

# ECO BUSINESS

PME TPE STARTUP

22 SEPTEMBRE 2025

[www.lodj.ma](http://www.lodj.ma)



## LE MAROC ENTRE PROMESSES ET RÉGLAGES FINS

@lodjmaroc



## ÉDITO D'OUVERTURE

**Le Maroc, entre promesses et réglages fins — Quand les réformes techniques et les records sectoriels dessinent une trajectoire prometteuse mais semée de défis.**

SONOMAIRE

Certaines images de ce magazine peuvent avoir été créées par intelligence artificielle.

Électricité : le virage concurrentiel qui s'annonce  
Réformer l'ONEE et ouvrir le marché pour réduire durablement le coût de l'énergie.

Banques & Banque centrale : une réforme technique qui change la donne  
Le nouveau statut de Bank Al-Maghrib et la modernisation de la supervision.

Investissements : l'AMDIE frôle les 200 MMDH  
Derrière l'effet d'annonce, les questions de qualité, de répartition et d'exécution.

Dernier kilomètre : Ora-Cathedis, concentration utile ou domination annoncée ?  
Une opération décisive pour l'e-commerce marocain, sous l'œil du régulateur.

Innovation : le Maroc bondit dans le classement mondial  
Le saut de neuf places au GII 2025, entre promesse et risque de trompe-l'œil.

Tourisme : records à l'horizon, mais fragilités à surveiller  
13,5 millions de visiteurs et 120 MMDH visés, mais des défis structurels à relever.

Phosphates : OCP performe, mais la concurrence africaine s'organise  
Face aux ambitions de Dangote, l'OCP doit innover pour rester leader.

OPE 2025 : le détroit en sur-régime  
Une logistique marocaine au maximum de ses capacités, en quête de solutions pour 2026.

Aluminium bas carbone : le pari sino-marocain  
Un protocole de 3 milliards \$ pour créer une filière stratégique, entre opportunité et risque.

Marchés publics : Et si le Maroc nommait un ministre IA pour en finir avec l'opacité ?  
Nucleon Security : 3,5 M\$ pour protéger le digital marocain

La 5G, un levier de croissance économique pour le Maroc

L'immobilier marocain face au Flottement du dirham ...

1,5 million d'ingénieurs par an... la nouvelle armée de Chine

ISCAE et KPMG : Une alliance stratégique prometteuse

ECO  
BUSINESS

LODj



Imprimerie Arrissala

22

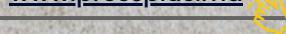
SEP | 2025

DIRECTEUR DE PUBLICATION : ADNANE BENCHAKROUN  
ÉQUIPE DE RÉDACTION : BASMA BERRADA - SALMA LABTAR  
NISRINE JAOUADI - AICHA BOUSKINE - SOUKAINA BENSAID - MAMOUNE ACHARKI  
KARIMA SKOUNTI - MAMADOU BILALY COULIBALY  
INSÉRSSION ARTICLES & MISE EN PAGE : MAMOUNE ACHARKI & IMAD BENBOURHIM  
MAQUETTES / QUOTIDIENS 7DAYS : RIM KHAIROUN  
ALIMENTATION & MISE EN PAGE : IMAD BEN BOURHIM  
WEBDESIGNER / COUVERTURE : NADA DAHANE  
DIRECTION DIGITALE & MÉDIA : MOHAMED AIT BELLAHCEN

L'ODJ Média – Groupe de presse Arrissala SA

Retrouver tous nos anciens numéros sur :

[www.pressplus.ma](http://www.pressplus.ma)





INFO & ACTUALITÉS NATIONALES ET INTERNATIONALES  
**EN CONTINU 24H/7J**

REPORTAGES, ÉMISSIONS, PODCASTS, CONFÉRENCES, CHRONIQUES VIDÉOS..

+150.000 TÉLÉSPECTATEURS PAR MOIS | +20 ÉMISSIONS | +1000 ÉPISODES

**LIVE STREAMING**



**REGARDEZ NOTRE CHAÎNE LIVE  
ET RECEVEZ DES NOTIFICATIONS D'ALERTE INFOS**



SCAN ME!



# LE MAROC, ENTRE PROMESSES ET RÉGLAGES FINS

**L'économie marocaine avance, mais avance-t-elle avec assez de méthode ? Les annonces et indicateurs de cette semaine donnent le tournis : record touristique, investissements qui flirtent avec les 200 milliards de dirhams, bond au classement mondial de l'innovation, et un Conseil de la concurrence qui esquisse une révolution dans le secteur électrique. Sur le papier, tout cela compose le tableau d'un pays en mouvement. Pourtant, derrière la dynamique se dessinent aussi des fragilités et des contradictions qu'il serait imprudent d'ignorer.**

Commençons par l'énergie. C'est la clé de voûte de toute politique industrielle, et le Conseil de la concurrence ne mâche plus ses mots : tant que l'ONEE restera prisonnière de contrats thermiques coûteux et d'un rôle d'acheteur unique, la facture d'électricité demeurera un frein. Réduire le coût moyen du kilowatt-heure de 0,9 à 0,6 dirham en vingt ans est un objectif crédible, mais il suppose une volonté politique rare : renégocier, compenser, et surtout ouvrir la concurrence de manière ordonnée. Autrement dit, transformer un avis en feuille de route, puis en réalité industrielle.

