait accentuer la congestion et le gaspillage énergétique. Elle plaide ainsi pour une approche collective du transport autonome, intégrée aux réseaux publics existants, afin d'augmenter le taux de remplissage des véhicules et maximiser leur utilité sociale. Thomas Matagne appelle enfin les pouvoirs publics français et européens à accélérer la mise en œuvre d'une stratégie industrielle et technologique sur ce sujet.

L'INVITÉ





DRISS BENCHEIKH

Directeur général de l'Office des Changes

Office des Changes : cap sur la simplification et la digitalisation

En déplacement à la CFCIM, Driss Bencheikh a présenté les grandes orientations de la stratégie 2025-2029 ainsi que les principales nouveautés de l'Instruction Générale des Opérations de Change (IGOC) 2026. Modernisation de la réglementation, digitalisation des services et accompagnement des opérateurs économiques figurent parmi les axes majeurs de cette transformation.

Contexte

Cette rencontre s'inscrit dans une série d'échanges initiés par l'Office des Changes avec les acteurs de l'écosystème économique national. Après des rencontres avec la CGEM, le GPBM et l'Ordre des experts-comptables, cette démarche se poursuit aujourd'hui à la CFCIM.

L'objectif est de renforcer le dialogue avec les opérateurs économiques, de présenter les principaux chantiers de modernisation engagés par l'Office des Changes— simplification, digitalisation, évolution du contrôle des changes — et de valoriser les données statistiques produites sur les échanges extérieurs.

Ces rencontres permettent également d'identifier directement les contraintes rencontrées par les entreprises et d'adapter les dispositifs réglementaires. L'Instruction générale des opérations de change (IGOC) 2026 est ainsi le résultat d'un important travail de concertation visant à rendre la réglementation des changes plus simple, plus lisible et plus accessible.

Les faits marquants de 2025

L'année 2025 marque un tournant avec le lancement de la stratégie 2025-2029 de l'Office des Changes. Élaborée en concertation avec les banques, entreprises, experts-comptables, notaires et autres parties prenantes, cette feuille de route vise à rendre la réglementation des changes plus homogène, plus compréhensible et moins sujette à interprétation.

Cette stratégie repose sur six axes majeurs et s'est accompagnée d'une réorganisation interne entrée en vigueur en avril 2026. Parmi les évolutions notables figure la création d'un département dédié à l'accompagnement des opérateurs économiques, ainsi que de nouvelles structures chargées de la communication et de la diffusion d'une culture de conformité.

Depuis le début de l'année 2026, une trentaine de sessions de formation ont été organisées à travers le Royaume auprès

des banques, chambres de commerce et professionnels du chiffre.

L'Office des Changes a également renforcé son approche du contrôle à travers une cartographie des risques fondée sur la donnée et créé une structure spécialisée dans la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

Trois circulaires importantes ont été publiées en 2025 : simplification des procédures pour les étudiants marocains à l'international, accès direct des investisseurs non-résidents aux instruments de couverture du risque de change et modernisation des bureaux de change avec l'acceptation des cartes bancaires internationales.

La digitalisation constitue un autre pilier majeur de la stratégie. Une nouvelle plateforme destinée aux bureaux de change permettra une transmission instantanée des données et un renforcement de la supervision en temps réel.

Enfin, l'Office des Changes a consolidé sa position de référence régionale en matière de statistiques des échanges extérieurs et participé activement aux travaux internationaux sur les normes statistiques du commerce mondial.

Un Office des Changes au service de l'utilisateur

Les demandes d'autorisation peuvent désormais être déposées via la plateforme Smart. Près de 60 % des demandes transitent déjà par ce canal, avec un objectif de 90 % à l'horizon 2029.

Cette plateforme permet le dépôt en ligne, le suivi des dossiers et la réception des décisions sans déplacement. Plus de 500 publications ont été publiées en 2025 sur le site de l'Office des Changes. Le centre d'appel traite près de 15 000 appels par an, tandis que 7 000 demandes d'information en ligne ont été traitées et 5 600 utilisateurs se sont inscrits sur l'application OC Connect de l'Office des Changes.

Une plateforme de prise de rendez-vous en ligne a également été mise en place en 2026 (<https://e-rdv.oc.gov.ma/>) et les espaces d'accueil ont été réaménagés afin d'améliorer l'accompagnement des usagers.

Les relations économiques Maroc-France

Les échanges économiques entre le Maroc et la France connaissent une dynamique particulièrement favorable. Entre 2021 et 2025, les échanges commerciaux ont progressé de manière soutenue avec une balance commerciale excédentaire pour le Maroc.

Les principales exportations marocaines vers la France concernent les voitures de tourisme, les composants aéronautiques, les fils et câbles électriques et d'autres produits industriels à forte valeur ajoutée.

Les importations en provenance de France atteignent 74 milliards de dirhams et portent principalement sur les équipements industriels, les composants automobiles et les équipements aéronautiques.

Les recettes voyages générées par les visiteurs français sont passées de 13,2 milliards de dirhams en 2021 à 42,5 milliards en 2025. Les transferts des Marocains résidant en France atteignent 37 milliards de dirhams en 2025.

Les investissements directs français représentent près de 19 milliards de dirhams, tandis que les investissements marocains en France atteignent 9,2 milliards de dirhams.

Le cadre de change

Le Maroc dispose aujourd'hui d'un régime de change largement libéralisé.

Pour les importations de biens, les opérations sont réalisées directement via les banques et la plateforme PortNet, sans autorisation préalable de l'Office.

Les importations de services peuvent également être réglées directement auprès des banques sur présentation des justificatifs nécessaires. Seules certaines opérations spécifiques demeurent soumises à autorisation.

Les exportateurs bénéficient d'une grande liberté d'action, sous réserve du rapatriement des recettes dans les délais réglementaires. Ils peuvent conserver jusqu'à 70 % de leurs recettes dans des comptes en devises ou en dirhams convertibles.

Les investisseurs étrangers disposent de garanties de transfert des dividendes et du produit de cession de leurs investissements, à condition de justifier le financement initial en devises.

La réglementation facilite également les financements extérieurs, les comptes en devises pour les étrangers et les Marocains résidant à l'étranger ainsi que l'émission de garanties bancaires liées aux opérations internationales.

La stratégie 2025-2029

La stratégie vise à positionner l'Office comme une institution au service du développement économique et de la préservation des équilibres extérieurs.

Elle repose sur six axes : modernisation de la

réglementation, contrôle intelligent basé sur les risques, valorisation des statistiques des échanges extérieurs, digitalisation et gouvernance de la donnée, amélioration de la relation avec les usagers et renforcement de la gouvernance institutionnelle.

Parmi les projets phares figure le développement d'un assistant basé sur l'intelligence artificielle permettant aux opérateurs d'obtenir des réponses immédiates à leurs questions relatives à la réglementation des changes.

L'Instruction générale des opérations de change 2026

L'IGOC 2026 constitue l'un des principaux chantiers de la stratégie. Elle est l'aboutissement d'un processus engagé depuis plus d'une décennie pour regrouper et simplifier la réglementation des changes.

Son élaboration a donné lieu à plus de 132 réunions de concertation avec l'écosystème économique. Plus de 200 dispositions ont été analysées sous leurs dimensions juridiques, économiques et financières.

La nouvelle version se distingue par une structure plus claire, une réduction de la charge documentaire et une meilleure accessibilité.

L'une des évolutions majeures concerne les importations de services. La logique de liste limitative est remplacée par un principe général de liberté : toute prestation est autorisée dès lors que son effectivité et son lien avec l'activité de l'entreprise sont justifiés.

L'IGOC 2026 introduit également des mesures favorables aux start-up et entreprises innovantes, qui peuvent désormais investir à l'international dès l'obtention ADD, sans attendre les trois années d'activité.

Les dotations en devises ont été revues à la hausse. La dotation de voyage d'affaires est passée de 500 000 à 1 000 000 de dirhams sur la base de 100 % de l'impôt payé.

La dotation supplémentaire pour voyages personnels a été relevée à 400 000 DH sur la base de 30 % IR (N-1), en sus de la dotation de base maintenue à 100 000 DH, avec un plafond de 500 000 DH/an.

Les frais de séjour mensuels pour étudiants ont été augmentés passant de 12 000 dirhams à 15 000 dirhams, tandis que les frais de scolarité et de loyer restent sans plafond, sous réserve de justificatifs.

Le commerce électronique est renforcé avec un doublement de la dotation dédiée, portée à 2 millions de dirhams, afin d'accompagner l'internationalisation des Start-ups.