Sur le front bancaire, le projet de loi adopté le 18 septembre, modifiant le statut de Bank Al-Maghrib et la loi sur les établissements de crédit, ressemble à une réforme technique. En réalité, il redéfinit les pouvoirs de la Banque centrale et la façon dont les innovations financières seront encadrées. Si la stabilité du système reste une priorité,

l'enjeu est d'éviter que la réglementation ne bride la digitalisation et l'inclusion. La bataille de la compétitivité se jouera aussi sur ce terrain : donner aux PME et aux start-ups un accès au financement plus fluide et moins coûteux.

L'innovation, justement, est à l'honneur : le Maroc gagne neuf places dans le Global Innovation Index. C'est une performance qui doit être saluée, mais ne saurait devenir un alibi. Car si l'écosystème académique et industriel progresse, l'accès au capital-risque reste limité, la diffusion de la R&D vers les PME marginale, et les talents spécialisés trop rares. Le classement offre une photo flatteuse ; seule la construction d'un tissu productif innovant permettra de transformer la photo en film durable.

Le tourisme, lui, bat tous les records : 13,5 millions de visiteurs en huit mois, 67 milliards de dirhams de recettes à fin juillet. Mais ce succès reste fragile. Capacité aérienne saturée, saisonnalité des emplois, pression sur les ressources naturelles et concentration sur quelques destinations rappellent que l'industrie touristique doit évoluer vers un modèle plus équilibré et plus durable.





## EN SOMME, LE MAROC N'EST PLUS EN QUÊTE DE GRANDS CHOIX STRATÉGIQUES.

Ils sont faits : industrialisation, ouverture, innovation, transition verte. L'enjeu, désormais, est dans l'exécution et les réglages fins : baisser les coûts de l'énergie, renforcer la concurrence loyale, fluidifier l'investissement, diversifier les régions, protéger les filières des effets de rente. La croissance durable n'est pas une question d'annonces spectaculaires, mais de constance, de méthode et de rigueur.

Le groupe OCP, pour sa part, poursuit ses investissements massifs et sa transition verte, mais doit composer avec la montée de rivaux africains comme Dangote. Là encore, le Maroc ne peut se contenter d'une rente : il devra passer d'une logique de volume à une logique de solutions agronomiques et environnementales à forte valeur ajoutée.

Enfin, l'OPE 2025 a montré les forces et limites de la logistique marocaine : plus de trois millions de passagers ont traversé le détroit cet été, mais au prix d'une organisation qui tourne déjà à plein régime. Quant au projet sino-marocain d'aluminium bas carbone, il symbolise les promesses d'une nouvelle filière industrielle. Mais il ne sera crédible que si le coût de l'électricité baisse et si l'ancrage local est réel.

# ÉLECTRICITÉ : LE VIRAGE CONCURRENTIEL QUI S'ANNONCE

## Énergie : l'ONEE au cœur d'une refonte qui pourrait changer la facture des Marocains

Le Conseil de la concurrence a remis sur la table un avis stratégique : alléger le fardeau de l'ONEE, ouvrir plus largement le secteur de l'électricité à la concurrence et créer un marché régulé. Objectif affiché : ramener le coût moyen du kilowatt-heure à 0,6 dirham en vingt ans. Un enjeu décisif pour la compétitivité du Maroc.

### Le poids du système actuel

Depuis une décennie, l'Office national de l'électricité et de l'eau potable (ONEE) incarne une équation paradoxale : il alimente la croissance du pays en électricité, mais au prix d'un endettement colossal et d'une rigidité contractuelle héritée d'une époque où le pétrole et le charbon étaient les rois du mix énergétique. Résultat : une facture énergétique structurellement élevée, qui plombe la compétitivité des entreprises marocaines et rogne le pouvoir d'achat des ménages.

Le Conseil de la concurrence, dans un avis publié en septembre, a choisi d'appeler les choses par leur nom : sans une refonte en profondeur de la gouvernance et du cadre contractuel, le Maroc risque de rater le coche de la transition énergétique.

### Vers un marché de l'électricité plus ouvert

L'une des recommandations phares concerne la fin progressive des contrats thermiques non compétitifs. Beaucoup de centrales à charbon, construites ou financées à une époque de prix élevés, imposent aujourd'hui au système des coûts disproportionnés. L'idée est de renégocier, voire résilier, les contrats les plus désavantageux, tout en favorisant les énergies renouvelables devenues compétitives.

Le Conseil suggère aussi la mise en place d'un véritable marché de l'électricité, où l'ONEE ne serait plus l'acheteur unique mais l'un des acteurs parmi d'autres. Une telle transformation permettrait d'attirer de nouveaux investisseurs privés et de dynamiser la production. Pour que cela fonctionne, il faudrait créer un régulateur fort, indépendant et doté de moyens suffisants pour arbitrer entre producteurs, transporteurs et distributeurs.

La facture comme nerf de la guerre

Derrière les réformes institutionnelles, c'est bien la facture finale qui préoccupe industriels et citoyens. Aujourd'hui, le coût moyen du kilowatt-heure au Maroc est estimé à environ 0,9 dirham.

L'objectif annoncé serait de descendre progressivement vers 0,6 dirham d'ici vingt ans.

La différence n'est pas anodine : pour un grand groupe industriel, une baisse de 30% de sa facture d'électricité peut se traduire par une hausse directe de sa compétitivité à l'export. Pour un ménage, cela représente une respiration budgétaire. Mais cette trajectoire

suppose des choix douloureux : accepter de compenser certains opérateurs lésés par la résiliation de contrats, investir massivement dans le stockage et les réseaux, et surtout garantir une transparence des tarifs qui a longtemps fait défaut.

### Le spectre des risques sociaux et financiers

Toute réforme de l'ONEE n'est pas sans risques. Risque social d'abord : des milliers d'emplois dépendent encore de la filière charbonnière et de la structure actuelle de l'office. Risque financier ensuite : la dette accumulée par l'ONEE et les compensations liées à la sortie de contrats pourraient peser lourdement sur les finances publiques. Risque technique enfin : intégrer une part croissante de renouvelables intermittents nécessite un réseau flexible et des solutions de stockage de grande capacité.



Le Conseil appelle donc à une feuille de route progressive, jalonnée d'étapes mesurables : 2026 pour l'ouverture partielle du marché, 2028 pour les premiers ajustements tarifaires, 2030 pour un cadre régulatoire stabilisé.

#### **Le contexte international : un miroir cruel**

Le Maroc ne peut ignorer ce qui se passe juste au nord de la Méditerranée. L'Espagne et le Portugal, grâce à leur marché ibérique (MIBEL) et à l'intégration massive des renouvelables, offrent aujourd'hui des prix de gros parmi les plus compétitifs d'Europe. Pour un investisseur industriel, l'écart de prix entre les deux rives peut peser lourd dans la décision d'implanter une usine.

À l'heure où le Maroc ambitionne de devenir un hub industriel — automobile, batteries, chimie verte —, l'énergie devient un avantage comparatif stratégique. Sans baisse des coûts, ces ambitions resteront partiellement bridées.

#### **Une opportunité historique**

En filigrane, la réforme du secteur électrique pourrait être le levier de la réindustrialisation du pays. En abaissant les coûts pour les grands consommateurs tout en protégeant les ménages vulnérables via des subventions ciblées, le Maroc créerait un environnement propice à l'investissement productif.

Encore faut-il que l'État ne se contente pas d'intentions. Les réformes devront être traduites dans des lois, des décrets, et des mesures opérationnelles. L'expérience marocaine montre que les bonnes idées ne manquent pas, mais que leur application reste souvent laborieuse.

#### **Encadré chiffré :**

- Coût actuel du kWh : ~0,9 DH.
- Objectif sur 20 ans : ~0,6 DH.
- Investissements nécessaires : plusieurs dizaines de milliards de dirhams dans le réseau et le stockage.

# LE PRIX DE L'AVENIR

**La refonte de l'ONEE et du marché électrique n'est pas un choix, mais une nécessité. Sans une baisse durable du prix de l'électricité, le Maroc ne pourra ni maintenir sa trajectoire industrielle ni devenir un exportateur de technologies vertes. La réforme est risquée, complexe, et politiquement sensible. Mais le gain potentiel est immense : transformer l'électricité en moteur de compétitivité, plutôt qu'en boulet pour l'économie nationale.**



# BANQUES & BANQUE CENTRALE : UNE RÉFORME TECHNIQUE QUI CHANGE LA DONNE

## **Réforme bancaire : ce que change l'actualisation du statut de Bank Al-Maghrib**

Adopté le 18 septembre en Conseil de gouvernement, le projet de loi modifiant la législation sur les établissements de crédit et le statut de Bank Al-Maghrib passe presque inaperçu. Pourtant, derrière son apparence technique, il pourrait transformer en profondeur le financement de l'économie marocaine et la supervision du système bancaire.

## **Un texte discret, mais stratégique**

Les grandes réformes bancaires ne font pas la une des journaux. Et pourtant, ce projet de loi adopté le 18 septembre 2025 marque un tournant. Il révise la loi encadrant les établissements de crédit, tout en actualisant le statut de Bank Al-Maghrib (BAM), la banque centrale du Maroc.

Le texte vise à adapter la supervision aux évolutions du secteur : montée en puissance des fintechs, diversification des services de paiement, risques liés au numérique, et besoin de solidifier la stabilité financière.