Enfin, les dispositifs de couverture contre le risque de change ont été élargis et plusieurs mesures ont été introduites en faveur des investisseurs étrangers, des MRE, des zones d'accélération industrielle et des opérateurs internationaux.

L'ensemble de ces évolutions s'inscrit dans une logique d'ouverture progressive du régime de change, conciliant facilitation des opérations internationales et préservation des équilibres extérieurs du Royaume.

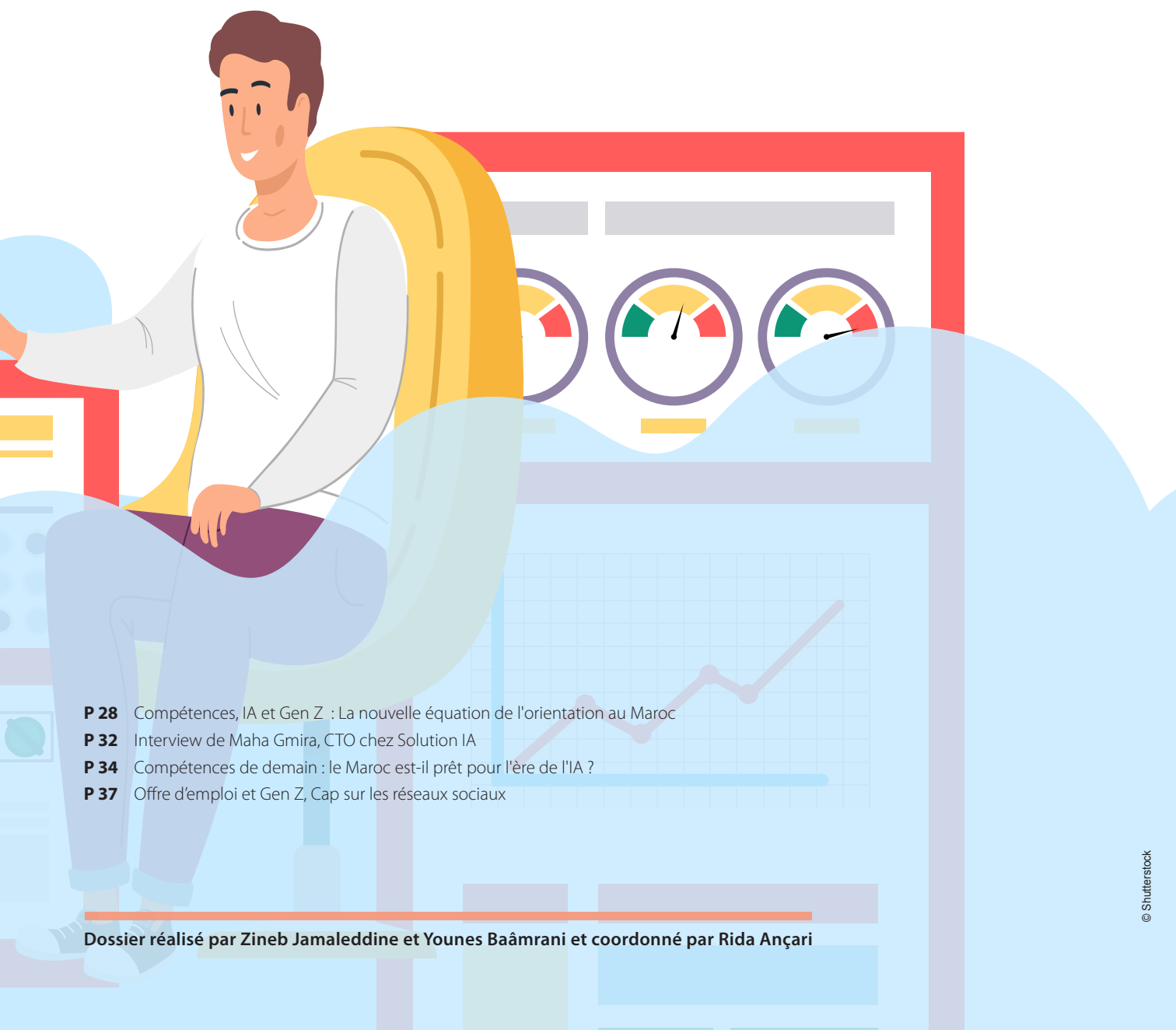
ZOOM

ORIENTATION, ENTRE HUMAINS ET ALGORITHMES



UNE ALLIANCE DURABLE ?

L'intelligence artificielle, la transition numérique et la Génération Z redessinent les règles du marché du travail. Face à l'évolution rapide des métiers, l'orientation et le développement des compétences deviennent des enjeux stratégiques pour les entreprises. Recrutement, employabilité, formation continue et nouveaux modes de management : décryptage d'une transformation déjà à l'œuvre au Maroc.



P 28 Compétences, IA et Gen Z : La nouvelle équation de l'orientation au Maroc

P 32 Interview de Maha Gmira, CTO chez Solution IA

P 34 Compétences de demain : le Maroc est-il prêt pour l'ère de l'IA ?

P 37 Offre d'emploi et Gen Z, Cap sur les réseaux sociaux

Dossier réalisé par Zineb Jamaledine et Younes Baâmrani et coordonné par Rida Ançari

Compétences, IA et Gen Z : La nouvelle équation de l'orientation au Maroc

Avec 193 000 créations d'emplois nets en 2025 (HCP), l'économie marocaine confirme son dynamisme, notamment dans les services et l'industrie. Mais derrière cette croissance, un défi de taille attend les recruteurs : l'accélération de la transition des compétences. Entre la révolution du « Reskilling » prônée par le Forum Économique Mondial (WEF 2025) et les nouvelles aspirations de la Génération Z, l'orientation devient un levier stratégique de compétitivité. Décryptage d'un marché en pleine mutation.

L'orientation n'est plus une simple étape scolaire, c'est désormais le moteur de l'employabilité durable. Selon le dernier rapport Future of Jobs 2025 du World Economic Forum, près de 40 % des compétences actuelles deviendront obsolètes d'ici 2030 à l'échelle mondiale. Au Maroc, la transition numérique et écologique redéfinit les besoins : la pensée analytique, la créativité, la résilience, la flexibilité, l'agilité et la maîtrise de l'Intelligence Artificielle s'imposent désormais comme les nouveaux piliers de la performance et de l'employabilité future. Ainsi, l'enjeu pour les jeunes talents est clair : passer d'un métier figé à une culture de l'apprentissage continu, en associant une solide aisance technologique pour s'adapter à l'IA, à une agilité et une intelligence émotionnelle fortes, tout en s'engageant dans une démarche d'apprentissage perpétuel.

Pour accompagner ce mouvement de fond, le Ministère de l'Éducation Nationale a opéré un virage managérial via sa Feuille de route 2022-2026. Cette dernière marque une rupture franche avec les approches pédagogiques traditionnelles, au profit d'un modèle axé sur la performance opérationnelle et la responsabilisation des acteurs. Directement inspirée du Nouveau Modèle de Développement (NMD), cette stratégie délaisse les

théories éducatives classiques pour embrasser une logique de résultats, traitant l'enseignement comme un levier de développement soumis aux exigences d'efficacité du marché.

Au cœur de ce dispositif, la qualité des apprentissages n'est plus une intention, mais une métrique. Le pilotage du système repose désormais sur des instruments d'évaluation rigoureux, tant nationaux qu'internationaux (PNEA, PIRLS, TIMSS), permettant de mesurer l'acquisition réelle des compétences en classe. Cette gouvernance introduit des concepts issus du management public : contractualisation, partenariat et certification-qualité des établissements. L'objectif est de stimuler le progrès à partir du terrain, en responsabilisant les équipes pédagogiques via des mécanismes incitatifs et une reddition des comptes transparente, matérialisée par des bulletins de réalisation semestriels.

Cette transition vers une gestion technocratique et pragmatique est accélérée par l'irruption de l'Intelligence Artificielle. Plus qu'un simple outil pédagogique, l'IA agit comme un catalyseur de mutation sociétale. En révélant l'obsolescence de la pensée éducative classique, l'IA justifie le basculement



43%

des jeunes se projettent avec
3 à 5 employeurs au cours de
leur carrière.

vers une approche où la rentabilité et l'adéquation entre l'offre et la demande deviennent les nouvelles boussoles de l'école publique. Cependant, malgré des dispositifs numériques comme la plateforme Massar, la transition humaine et l'accompagnement personnalisé, eux, restent encore largement à construire.