C'est un chantier de longue haleine qui place le Maroc dans le sillage des standards internationaux, tout en tenant compte de ses spécificités.

## **Pourquoi réformer maintenant ?**

Le timing n'est pas anodin. Le Maroc sort d'une séquence de forte inflation, aujourd'hui retombée autour de 1% en moyenne en 2025. Le taux directeur a été maintenu à 2,25% par Bank Al-Maghrib, signalant une volonté d'accompagner la reprise de la croissance, estimée à 4,5% sur 2025-2026.

Dans ce contexte macro favorable, les autorités veulent sécuriser le système avant de nouvelles secousses. La digitalisation de la finance, l'émergence de nouveaux risques (cyberattaques, dépendances technologiques, blanchiment), et les exigences de financement liées à la transition énergétique imposent une mise à jour de l'arsenal légal.

Des pouvoirs accrus pour BAM

Le projet de loi élargit les prérogatives de la Banque centrale en matière de supervision. Concrètement, BAM pourra :

- imposer des injonctions contraignantes,
- surveiller de près les nouveaux acteurs de la finance, comme les établissements de paiement, les plateformes de crédit digital et les acteurs de l'open banking.

Cela permet de renforcer le filet de sécurité autour du système bancaire, tout en évitant des scandales qui pourraient fragiliser la confiance.

## **Les banques face à la pression des PME**

Pour les banques commerciales, cette réforme est aussi une invitation à mieux financer l'économie réelle. Le crédit aux PME reste un talon d'Achille : délais d'octroi trop longs, garanties excessives, marges jugées élevées.

Le nouveau cadre devrait stimuler la concurrence entre acteurs, notamment grâce à l'arrivée de fintechs mieux encadrées. À terme, cela pourrait faire baisser le coût du financement pour les petites entreprises, qui représentent plus de 90% du tissu productif mais peinent encore à trouver des ressources abordables.

## **Le défi de l'innovation financière**

Les technologies financières bouleversent le paysage. Services de paiement via mobile, plateformes de prêt participatif, open banking : autant de modèles qui échappaient partiellement au radar réglementaire. La réforme permet de les intégrer officiellement dans le périmètre de la supervision, réduisant les zones grises.



Mais il faudra trouver le bon équilibre : réguler sans brider. Si le cadre devient trop lourd, les fintechs risquent d'étouffer avant d'avoir grandi. Si, au contraire, il est trop permissif, les risques systémiques exploseront. La Banque centrale devra donc exercer une agilité nouvelle, loin de l'image d'institution rigide qu'on lui attribue souvent.

#### Un enjeu international

Le Maroc aspire à renforcer sa crédibilité financière à l'international. Or, dans un monde où les notations de risque et la confiance des investisseurs dépendent beaucoup de la solidité des institutions financières, une réforme qui crédibilise la régulation est un atout.

Pour attirer plus d'investissements étrangers dans la dette souveraine, le marché bancaire et les secteurs productifs, le pays doit montrer que son système est robuste, capable d'absorber les chocs et d'accompagner l'innovation.

#### Les angles morts à surveiller

La réforme ne résout pas tout. Trois défis majeurs subsistent :

1. L'inclusion financière : malgré les progrès, près de 30% des Marocains restent exclus du système bancaire. Le nouveau cadre doit stimuler l'innovation (banques digitales, microcrédit) pour réduire cette fracture.

2. Le surendettement des ménages : avec la multiplication des crédits à la consommation et du microcrédit, le risque d'endettement excessif s'accroît. BAM devra surveiller de près ces tendances.

La coordination avec d'autres régulateurs : marchés financiers (AMMC), assurances (ACAPS), concurrence. Un chevauchement mal géré peut ralentir la réforme

# UNE RÉFORME SILENCIEUSE, MAIS DÉCISIVE

La réforme bancaire et monétaire adoptée en septembre ne fera pas la une des cafés ni des réseaux sociaux. Mais elle pourrait bien déterminer la trajectoire de l'économie marocaine pour la prochaine décennie.

En donnant à Bank Al-Maghrib plus de pouvoir et en élargissant le champ de la supervision, le Maroc s'offre un cadre capable de gérer les risques émergents, d'encourager l'innovation et de fluidifier le financement des entreprises. Le pari est clair : un système bancaire plus solide, au service d'une croissance plus inclusive.

#### Encadré chiffré :

- Taux directeur : 2,25% (inchangé depuis juin 2025).
- Inflation : 1% en moyenne sur 2025.
- Croissance prévue : +4,5% sur 2025–2026.
- PME : plus de 90% du tissu productif, mais seulement ~30% de l'encours de crédit.