Gen Z : Un nouveau contrat de confiance

Si l'institution scolaire cherche encore son modèle, sur le marché du travail, les jeunes diplômés imposent déjà leurs nouvelles règles. L'enquête ReKrute de décembre 2025, menée auprès de 2 569 actifs, majoritairement de 22-25 ans, dont 70 % détiennent un Bac+3 ou plus, montre que les jeunes talents marocains sont prêts pour ce changement de paradigme. S'ils considèrent

toujours le travail comme un moyen de s'épanouir personnellement et de progresser individuellement (56 %), ils rejettent désormais les trajectoires linéaires : 43 % des jeunes se projettent avec 3 à 5 employeurs au cours de leur carrière. Cette mobilité traduit un rapport de force désormais inversé. Le candidat Gen Z se positionne en partenaire. Très informé par les réseaux sociaux, il n'hésite plus à challenger le recruteur sur la politique salariale ou la flexibilité. Car si le besoin de sens est réel, il s'accompagne d'un pragmatisme financier aigu : pour ces jeunes, l'alignement avec les prix du marché est le prérequis non négociable de toute fidélité.

» Au-delà de la flexibilité, c'est un besoin viscéral d'impact qui anime cette génération. Contrairement à leurs aînés qui pouvaient s'accommoder de procédures codifiées, les nouveaux entrants exigent de comprendre la finalité de chaque mission. Ils refusent le statut de simples exécutants pour revendiquer celui d'acteurs. Flexibilité (55 % privilégient le modèle hybride) et leadership inspirant sont désormais les mots d'ordre d'une génération qui utilise l'IA non pas comme une menace, mais comme un outil de productivité quotidien (50 %).

L'enquête révèle également que pour la Génération Z, le sens au travail ne renvoie pas à une définition unique, mais à une expérience vécue au quotidien, fortement liée à l'épanouissement et au bien-être (32 %), puis à la sécurité matérielle (25 %), ce qui traduit une recherche d'équilibre entre qualité de vie et stabilité. Quant aux conditions de travail qui favoriseraient leur envie d'être manager, voire dirigeant dans le futur, la Génération Z ne rejette pas le rôle de manager, mais en redéfinit clairement les conditions. La motivation à accéder à des fonctions managériales repose d'abord sur des garanties d'équilibre vie perso/pro (26 %)

et d'autonomie (20 %), avant la rémunération (19 %) : le leadership est envisagé s'il reste compatible avec une qualité de vie préservée.

Ainsi, les jeunes de la Génération Z transforment profondément le rapport au travail : Ils veulent du sens, du bonheur au travail, de l'équilibre et de l'autonomie. Sans pour autant rejeter le travail, ils souhaitent qu'il soit plus humain, plus flexible et plus aligné avec leurs valeurs.

Stratégies de rétention : Les bonnes pratiques des DRH

Dès lors, le défi change de camp. Ce n'est plus tant la jeunesse qui pose problème, mais la capacité des organisations à faire preuve d'agilité managériale. Pour retenir ces talents, les dirigeants doivent abandonner les structures hiérarchiques strictes au profit d'une culture de l'écoute et du leadership par l'exemple. Aussi, pour répondre au fameux « package de sens » réclamé par les nouvelles recrues, les DRH transforment en profondeur leurs modèles, comme le souligne une analyse publiée sur le portail DRH.ma.

Chez YolaFresh, qui compte 300 collaborateurs avec 27 ans de moyenne d'âge, l'approche est radicale. Le modèle s'affranchit du statut pour privilégier l'expérience. L'entreprise déploie des « *Growth and Development Reviews* » qui favorisent l'expression des ambitions individuelles, la formulation de souhaits de formation ou de mobilité. Les collaborateurs performants peuvent ainsi changer de poste, évoluer d'une fonction à une autre, saisir des opportunités internes. L'entreprise a également mis en place un système de pilotage par objectifs (OKR) avec des évaluations bimestrielles. Le management y est horizontal, la tolérance à l'erreur assumée, et le feedback bilatéral et continu. « *La montée en puissance de la génération Z n'est pas un phénomène marginal : elle s'impose comme un facteur clé de transformation de l'ensemble du marché de l'emploi au Maroc. (...) Le modèle start-up – horizontal, agile, centré sur l'expérience et la mobilité – tend à essaimer bien au-delà du digital ou de la tech. Dans les prochaines années, les organisations seront confrontées à un défi de taille : adapter leur culture interne, former leurs managers à de nouveaux styles de leadership, valoriser la formation continue, la transparence et la co-construction* », a déclaré Sara Filali Jaouhari, DRH à YolaFresh.

Les multinationales doivent également casser leurs propres codes pour séduire cette génération. Chez L'Oréal Maroc, la stratégie passe par l'abolition des trajectoires



© Shutterstock

Les jeunes de la Génération Z transforment profondément le rapport au travail : Ils veulent du sens, du bonheur au travail, de l'équilibre et de l'autonomie.

verticales figées au profit d'une approche « Skills-Based Organization » (organisation fondée sur les compétences). L'identification des talents se fait via des formats agiles comme le grand concours Brandstorm, véritable incubateur d'intrapreneuriat, ou encore le programme Seedz un parcours d'excellence pour les jeunes diplômés qui permet aux nouvelles recrues d'effectuer des rotations sur différents métiers et divisions avant d'être affectées à un poste permanent. L'entreprise a aussi repensé l'espace de travail avec des locaux certifiés HQE et LEED Platinum pour encourager le collaboratif, tout en sécurisant la santé mentale de ses recrues via le programme Share & Care, qui inclut des lignes d'assistance psychologique accessibles 24h/24. « Notre responsabilité dépasse le cadre de l'embauche directe. Nous considérons qu'il est de notre devoir d'aider les jeunes à se rapprocher des standards du monde professionnel. Nous construisons des passerelles entre le monde académique et la réalité opérationnelle », précise Samia Tadlaoui de L'Oréal Maroc.

Cette quête d'agilité ne se limite pas aux start-ups et aux multinationales, même le secteur public institutionnel s'adapte. Barid Al Maghrib (La Poste), fort de plus de 3 000 collaborateurs, transforme ses cadres traditionnels en « Managers-Coachs » afin qu'ils ne voient plus les jeunes comme une menace, mais comme un levier de performance. L'institution mise par ailleurs sur la diversité

de son écosystème (filiales, banque, logistique) pour offrir une mobilité interne accélérée. Surtout, la Poste a créé une filière spécifique Expertise permettant d'évoluer en grade et en salaire sans l'obligation d'accepter des fonctions managériales, une réponse pragmatique à une génération qui refuse de sacrifier sa qualité de vie pour un statut de chef, comme le souligne Aziza El Maaroufi, DRH à Barid Al Maghrib : « Ils rejettent la verticalité rigide au profit d'une relation horizontale, collaborative et participative. Ils ne cherchent pas un chef qui contrôle, mais un mentor qui écoute et fait confiance. (...) C'est une génération qui demande énormément d'écoute et de feedback régulier ; ils veulent être acteurs de l'entreprise et non simples exécutants (...) Loin d'être une contrainte, cette exigence est une opportunité de modernisation. C'est un partenariat gagnant-gagnant. Ils nous poussent à réinventer notre management pour passer d'une culture du contrôle à une culture de la confiance et du résultat ». En conclusion, l'économie marocaine dispose d'atouts solides pour réussir sa transition. Si les défis de l'ajustement entre l'école et le marché restent réels, les initiatives portées par les DRH montrent que l'agilité organisationnelle est la clé. En plaçant la confiance et le développement continu au cœur de la stratégie, les entreprises ne se contentent plus de recruter des jeunes : elles co-construisent avec eux le Maroc de demain. ●

► Zineb Jamaledine

L'inclusion des NEET, un gisement de talents à mobiliser

Le rapport du CESE (2023) et les notes du HCP (2025) rappellent l'importance de ne laisser personne au bord du chemin. Selon l'avis de 2023 du Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE), près de 1,5 million de jeunes Marocains âgés de 15 à 24 ans sont des NEET, soit un jeune sur quatre. Ce chiffre alarmant illustre le décalage persistant entre le dispositif scolaire et le monde de l'entreprise. Le profilage de ces exclus révèle une précarité éducative massive (40 % sans niveau ou avec un niveau inférieur au collège) et une très forte dimension genrée : 72 % des NEET sont des femmes. La catégorie la plus large (54,3 %) reste d'ailleurs celle des jeunes femmes rurales au foyer.

Le CESE identifie trois ruptures majeures qui brisent le parcours d'orientation et d'insertion : Plus de 331 000 abandons annuels, dictés par l'éloignement des infrastructures, les coûts ou les contraintes sociales ; Six chômeurs sur dix sont des primo-demandeurs, victimes d'une orientation scolaire par défaut, d'une inadéquation profonde des diplômes avec le marché, ou encore du poids des discriminations de genre et des contraintes domestiques pesant sur les femmes ; et enfin la transition entre emplois est souvent marquée par des conditions de travail indécentes et des salaires inadaptés qui poussent au découragement rapide.

Face à ce constat, les politiques publiques se heurtent à leurs propres limites : éparpillement des programmes (Tayssir,

écoles de la 2ème chance, INDH, Intelaka, Forsa, Awrach, etc.) ; absence d'une politique intégrée spécifiquement dédiée aux NEET ; faible pénétration en milieu rural et absence d'évaluation d'impact.

Pour transformer ce défi social en véritable opportunité économique, le CESE préconise une stratégie globale. Celle-ci exige d'abord un ciblage précis par la data, via un système d'information national croisant les données institutionnelles pour repérer les jeunes en rupture, couplé au déploiement d'un réseau territorial dense de points d'accueil labellisés. Le Conseil appelle également à moderniser les dispositifs d'insertion en élargissant les écoles de la deuxième chance, en diversifiant les formations professionnelles (compétences numériques, créatives), et en instaurant des mesures concrètes (offres de crèches, télétravail) pour faciliter la réintégration des femmes au foyer. En amont, la prévention passe par l'application stricte de la scolarité obligatoire jusqu'à 16 ans et l'adaptation de la formation aux besoins réels du marché en s'appuyant sur l'alternance et en impliquant le secteur privé dans la définition des cursus, tout en renforçant l'offre de formation professionnelle dans les zones rurales. Enfin, le CESE recommande la mise en place d'une gouvernance centralisée sous l'égide du Chef du gouvernement déclinée à l'échelle locale impliquant la société civile et systématiquement soumise à une évaluation scientifique rigoureuse.

Interview

« Le marché du travail évolue beaucoup plus rapidement que les changements des curricula »

Maha Gmira
CTO chez Solution IA

Quels seront les métiers de l'avenir au Maroc ?

Comme partout dans le monde, les nouveaux métiers seront ceux qui combinent une expertise « classique » et les nouvelles technologies. A titre d'exemples, nous parlons de médecin-ingénieur, d'éthicien de l'IA, etc.

Nous assisterons également à l'émergence de nouvelles spécialités, dans des domaines clés, propres à chaque pays, alliant les priorités des régions et les nouvelles technologies, telles que le traitement d'images agricoles, l'utilisation de l'IA pour identifier et prédire la propagation des maladies et pandémies en santé publique, etc.

Quelle sera la place de l'Intelligence artificielle dans ces métiers ?

L'IA occupera une place centrale et transversale à la fois. Comme déjà expliqué, elle augmentera les métiers et devrait être (c'est déjà le cas dans plusieurs disciplines) un outil précieux d'aide à la décision à ne pas confondre avec outil de prise de décision, car in fine, seul l'Homme devra être responsable de la prise

de décision finale. Par ailleurs, l'IA affectera les métiers à travers les nouvelles méthodes d'apprentissage qu'elle offre, rendant les parcours de formation et de formation continue davantage individualisés. A titre d'exemple, le secteur de la relation client qui emploie des dizaines de milliers de personnes au Maroc risque d'être transformé par les chatbots (agents conversationnels) et les assistants vocaux.

Est-ce qu'il y a une articulation entre les diplômes académiques classiques et les compétences réelles exigées sur le terrain ?

Je dirais, actuellement, et pour mettre un chiffre, je dirai que c'est en adéquation à 50 % seulement. Le marché du travail évolue beaucoup plus rapidement que les changements des curricula malheureusement et n'est pas près d'attendre les grandes transformations de nos systèmes d'éducation.

L'intelligence artificielle a modifié en quelques années le paradigme



d'apprentissage et a mis en exergue la faiblesse (et parfois la fragilité) de nos systèmes d'éducation dans plusieurs pays dans le monde. Il est important de noter ici que le cloisonnement entre sciences dites « dures » et sciences humaines et sociales a engendré plusieurs failles au niveau de la formation et lorsque l'IA est arrivée sous toutes formes, elle a su exécuter des tâches mieux que l'enseignant, prouvant que les nouveaux parcours de formation devraient rompre avec ces silos et plutôt créer des parcours techniques alliant esprit critique, philosophie, éthique, etc.

Quel rôle doit jouer l'orientation dans ce registre ?

L'enjeu n'est pas l'orientation mais les systèmes d'éducation et leur capacité d'adaptation aux changements.

Quels sont les tendances et les besoins des entreprises marocaines en termes de compétences, notamment sur le volet de l'IA ?

Comme partout dans le monde et quel que soit le secteur d'activité, nous parlons d'ingénieur.e en IA, en science de données, chef de projets IA, spécialistes en serveur, en cloud, etc.

Quel est le rôle de la formation continue et de l'apprentissage industriel ? Comment l'entreprise gère le décalage des attentes de la « Gen Z » (sens, flexibilité, éthique) ?

Le décalage entre les attentes et la réalité du terrain peut grandement être réduit grâce à l'IA puisque en « augmentant » l'employé, ce dernier pourra se libérer pour d'autres activités ou formes d'apprentissage. Encore faut-il que le milieu de travail soit assez mature pour accepter ces formes d'arrangements.

Des pays ont commencé à penser il y'a plusieurs années au salaire universel qui devrait être rendu disponible à toute personne qui ne travaille pas et qui voudrait se libérer pour d'autres activités par exemple. La prise de conscience de l'impact de l'automatisation et des nouvelles technologies a été réfléchi en amont afin de réduire l'impact sur le marché du travail et améliorer la qualité de l'employé.

En outre, les entreprises auraient grand intérêt à adapter la formation tout au long de la vie pour permettre aux travailleurs de développer les compétences en IA dont ils auraient besoin tout au long de leur carrière.

Est-ce que la dynamique au Maroc est la même que dans le reste du monde ?

Non, pas vraiment, nous sommes en avance sur certains pays en termes d'infrastructures et de taux de pénétration d'internet par exemple, notamment dans le continent africain. D'un point de vue législatif,



« L'enjeu n'est pas l'orientation mais les systèmes d'éducation et leur capacité d'adaptation aux changements. »

nous sommes également en avance, il est utile de mentionner que le Maroc dispose de plusieurs atouts lui permettant de bien se positionner dans le domaine de l'intelligence artificielle. D'une part, le Maroc a été parmi les premiers pays africains et arabes à s'inscrire dans des initiatives multilatérales à travers l'adoption et la mise en œuvre des recommandations de l'UNESCO sur

l'éthique de l'intelligence artificielle ainsi que le coparrainage de la première résolution onusienne sur l'intelligence artificielle. De l'autre, des lois fondamentales régissant l'environnement du numérique existent comme la protection des consommateurs, la cybersécurité, la protection des personnes à l'égard des traitements automatisés des données à caractère personnel, et ce malgré l'absence d'un cadre juridique spécifique encadrant l'utilisation de l'IA. Cependant, nous sommes loin derrière d'autres pays qui ont développé une stratégie nationale IA claire et ont d'ores et déjà commencé à récolter les fruits de l'application de cette feuille de route. Il est aussi important de mentionner que le secteur privé n'a pas eu beaucoup de difficultés à intégrer l'IA, grâce à la disponibilité des moyens financiers et la nature de la chaîne de prise de décision. L'enjeu est et demeurera les institutions publiques et gouvernementales. ●

► Propos recueillis par Youness Baâmrani



Compétences de demain : Le Maroc est-il prêt pour l'ère de l'IA ?

Le Maroc a stabilisé ses équilibres macroéconomiques et modernisé ses infrastructures, mais un constat s'impose : pour stimuler la création d'emplois et doper la productivité, le secteur privé doit opérer un saut qualitatif, selon le Rapport de la Banque Mondiale publié en mars 2026. Au cœur de ce défi se trouve la double révolution du digital et de l'Intelligence Artificielle (IA). Alors que le marché mondial se reconfigure à une vitesse inédite, l'économie marocaine est-elle armée pour ne pas rater le train en marche?

La numérisation n'est plus un simple projet d'optimisation, c'est la tendance macroéconomique la plus transformatrice du marché : 60 % des employeurs estiment que l'accès élargi au numérique va métamorphoser leur entreprise d'après le WEF Future of Jobs 2025. Mais le véritable choc réside dans la révolution de l'IA et de la Data. D'ici cinq ans, 86 % des entreprises mondiales prévoient que ces technologies bouleverseront de fond en comble leur modèle économique. Conséquence directe : la frontière historique entre l'humain et la machine s'efface. La part des tâches effectuées exclusivement par des humains devrait passer de 47 % aujourd'hui à seulement 33 % d'ici 2030. Le marché s'oriente vers une collaboration hybride (ou augmentation), automatisant massivement les tâches administratives au profit de rôles hyper-spécialisés.