# INVESTISSEMENTS : L'AMDIE FRÔLE LES 200 MILLIARDS DE DIRHAMS, ENTRE AMBITION ET DÉFIS

## Investissements au Maroc : l'AMDIE revendique 200 MMDH de projets, mais quels impacts réels ?

L'Agence marocaine de développement des investissements et des exportations (AMDIE) affiche un bilan flatteur : près de 200 milliards de dirhams de projets validés en 2024 et une trajectoire 2025 soutenue. Mais derrière l'effet d'annonce, se posent des questions cruciales : quelle qualité d'investissement, quelle répartition régionale et quelle capacité d'exécution ?

### Un bilan record pour 2024

Lors de son dernier conseil d'administration, l'AMDIE a communiqué un chiffre impressionnant : 200 milliards de dirhams de projets d'investissements mobilisés en 2024. Un niveau qui place le Maroc parmi les destinations africaines les plus attractives, avec un pipeline couvrant plus de cent dossiers et des opérations de prospection sur 26 à 28 marchés étrangers.

Ces résultats s'inscrivent dans une dynamique d'ouverture et de compétitivité, dopée par la stabilité politique du Royaume, ses infrastructures portuaires de classe mondiale et sa stratégie d'énergies renouvelables. Mais un bilan chiffré n'est pas un aboutissement : il doit être traduit en emplois, transferts technologiques et recettes fiscales.

### Quels secteurs tirent la locomotive ?

Trois grands moteurs expliquent cette performance :

1. Automobile et mobilité électrique : le Maroc consolide sa position de hub régional, avec de nouveaux projets dans la chaîne de valeur des véhicules électriques (EV). Le secteur attire aussi des sous-traitants

internationaux, séduits par la proximité européenne.

2. Chimie et engrais : portée par le groupe OCP, la filière capte une part significative des investissements,

notamment pour développer des capacités de production d'engrais et de chimie verte.

3. Logistique et infrastructures portuaires : l'effet Tanger Med continue de jouer. Les zones logistiques associées attirent des capitaux étrangers désireux de profiter de la plateforme pour rayonner sur l'Afrique.

### La bataille des territoires

Un problème persistant demeure : la concentration géographique.

Casablanca, Tanger et Kénitra captent l'essentiel des projets. Les régions de l'intérieur, notamment le sud et l'Oriental, restent en marge, faute de foncier industriel prêt-à-l'emploi,

de main-d'œuvre formée et de connectivité logistique suffisante.

Si l'AMDIE veut transformer son bilan en levier de développement équilibré, elle devra travailler de concert avec les régions pour fluidifier les autorisations d'établissement urbain (AEU), accélérer l'aménagement de zones industrielles et diversifier l'offre territoriale.

### Qualité contre quantité

Les 200 MMDH annoncés cachent une réalité plus nuancée. Tous les projets ne se valent pas : certains relèvent du capital productif (usines, lignes de production), d'autres de services exportables (centres d'appel, BPO).

Pour que l'économie marocaine gagne en complexité, il faut privilégier les projets à fort contenu technologique et fort effet d'entraînement sur les PME locales. Autrement dit, des investissements qui ne se contentent pas de produire et exporter, mais qui intègrent la R&D, la formation et les sous-traitants locaux dans leur modèle.

### Les goulets d'étranglement

Derrière les promesses, plusieurs obstacles subsistent :

- Foncier : rareté et prix élevés dans les zones attractives.
- Énergie : coût du kWh encore trop élevé pour séduire certaines industries intensives.



- Compétences : inadéquation entre l'offre de formation et les besoins spécifiques (semi-conducteurs, électronique de puissance, ingénierie).
  - Délais administratifs : lourdeurs persistantes malgré les guichets uniques.
- Ces goulots d'étranglement ralentissent la mise en œuvre des projets et réduisent leur impact immédiat.

### L'export, l'autre volet de l'AMDIE

L'AMDIE ne se contente pas d'attirer les capitaux. Elle accompagne aussi les entreprises marocaines à l'export. En 2024, 312 sociétés ont bénéficié de son soutien, et 129 délégations étrangères ont été accueillies. L'objectif : aider les PME marocaines à franchir le cap de l'internationalisation, souvent difficile faute de moyens financiers ou d'expertise commerciale.

Mais le défi est de taille : moins de 10% des PME marocaines exportent, et celles qui le font restent concentrées sur un nombre limité de marchés (France, Espagne, Italie). Diversifier vers l'Afrique subsaharienne, l'Asie ou l'Amérique latine reste encore un chantier à moitié ouvert.

### Quel rôle pour l'État ?

L'AMDIE agit comme un catalyseur, mais sa réussite dépend largement de l'État. Il lui revient de :

- Mettre en place une politique foncière proactive pour libérer des terrains industriels viabilisés.
- Réduire le coût de l'énergie pour les grands industriels.
- Renforcer la formation professionnelle ciblée en fonction des besoins sectoriels.
- Stabiliser le cadre fiscal et douanier pour réduire l'incertitude.

C'est cette synergie public-privé qui permettra de transformer les intentions d'investissement en capacité réelle de production et d'exportation.