Le mur des compétences

À la question de savoir si le marché est prêt, la réponse est non. À l'échelle mondiale, 63 % des employeurs pointent les lacunes en compétences comme le frein numéro un à la transformation de leur entreprise. Pour le Maroc, ce déficit mondial de talents technologiques vient percuter une fragilité structurelle déjà existante :

le défi de la productivité. En effet, bien que le pays ait construit des infrastructures, stabilisé ses équilibres macroéconomiques et attiré des investissements sectoriels, le secteur privé peine à transformer les investissements en emplois productifs. Le rapport de la Banque mondiale « *Maroc : Diagnostic-pays du secteur privé* » publié en mars 2026 indique qu'entre 2016 et 2019, la productivité de la main-d'œuvre dans le secteur des entreprises au Maroc a progressé en moyenne de 2,2 % par an. Ce rythme reste inférieur à celui observé dans des économies engagées dans des transformations productives rapides, comme le Vietnam, la Pologne ou la Malaisie, où les taux mentionnés se situent entre 3,5 % et 5 %. À ce rythme, selon le diagnostic, il faudrait plus de 30 ans au Maroc pour doubler la productivité de la main-d'œuvre, contre moins de 20 ans dans des économies où la productivité progresse à plus de 4 % par an.

Pourtant, pour le secteur privé capable de franchir ce cap et d'investir, l'opportunité est décisive. Contrairement aux idées reçues, la course technologique ne détruit pas le travail, elle en redessine la cartographie autour de deux dynamiques selon le WEF Future of Jobs 2025. En effet, pour anticiper, 51 % des entreprises prévoient de faire pivoter une partie de leur personnel occupant des postes voués au déclin (comme l'administration)



vers de nouveaux rôles en croissance. Parallèlement, 69 % prévoient de recruter de nouveaux profils spécifiquement formés pour concevoir ou adapter des outils d'IA à leurs besoins

Le plan de bataille : L'urgence du « Reskilling »

Pour ne pas rater le coche. La solution privilégiée par 85 % des employeurs dans le monde n'est pas le licenciement, mais le Reskilling (requalification) et l'Upskilling (perfectionnement). Face à l'IA, la stratégie de 77 % des entreprises consiste à former le personnel existant à la collaboration humain-machine. Les entreprises mettent en place des formations axées sur la maîtrise de l'IA générative et sur des compétences techniques précises, telles que la rédaction de requêtes (prompt-writing). Pour faire face à l'obsolescence de certaines compétences, la transition interne est massivement utilisée : la moitié des employeurs (50 %)

La véritable révolution de l'augmentation humain-machine réside également dans la transformation de métiers existants, où la technologie est conçue pour compléter et améliorer les capacités humaines plutôt que de les remplacer.

prévoient de transférer leurs employés occupant des postes en déclin vers de nouveaux rôles en croissance. Dans le contexte spécifique des pertes d'emplois liées à l'IA, 47 % des organisations prévoient de faire pivoter le personnel concerné vers d'autres fonctions au sein de l'entreprise.

Au vu de l'expansion de l'accès au numérique, l'adoption de nouvelles technologies, le marché du travail connaît deux grandes évolutions: la création de rôles spécialisés pour concevoir ces outils collaboratifs, et la métamorphose de métiers existants en professions « augmentées ». Ainsi, pour rendre cette augmentation possible, les entreprises doivent s'entourer de profils capables d'orchestrer la relation entre la technologie et les travailleurs. Près de 69 % des employeurs prévoient ainsi d'embaucher du personnel qualifié pour concevoir et améliorer des outils d'IA spécifiquement adaptés aux besoins et compétences de leur organisation. Cette intégration propulse la demande pour de nombreux métiers en très forte croissance, notamment : les spécialistes de l'IA et de l'apprentissage automatique, ceux de la transformation numérique, de l'automatisation des processus, et les ingénieurs en robotique, dont le rôle devient essentiel pour gérer et optimiser les interactions entre les employés et les systèmes autonomes, particulièrement dans les secteurs techniques.

La véritable révolution de l'augmentation humain-machine réside également dans la transformation de métiers existants, où la technologie est conçue pour compléter et améliorer les capacités humaines plutôt que de les remplacer. Les outils tels que l'IA générative redéfinissent concrètement les rôles de deux manières. »

» D'une part, l'élargissement des capacités pour les rôles d'assistance étant donné que l'IA générative peut donner les moyens à des travailleurs moins spécialisés d'exécuter une gamme beaucoup plus vaste de tâches expertes. D'autre part, l'augmentation technologique permet à des experts comme les médecins, les ingénieurs ou les électriciens d'être équipés en temps réel des connaissances mondiales les plus pointues, leur permettant de résoudre des problèmes complexes beaucoup plus efficacement.

Cette transition vers l'augmentation modifie ainsi profondément la façon dont le travail est structuré. D'ici 2030, les employeurs estiment que 33 % de l'ensemble des tâches professionnelles seront exécutées de manière hybride, par une combinaison étroite entre l'humain et la technologie. Parallèlement, la cybersécurité connaît une croissance fulgurante, poussant les entreprises de tous les secteurs à recruter pour protéger leurs infrastructures numériques.

La double équation : Vert et Digital

Cependant, si le digital redéfinit les méthodes de travail, la transition écologique en dicte les finalités. Ces deux mutations sont le moteur de la création d'emplois. Sous l'effet des investissements massifs dans l'adaptation au changement climatique et la réduction des émissions de carbone, le trio de tête des métiers connaissant la

croissance la plus rapide au monde est composé : des spécialistes des véhicules autonomes et électriques, des ingénieurs en environnement et des ingénieurs en énergies renouvelables. D'autres métiers de la transition sont également en forte croissance comment : les spécialistes en développement durable, les techniciens en énergies renouvelables et les ingénieurs en installation et systèmes d'énergie solaire.

Pour le Maroc, cette double transition est le levier idéal pour réveiller la croissance. Selon le diagnostic de la Banque Mondiale de 2026, quatre filières vertes capables de mobiliser 7,4 milliards de dollars d'investissements privés et de créer plus de 166 000 emplois à moyen terme ont été identifiées. Le premier secteur identifié est la production décentralisée d'énergie solaire. Le rapport estime que des réformes bien conduites dans ce segment pourraient attirer environ 2,9 milliards de dollars d'investissements privés et créer plus de 43 500 emplois à moyen terme.

Le textile bas carbone constitue le deuxième gisement si le Maroc passe d'une logique de sous-traitance à des modèles plus intégrés, circulaires, traçables et compatibles avec les exigences environnementales européennes. Cela pourrait générer environ 1,9 milliard de dollars d'investissements privés et créer environ 30 800 emplois à moyen terme. La troisième filière concerne l'huile d'argan et les cosmétiques naturels. Le Maroc bénéficie d'un quasi-monopole mondial sur l'huile d'argan, mais exporte encore 93 % de cette huile en vrac. En misant, en plus de la production de l'huile, sur la formulation, le branding, la cosmétique naturelle, la traçabilité, le tourisme du bien-être et l'exportation de produits haut de gamme, cela pourrait générer environ 0,6 milliard de dollars d'investissements privés et créer environ 17 700 emplois à moyen terme.

Enfin, L'aquaculture marine constitue le quatrième secteur retenu. Le Maroc dispose d'un littoral vaste, d'écosystèmes riches et d'un accès privilégié aux marchés de l'Union européenne et des États-Unis. De vastes zones ont déjà été prédéfinies pour l'aquaculture, mais elles restent sous-utilisées. Si des réformes sont faites cela pourrait générer environ 1,96 milliard de dollars d'investissements privés et créer près de 75 000 emplois à moyen terme.

Désormais, la course à la compétitivité est lancée. Si l'État marocain a posé les jalons institutionnels, le secteur privé doit désormais prendre le relais. Qu'il s'agisse de déployer l'Intelligence Artificielle ou de capter les milliards de la transition écologique, l'économie de demain exigera des compétences radicalement nouvelles. Le capital humain ne peut plus être traité comme une variable d'ajustement ; il est la condition sine qua non pour transformer la croissance marocaine en emplois productifs. ●

► Zineb Jamaledine



Offre d'emploi et Gen Z

Cap sur les réseaux sociaux

L'orientation et le recrutement passent aujourd'hui par les réseaux sociaux. Tour d'horizon d'un canal qui ne cesse de monter en puissance, notamment chez la génération Z.

Si les sites d'emploi, les cabinets et agences spécialisés ainsi que les candidatures spontanées sont encore en vogue, les réseaux sociaux sont de plus en plus prisés par les recruteurs, afin de dénicher la perle rare. Et ce pour une raison très simple : ils proposent une mine d'informations, recherchés par les recruteurs.

C'est que les internautes marocains utilisent beaucoup les réseaux sociaux. Selon le rapport « Digital 2026, Morocco », 59,1 % de la population totale du pays utilise ces réseaux et que « parmi les internautes, 64 % sont actifs sur au moins un réseau social ». Et même s'il est vrai qu'un nombre important d'internautes y vont pour le divertissement, on y va également pour la communication, la recherche d'information, notamment celle ayant trait à la recherche d'emploi. Selon la même étude, « Facebook reste le réseau social le plus utilisé au Maroc, avec 22,8 millions d'utilisateurs, soit 64 % des internautes. La plateforme touche particulièrement les adultes : 84,5 % des plus de 18 ans sont actifs sur Facebook. » Youtube, Instagram, TikTok, X et LinkedIn sont également populaires chez une audience jeune. « LinkedIn rassemble 6,9 millions de membres, soit 19,4 % des internautes marocains. Parmi les adultes, la portée atteint 25,7 %, reflétant son rôle de réseau professionnel incontournable. LinkedIn sert de plateforme pour le networking, la recherche d'emploi et le développement professionnel. Il est devenu indispensable pour les actifs et les entreprises », peut-on lire dans cette étude.

TikTok, Snapchat...

Gain de temps, richesse d'informations, les réseaux sociaux permettent aux entreprises de se renseigner sur les postulants, leurs formations, leurs réseaux, leurs activités extra-professionnelles et donc à faire un premier tri. Des informations qui peuvent être déterminantes pour le recrutement. Les réseaux sociaux peuvent ainsi s'avérer un moyen pas coûteux pour réaliser un bon recrutement. Et comme on y retrouve également les entreprises, les candidats peuvent donc s'adresser directement à des recruteurs notamment sur LinkedIn.

Sur ces mêmes réseaux, les candidats peuvent se renseigner sur les opportunités offertes par les entreprises. Conscientes de cette donne, les entreprises utilisent de plus en plus les réseaux sociaux pour s'exposer à des profils qui peuvent se sentir proches de leur culture. Une culture qu'incarnent également les collaborateurs de l'entreprise, qui sur X, LinkedIn ou Facebook, relaient cet effort de recrutement à travers leurs partages.

Et si on peut cibler la Gen Z pratiquement dans tous les réseaux sociaux, les moins de 24 ans sont friands de TikTok. Ce qui fait que bon nombre d'entreprises investissent ce réseau, afin de rajeunir leur image et attirer des candidats de cette génération. On remarque la profusion d'offres d'emploi surgir sur TikTok, à travers des vidéos courtes sponsorisées ou pas. Idem pour Snapchat, autre réseau prisé par la génération Z où les recruteurs usent de « snaps », ces vidéos éphémères qui ne durent pas plus de 24 heures, afin de tomber sur le bon profil. ●

► Younes Baamrani



Economie circulaire : élaboration des normes pour les matériaux de construction biosourcés non-structuraux

L'Institut Marocain de Normalisation (IMANOR) a annoncé, le 7 avril, la création du sous-comité ISO/TC 163/SC 5 dédié à l'élaboration de normes internationales pour les matériaux de construction biosourcés non-structuraux. Le Maroc assurera le secrétariat de cette nouvelle instance de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), tandis que la présidence sera confiée à LafargeHolcim Maroc.

Ce sous-comité travaillera sur des normes applicables aux isolants, enduits, panneaux ou blocs à base de fibres naturelles, considérés comme des solutions contribuant à « réduire l'empreinte carbone » et à améliorer la performance thermique et environnementale des bâtiments. Selon l'IMANOR, cette initiative vise également à promouvoir « l'économie circulaire » et l'intégration des ressources locales dans la chaîne de valeur du bâtiment durable.

À travers cette responsabilité, le Maroc entend renforcer



son positionnement dans la normalisation internationale et permettre aux entreprises nationales d'anticiper les nouvelles exigences environnementales et climatiques qui deviennent « des barrières techniques » sur plusieurs marchés. Les normes développées devront aussi favoriser « l'innovation, la compétitivité et la transition énergétique » dans le secteur de la construction durable.

Coopération forestière : Rabat et Paris veulent changer d'échelle

Le Maroc et la France entendent approfondir leur coopération dans le secteur forestier. Réunis le 4 mai à Rabat, le directeur général de Agence nationale des eaux et forêts, Abderrahim Houmy, et Éléonore Caroït ont passé en revue plus de trente ans de collaboration dans la gestion durable des écosystèmes forestiers, la préservation de la biodiversité, le reboisement ou encore la prévention des incendies.

À l'issue des échanges, Abderrahim Houmy a salué des relations « exceptionnelles et stratégiques », rappelant que cette coopération couvre également la santé des forêts, l'aménagement des bassins versants et l'adaptation au changement climatique. De son côté, Éléonore Caroït a souligné des partenariats « qui ont de l'impact, qui protègent les communautés », tout en saluant les dispositifs marocains de prévention des

feux, intégrant intelligence artificielle et drones.

Les discussions ont aussi mis en avant le programme Agence française de développement « Ghabati Hayati – Ma Forêt Ma Vie », doté de 103 millions d'euros, premier appui international à la stratégie « Forêts du Maroc 2020-2030 ». Ce dispositif vise notamment la modernisation de la gouvernance forestière et l'accompagnement de la transition vers une économie bas carbone. Les deux parties ont enfin convenu de renforcer les échanges techniques, avec une visite de haut niveau de responsables marocains en France prévue en juin 2026, dans la perspective d'élargir la coopération bilatérale et de soutenir des initiatives à destination du continent africain.





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.



Rachid El Aajjouri

Directeur Usine et Qualité

Expert en Management industriel

Les clés de réussite et de succès incontournables des Entreprises

En 2025, les entreprises doivent naviguer entre défis économiques, technologiques, humain, sociétales et géopolitiques de plus en plus complexes pour atteindre leurs objectifs.

Cet article dévoile les clés incontournables pour réussir et rester compétitif dans un monde en constante évolution.

Donnant d'abord quelques exemples de ces défis :

- Économiques : inflation, concurrence mondiale, accès au financement, volatilité des marchés,
- Technologiques : évolution rapide des technologies, cybersécurité, gestion des données,
- Humains : fidélisation des talents, télétravail, gestion du bien-être et diversité,
- Sociétales : attentes sociétales de la communauté, respect de l'environnement, image de marque,
- Géopolitiques : instabilité, régulations changeantes, sanctions commerciales.

Voici en bref les clés incontournables de réussite par thématique pour relever ces défis, dont les outils et KPI feront l'objet d'une prochaine lecture :

1 - Management & Leadership :

Le management efficace repose sur une vision, une stratégie et des objectifs clairs, partagés par tous. L'engagement et la mise à disposition des ressources soutiennent l'action, dans un cadre de gouvernance

éthique, transparente et bienveillante. Le management participatif, orienté résultats favorise l'autonomie, la délégation, la prise d'initiative et encourage l'innovation.

Les décisions se basent sur des données fiables, et la relation avec les parties intéressées est pensée comme un partenariat bénéfique, pour une performance durable et partagée.

2 - Agilité organisationnelle & management du changement :

La résilience de l'organisation dépend d'une veille constante des risques internationaux et d'une diversification des marchés, partenaires et sources de revenus.

La flexibilité des équipes, des processus et une gestion efficace des priorités permettent de mobiliser et de former au changement, appuyés par une communication fluide.

L'innovation est clé pour rester compétitif : investir en R&D, encourager la créativité des équipes, collaborer avec des partenaires externes et intégrer les technologies émergentes. Mesurer l'impact via des KPIs permet d'ajuster et de transformer les idées

en valeur ajoutée concrète pour l'entreprise.

La réactivité et l'ajustement stratégique, ainsi que la gestion proactive des chaînes d'approvisionnement, assurent une agilité essentielle à la croissance.

3 - Culture d'Entreprise :

Construire une culture d'entreprise, c'est fédérer autour d'une vision et de valeurs fortes, favoriser la synergie des métiers et des projets collaboratifs. La gestion des ressources humaines vise ainsi à attirer, former et retenir les talents via des politiques de recrutement innovantes, des formations adaptées et des plans de carrière.