# 200 BILLIARDS, ET APRÈS ?

Les 200 MMDH annoncés ne doivent pas devenir un slogan politique. Ils doivent se traduire par des usines, des emplois, des compétences et des exportations. L'AMDIE a démontré sa capacité à attirer les investisseurs. Mais pour que ce flux devienne un véritable moteur de développement, il faut améliorer l'environnement local, élargir les zones bénéficiaires et renforcer les écosystèmes industriels.

Le Maroc a une carte à jouer : se positionner comme une économie émergente, diversifiée, compétitive et durable. Encore faut-il transformer la promesse en réalité.

#### Encadré chiffré :

- 200 MMDH de projets en 2024.
- Plus de 100 dossiers d'investissement traités.
- 26-28 marchés étrangers prospectés.
- 312 entreprises marocaines accompagnées à l'export.



# DERNIER KILOMÈTRE : L'ACQUISITION DE CATHEDIS PAR ORA, CONCENTRATION UTILE OU DOMINATION ANNONCÉE ?

## Logistique au Maroc : le rachat de Cathedis par Ora Technologies relance le débat sur la concurrence

Ora Technologies a notifié début septembre son projet d'acquisition de Cathedis. Une opération qui pourrait remodeler le marché du dernier kilomètre, essentiel à l'e-commerce. Mais derrière la promesse d'efficacité, se profile le risque d'une concentration excessive.

## Un deal qui change la donne

Le 8 septembre 2025, Ora Technologies a officiellement notifié au Conseil de la concurrence son intention de prendre le contrôle exclusif de Cathedis, spécialiste marocain de la livraison du dernier kilomètre. L'Autorité a immédiatement ouvert un appel à observations, clos le 15 septembre, afin de recueillir l'avis des acteurs du marché.

Ce rachat, s'il est validé, marquera un tournant dans l'organisation de la logistique marocaine. Le dernier kilomètre, longtemps considéré comme une simple commodité, est devenu

le cœur de la bataille dans le commerce électronique. Rapidité, fiabilité et coût de livraison déterminent désormais l'acte d'achat.

## Qui est Ora Technologies ?

Peu connue du grand public, Ora s'est imposée dans l'ombre en bâtiissant un portefeuille de solutions logistiques et technologiques. Son service phare, Kooul Delivery, a longtemps ferraillé avec le géant espagnol Glovo, donnant lieu à des tensions et même à des enquêtes de concurrence en 2024.

En absorbant Cathedis, Ora passerait à une nouvelle échelle. Cathedis est l'un des rares acteurs capables d'assurer une couverture nationale robuste, avec un réseau de transporteurs, de points relais et une technologie de suivi avancée. L'opération renforcerait Ora dans un marché en pleine croissance, estimé à plusieurs milliards de dirhams.

## Les promesses d'efficacité

Du point de vue industriel, l'opération a du sens. Massifier les volumes permettrait de réduire le coût moyen par colis, d'améliorer la qualité de service

et de standardiser les outils numériques (tracking en temps réel, retours automatisés).

Pour les PME marocaines qui se lancent dans le e-commerce, un opérateur national de grande taille pourrait offrir des tarifs plus compétitifs et une meilleure fiabilité. Aujourd'hui encore, le taux d'échec de livraison reste élevé (jusqu'à 20% selon certaines estimations), ce qui plombe la rentabilité des vendeurs.

## Le spectre d'une domination

Mais la médaille a son revers. Une concentration trop forte pourrait transformer Ora en goulet d'étranglement, capable d'imposer ses tarifs et conditions à l'ensemble du marché. Le Conseil de la concurrence a déjà montré, dans le passé, qu'il se méfiait des pratiques d'éviction et des exclusivités abusives.

## Les risques identifiés sont clairs :

Intégration verticale : Ora contrôle à la fois des plateformes et des moyens logistiques, ce qui pourrait nuire à l'accès des concurrents.

Accès aux données : les informations sur les volumes et clients, sensibles, pourraient être utilisées à des fins anticoncurrentielles.

Conditions contractuelles : les petites enseignes pourraient se voir imposer des clauses restrictives.



## Les scénarios possibles

Trois issues sont envisageables :

1. Autorisation simple : si l'Autorité considère que le marché reste ouvert et concurrentiel.
2. Autorisation sous conditions : scénario le plus probable, avec des engagements d'Ora (pas d'exclusivité, accès équitable, reporting régulier).
3. Blocage pur et simple : rare, mais possible si l'opération menace trop la concurrence.

Le précédent européen est instructif : de nombreux deals logistiques n'ont été validés qu'avec des remèdes comportementaux.

## Pour les PME, un enjeu vital

Au Maroc, le dernier kilomètre reste un talon d'Achille. Beaucoup de petites marques renoncent à vendre en ligne faute de solutions de livraison fiables et abordables. L'enjeu est donc double : garantir la compétitivité des services et éviter la création d'un quasi-monopole.