Favoriser l'équilibre vie pro/perso, la diversité et l'inclusion, avec une évaluation régulière des performances, renforce la motivation et la productivité globale.

4 - Marketing & Commercial :

La réussite commerciale requiert une bonne connaissance du marché, une segmentation précise, et la diversification des produits, marchés et partenaires.

Une communication omnicanale, personnalisée et digitale accentue la synergie entre marketing et ventes. L'innovation dans l'offre et la formation continue des équipes, ainsi qu'un suivi rigoureux des indicateurs de performance, assurent la croissance et la fidélisation.

5 - Performance Financière :

Piloter la performance financière passe par le suivi rigoureux des indicateurs clés (Cash-flow, Rentabilité d'investissement/ROI...), l'optimisation des coûts sans renier la qualité, l'alignement financier avec la stratégie et une gestion proactive des risques financiers, pour assurer la stabilité et une rentabilité durable.

6 - Juridique & Réglementation :

Assurer la conformité juridique nécessite un suivi constant des évolutions du secteur et la préparation de plans de contingence. La traçabilité des actions et l'intégration dans les processus, facilitée par des outils automatisés, réduisent les risques de sanctions ou de litiges, pour sécuriser l'activité de l'entreprise.

7 - Management QSE intégrée : axée sur les standards internationaux ISO 9001, 14001, 45001

Axé sur les standards internationaux ISO 9001, 14001 et 45001, le management QSE intégré repose sur l'engagement de la direction, l'implication du personnel et la mise à disposition des ressources nécessaires.

Il adopte une gestion proactive des risques en Qualité, Sécurité au travail et Environnement, tout en assurant une conformité totale aux normes et lois en vigueur (lois, décrets, arrêtés).

La performance est renforcée par une approche processus, des décisions fondées sur des preuves et des données fiables, avec un focus client et une amélioration continue via des KPI précis et des objectifs SMART.

Cela permet une réactivité et un ajustement stratégique rapide, boostant la réputation et fidélisant clients, talents, partenaires et investisseurs grâce à la certification.

8 - Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) selon la norme ISO 26000

Intégrer la durabilité, c'est adopter des

pratiques éco-responsables, réduire l'empreinte carbone, promouvoir l'économie circulaire et engager les parties prenantes.

La RSE renforce la réputation, attire les talents et clients sensibles à l'éthique, tout en minimisant les risques environnementaux et sociaux pour un impact positif durable.

Selon la norme ISO 26000, la RSE engage l'entreprise socialement et éthiquement envers la société et l'environnement, en veillant à la conformité réglementaire, une gouvernance transparente avec les parties prenantes (clients, employés, fournisseurs...), le respect des droits fondamentaux et des intérêts de tous. Elle promeut le développement durable de la communauté, booste la réputation et fidélise clients, talents, partenaires et investisseurs via des certifications reconnues.

9 - Excellence opérationnelle :

L'excellence opérationnelle repose sur l'automatisation et la robotisation avancée afin de gagner en productivité, qualité et coût, de l'approche Lean-manufacturing pour éliminer les gaspillages et optimiser les flux (via 5S, Kanban, JIT, SMED, VSM, Poka-Yoke, Gemba...).

Elle cible une performance globale avec les «5 zéros», l'amélioration continue (PDCA, esprit Kaizen, Six Sigma) et la prévention des défaillances par une optimisation constante des processus (AMDEC).

10 - Système d'Information (SI) et intelligence artificielle (IA) :

Adopter rapidement les nouvelles

technologies comme les ERP et outils IA permet la digitalisation des processus et produits, l'automatisation des tâches répétitives de surveillance (via IoT par exemple pour anticiper les pannes, éviter les arrêts coûteux et booster la sécurité), le pilotage en temps réel de la performance par des KPI digitaux et le Big Data.

Une gestion documentaire centralisée en Cloud renforce la sécurité des données et la cybersécurité globale.

11 - Efficacité Énergétique (EE) :

Selon la norme ISO 50001, l'EE commence par identifier les postes de consommation énergivores via un audit, fixer des objectifs et un plan d'action (LED, isolation, pilotage intelligent, contrats d'énergie).

Sensibiliser le personnel aux bonnes pratiques, mesurer les résultats et améliorer continuellement l'efficacité énergétique réduit les coûts et l'impact environnemental.

Conclusion :

En résumé, la réussite d'une entreprise repose sur l'intégration harmonieuse de toutes ces clés : Management QSE intégré responsabilité sociétale, excellence opérationnelle, innovation technologique, efficacité énergétique.

Chaque thème contribue à bâtir une organisation performante, responsable, agile et tournée vers l'avenir.

En mettant l'humain, l'innovation et la durabilité au cœur de ses priorités, une entreprise se donne toutes les chances de prospérer durablement dans un environnement en constante évolution. ●



Promouvoir l'Afrique par le storytelling

L'UM6P Story School s'est jointe à la French-African Foundation pour lancer la première édition de Kessa. Objectif : raconter le Continent noir autrement.

« **L'**Afrique est un continent de voix, de mémoires et d'imaginaires. Dans ses villes, ses scènes, ses studios, ses laboratoires ou ses médias, émergent des récits puissants qui inspirent, bousculent les perceptions et montrent une Afrique en mouvement », peut-on d'emblée lire dans le site de Kessa. Mettre la narration et le récit au profit de l'Afrique, c'est donc l'ambition affichée par Kessa (histoire en arabe). Un projet qui a d'abord permis de repérer des voix créatives, de les accompagner grâce à une formation d'excellence, puis enfin de contribuer à la création d'une communauté panafricaine de créateurs, penseurs et narrateurs.

De nouveaux récits émergent

Kessa s'est concrétisé par une résidence immersive de six jours au Campus UM6P Story School à Rabat, fin mars dernier afin de former et accompagner trente talents émergents. Il s'agissait de professionnels africains de moins de 40 ans provenant de 14 pays africains et de la diaspora qui travaillent depuis au moins cinq ans dans des domaines de création. Avec des centres d'intérêt qui vont du cinéma au journalisme, en passant par la littérature, la création numérique, l'audiovisuel, la poésie, la musique, la photographie, le design, les archives, la recherche, l'innovation sociale ou le sport. Les participants ont bénéficié ainsi de masterclasses animées par des experts africains et internationaux de renommée, des ateliers pratiques sur l'écriture, l'image, le son, la narration digitale et la performance. Il a été aussi question de sessions collaboratives entre les participants et des rencontres professionnelles. Un accompagnement qui a permis aux participants de sortir avec des créations d'œuvres originales, sous la forme de vidéos, podcasts ou encore de textes. Pour cette première édition, l'UM6P Story school a reçu pas moins de 1 900 candidatures.

Les lauréats choisis s'avèrent être de jeunes talents déjà confirmés à l'échelle de leur pays, du Continent et parfois même mondialement. C'est le cas par exemple du Kenyan Mark Wambui, Storyteller et réalisateur émergent de Nairobi et, fondateur de la maison de production « Re-tuning Cinema in Africa » (RECA), de la nigériane Tejumola Maurice-Diya, historienne et entrepreneuse de la mode africaine et fondatrice de The Fashioned Museum ou encore de la Sierraléonaise Mankaprr Conteh, journaliste culturelle de renom qui a travaillé entre autres pour des revues comme Rolling Stone et Vogue. Côté marocain, Kenza Aloui, autrice, curatrice et opératrice culturelle faisait également partie de cette première cohorte à côté de Zouhair Khaznaoui, Storyteller, commissaire et entrepreneur culturel, et cofondateur du Festival international du conte.