Les PME attendent de l'opération une meilleure qualité de service : délais tenus, retours simplifiés, transparence sur les coûts. Mais elles craignent aussi une hausse des prix si Ora devient trop dominant. Le défi pour le régulateur est donc d'assurer un équilibre entre consolidation industrielle et maintien d'une concurrence réelle.

## L'e-commerce marocain à la croisée des chemins

Avec plus de 20 millions d'acheteurs potentiels connectés, le Maroc possède un énorme marché intérieur pour l'e-commerce. Pourtant, la logistique reste l'un des freins majeurs. Chaque avancée dans ce secteur a des répercussions directes sur la confiance des consommateurs et la croissance des plateformes.

Si l'opération Ora-Cathedis est bien encadrée, elle pourrait être le catalyseur qui manquait pour franchir un cap. À l'inverse, mal gérée, elle risque de créer une dépendance excessive à un acteur unique.

# ENTRE PROMESSE ET VIGILANCE

Le rachat de Cathedis par Ora illustre les tensions d'un marché en pleine mutation. Le Maroc doit choisir entre laisser faire la concentration, au risque d'un pouvoir de marché excessif, ou encadrer strictement pour préserver la concurrence.

Dans les deux cas, l'avenir de l'e-commerce marocain dépendra de la capacité à bâtir une logistique fiable, abordable et inclusive. Car sans un dernier kilomètre performant, la promesse digitale restera inachevée.

### Encadré chiffré :

- 8 septembre 2025 : notification de l'opération au Conseil de la concurrence.
- 15 septembre 2025 : fin du délai d'observations.
- Marché e-commerce marocain : estimé à plusieurs milliards de dirhams.

Taux d'échec de livraison actuel : jusqu'à 20%.



# INNOVATION : LE MAROC BONDIT DANS LE CLASSEMENT MONDIAL, PROMESSE OU TROMPE-L'ŒIL ?

## Global Innovation Index 2025 :

### le Maroc grimpe de 9 places, mais reste face à ses défis

Le Maroc a progressé de neuf rangs dans le classement mondial de l'innovation, atteignant la 57<sup>e</sup> place. Un résultat salué comme un succès, mais qui soulève une question plus profonde : cette avancée traduit-elle un véritable changement structurel ou s'agit-il d'un signal conjoncturel ?

### Une progression remarquée

Le Global Innovation Index 2025, publié par l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), a réservé une surprise au Maroc : un bond de neuf places pour atteindre le 57<sup>e</sup> rang mondial. Ce score place le Royaume dans le Top 60, aux côtés de pays émergents dynamiques comme la Turquie ou le Vietnam.

Cette amélioration s'explique par une série de facteurs : amélioration des infrastructures numériques, montée en puissance de la recherche appliquée dans certaines universités, et progression des indicateurs liés à la production industrielle à contenu technologique.

Un succès politique et symbolique

Le gouvernement n'a pas manqué de saluer ce résultat. Il constitue un signal positif envoyé aux investisseurs étrangers :

le Maroc n'est plus seulement un pays d'assemblage, mais un terrain où l'innovation gagne du terrain. Pour l'exécutif, ce bond valide la stratégie nationale de l'innovation et les investissements consentis dans la digitalisation des services publics et la formation scientifique.

Mais derrière la communication, la réalité est plus contrastée. Car l'innovation ne se mesure pas seulement à un rang, mais à sa capacité à transformer l'économie réelle.

### Les points forts du Maroc

Trois leviers expliquent le progrès du Maroc dans ce classement :

1. Infrastructures numériques : généralisation du haut débit, extension de la fibre optique, et montée en puissance des services digitaux.

2. Écosystème académique : universités comme l'UM6P (Université Mohammed VI Polytechnique) qui intensifient leurs partenariats avec les entreprises.

3. Industrie exportatrice : l'automobile, les engrains et l'électronique captent et diffusent une partie des innovations, notamment dans les procédés industriels.

### Les angles morts persistants

Le bond du Maroc ne doit pas masquer les faiblesses structurelles :

- Capital-risque insuffisant : les start-ups marocaines peinent à lever des fonds significatifs par rapport à leurs homologues africaines ou moyen-orientales.
- Transfert de technologie limité : le lien entre universités et PME reste trop faible, freinant la valorisation des recherches locales.
- Pénurie de talents : manque d'ingénieurs spécialisés dans des niches stratégiques comme les semi-conducteurs, l'IA appliquée ou la cybersécurité industrielle.
- Concentration géographique : la majorité des initiatives innovantes restent cantonnées à Casablanca, Rabat et Benguerir.



## L'innovation, levier industriel ou vitrine ?

Un rang dans un classement international peut booster l'image d'un pays. Mais la vraie question est : l'innovation marocaine produit-elle de la valeur ajoutée ?

Pour l'instant, beaucoup d'avancées restent liées à des filiales de multinationales qui innovent pour leurs propres chaînes de valeur, sans toujours irriguer le tissu local. De nombreuses PME marocaines continuent de fonctionner avec des outils et des process peu modernisés.