Si cette première édition a permis une transmission de compétences de qualité et l'éclosion de nouveaux récits sur l'Afrique via différents médiums, elle a été aussi l'occasion d'un réseautage panafricain de talents. Elle a permis enfin à ces nouveaux récits africains d'emprunter différents canaux de diffusion, par le biais de la presse, la télévision et les plateformes digitales. Des narrations qui participeront à porter un autre regard sur l'Afrique... ●

► Younes Baâmrani

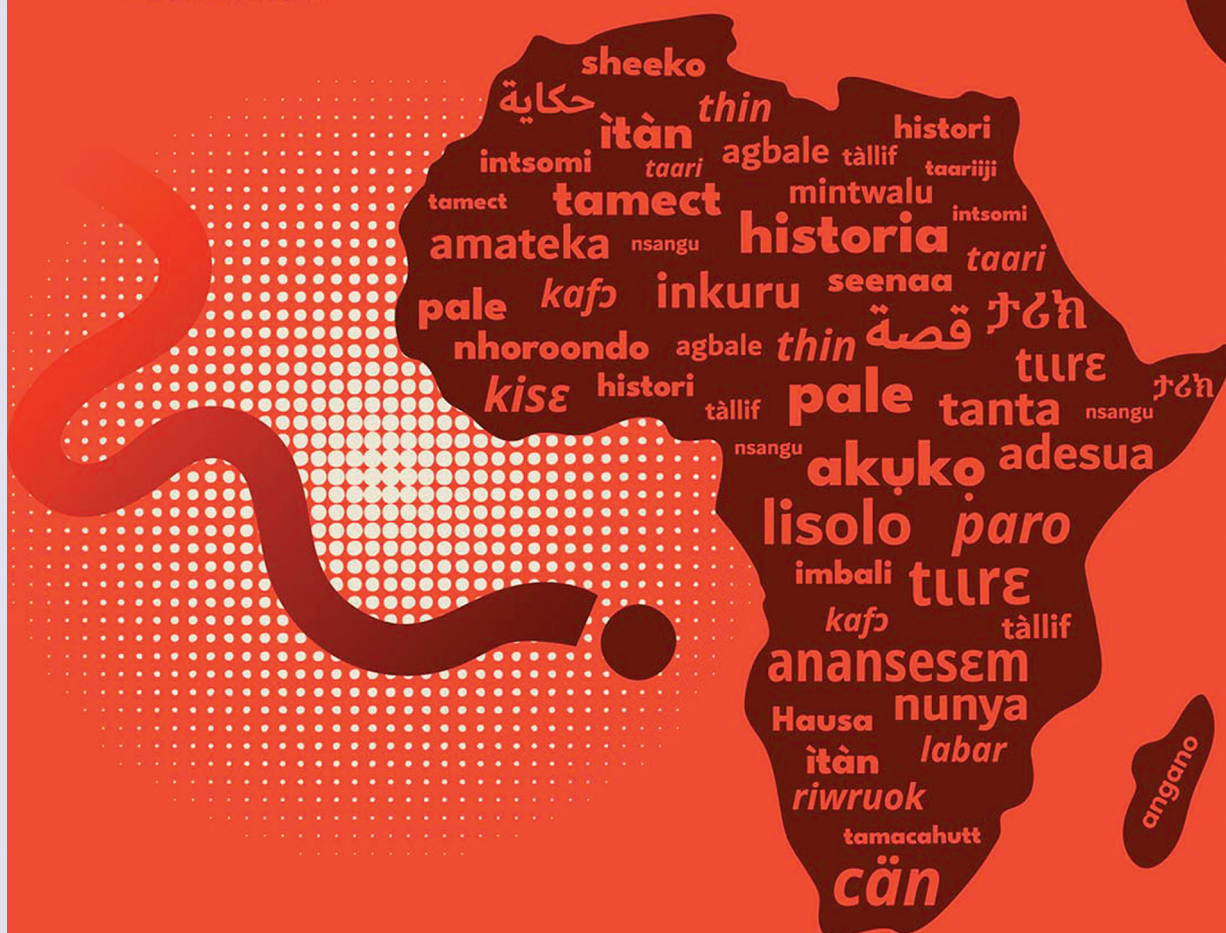
Kessa

UM6P | Story School



THE YOUNG PANAFRICAN STORYTELLERS PROGRAM

By UM6P Story School in
collaboration with French-African
Foundation



Fattah Ngadi, l'artiste rebelle

A la fois musicien, chanteur, arrangeur, compositeur, directeur artistique, professeur de musique et acteur, Fattah Ngadi a défié le handicap de la perte de vue pour s'illustrer comme un des compositeurs les plus originaux de la scène musicale contemporaine marocaine. Portrait.

Les amateurs du septième art marocain, des séries et autres téléfilms qui passent à la TVM ou à 2M doivent certainement le connaître, à travers sa musique. Il s'agit de Fattah Ngadi, l'artiste qui a composé les génériques de pas moins de 80 de ces productions.

Natif de Meknès, Fattah Ngadi a perdu la vue à cinq ans, suite à un accident mal pris en charge. Après avoir suivi sa scolarisation primaire dans sa ville natale, il se déplace à douze ans à Casablanca, pour poursuivre ses études dans une école pour non-voyants. *« J'ai perdu jeune la vue. Mais, j'ai découvert très vite le monde magique de la musique. Dans cette école à Casablanca, il y avait une bibliothèque, avec des livres de musique en braille et un piano. La méthode braille appliquée à la musique a été une bénédiction pour moi et pour tous les non-voyants épris de musique. »*

De la fusion, la vraie

À Meknès, Fattah Ngadi a grandi dans la musique traditionnelle, celle des confréries, des Gnaoua, Issawa, Hmadcha, du Melhoun, mais aussi de la chanson marocaine des Doukkali et Belkhatat. Au Conservatoire de Casablanca, sise Bd de Paris, il découvre la musique classique, les Bach, Mozart, Beethoven, avant de littéralement tomber amoureux de la musique contemporaine de Prokofiev, Debussy, Ravel et un certain Gershwin, qui l'introduit au Jazz, puis au Blues. La rencontre avec le grand dramaturge Saïd Afifi lui ouvre la porte du théâtre. Il prend part comme acteur à deux de ses pièces, *« Simon Bolivar »* et *« L'élixir de la vie »*. Avant de jouer les premiers rôles masculins de deux longs métrages de Hassan Benjelloun, *« la lune rouge »*, un biopic sur le célèbre compositeur non-voyant Abdeslam Amer ainsi que *« Habiba, un amour en confinement »*. Mais, c'est dans la musique que le talent de Fattah Ngadi va pleinement s'exprimer. Ses génériques des films comme des séries marocaines vont marquer l'audience.

Le générique de la série marocaine à succès *« Wjaa Trab »* de Chafik Shimi, une adaptation de l'œuvre d'Emile Zola, *« La terre »*, va définitivement le consacrer dans le genre. Il reçoit en 2023, le prix de la meilleure bande originale au festival national de Tanger, pour la musique du film *« Mon père n'est pas mort »* d'Adil Fadili. Fattah Ngadi compose également des chansons, remarquées pour la qualité aussi bien de la musique, que des textes. *« Ma musique est expérimentale, une fusion entre le patrimoine musical marocain et les grands styles musicaux mondiaux, le jazz, le blues et le rock. D'autre part, je choisis pour ma musique des textes qui ont un rapport étroit avec la vie des gens. »* C'est le cas de chansons comme *« Tikchbila »* qui décrit le fossé grandissant entre riches et pauvres, *« Baghi nboûle »*, qui fustige l'absence de toilettes dans l'espace public ou encore *« laikiya »*, où il exprime son espoir pour un Maroc laïque. En plus, il a lancé pour deux éditions, 2019 et 2020, le *« Festival des musiciens non-voyants du monde »* à Casablanca, avec la participation d'artistes venus des quatre coins de la planète. Un événement qui n'a pas survécu à la crise sanitaire. *« Le métier de musicien est difficile au Maroc. Pourtant, notre pays gagnerait à promouvoir des expressions musicales comme des opérettes marocaines sur des événements historiques comme la guerre des trois rois ou des personnages historiques comme Youssef Ben Tachfine, et raconter ainsi le Maroc autrement »,* conclut notre artiste. ●

► Hicham Houdaïfa



Les rendez-vous à ne pas manquer

PHOTOGRAPHIE

Le silence en images



La Galerie 121 accueille l'exposition *Dans le Vide* d'Aboubakr Erradey. À travers une série de photographies inspirées du paysage urbain casablancais, l'artiste explore les notions de solitude, de mémoire et de distance intérieure dans une ville en perpétuel mouvement. Une exposition à découvrir jusqu'au 25 juillet à Casablanca.

HUMOUR

Said & Wadie font escale à Casablanca

Le duo Said & Wadie présente *Ztek Taw*, un two-man-show rythmé par des situations absurdes, des observations du quotidien et une complicité qui a fait sa renommée. Un rendez-vous placé sous le signe du rire le 18 juin au Megarama de Casablanca.



RAP

Najm en tournée à Rabat

Révélation de la scène rap marocaine, Najm poursuit l'aventure de son album *Fallen Angel* avec une date attendue au Cinéma Renaissance. Entre textes introspectifs et énergie scénique, l'artiste promet une immersion dans son univers le 14 juin à Rabat.



BIEN-ÊTRE

Yoga au coucher du soleil

À l'occasion de la Journée internationale du yoga et de la Fête de la musique, le Mövenpick Mansour Eddahbi de Marrakech accueille *Éveil des Sens*, une expérience immersive mêlant yoga, musique et relaxation dans un cadre propice à la déconnexion. Rendez-vous le 25 juin à Marrakech.