Le défi consiste à faire en sorte que l'innovation ne soit pas seulement importée, mais produite et diffusée localement, créant des effets d'entraînement.

### Des pistes pour pérenniser la dynamique

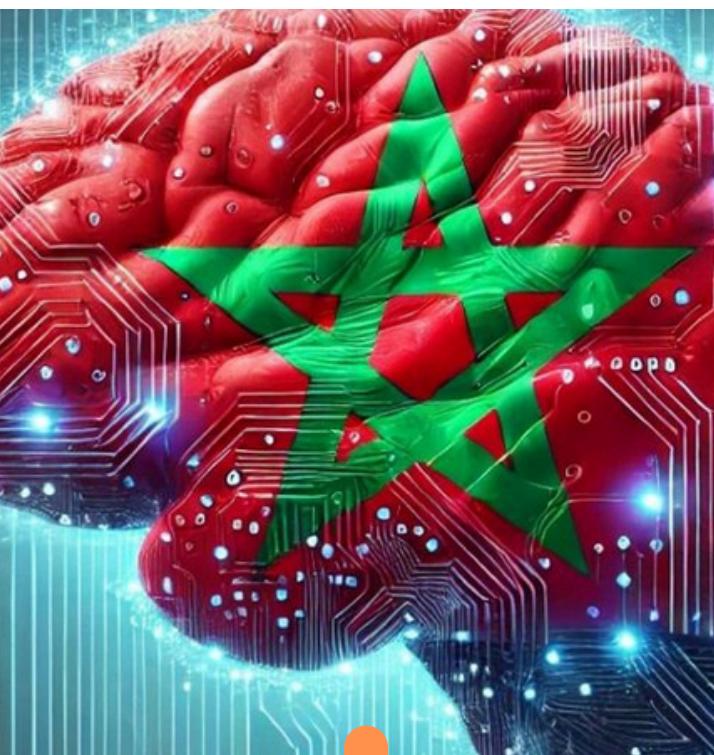
Pour consolider sa place, le Maroc devra agir sur plusieurs fronts :

- Commandes publiques innovantes : utiliser l'État comme premier client pour soutenir les start-ups locales.
- Accès à l'énergie compétitive : indispensable pour attirer les industries technologiques intensives.
- Formation ciblée : multiplier les passerelles Bac+2 → Bac+5 dans les filières techniques et créer des visas attractifs pour les talents de la diaspora.
- Partenariats régionaux : s'intégrer davantage aux chaînes de valeur africaines et européennes de haute technologie.

### Une opportunité, mais pas d'assurance

La montée au classement du GII 2025 est une opportunité politique et économique : elle peut attirer l'attention d'investisseurs et donner confiance aux acteurs locaux. Mais elle n'est en rien une garantie de transformation durable.

À long terme, le Maroc sera jugé non pas sur un rang, mais sur sa capacité à faire émerger des champions technologiques nationaux, à intégrer les innovations dans son tissu industriel et à réduire les fractures sociales grâce à la diffusion des technologies.



## LA PHOTO ET LE FILM

Le GII 2025 offre une photo flatteuse du Maroc. Mais l'histoire qui compte est le film à venir : celui d'une économie capable ou non de transformer ce gain symbolique en avantage structurel.

Si le pays réussit à investir dans ses talents, sécuriser un pipeline de projets innovants (hydrogène, batteries, matériaux avancés) et lever les freins à la diffusion de la R&D, alors ce bond de neuf places ne sera pas un trompe-l'œil, mais le début d'une trajectoire durable.

### Encadré chiffré :

- Classement Maroc 2025 : 57<sup>e</sup> (+9 places).
- Objectif gouvernement : rester dans le Top 60 durablement.
- Part des PME innovantes : <10% du total.
- Taux de pénétration fibre optique : ~65% en zones urbaines.

**Tourisme au Maroc : 13,5 millions de visiteurs en 8 mois, une année record en perspective**

Avec 13,5 millions de visiteurs à fin août et 67 milliards de dirhams de recettes engrangés à fin juillet, le Maroc est en passe de battre tous ses records en 2025. Mais derrière l'euphorie des chiffres, des questions se posent : infrastructures suffisantes, diversification des marchés, durabilité du modèle ?

#### **Une progression fulgurante**

Le Maroc confirme sa place de destination touristique majeure. Entre janvier et août 2025, 13,5 millions de visiteurs ont foulé le sol du Royaume, soit une progression d'environ 15% par rapport à 2024. Côté recettes, les chiffres sont tout aussi parlants : 67 milliards de dirhams à fin juillet, en hausse de 13%. Si la tendance se poursuit, le cap symbolique des 120 MMDH pourrait être franchi d'ici décembre.

Ces résultats impressionnantes confirment la résilience d'un secteur durement frappé par la pandémie, mais capable de rebondir rapidement grâce à une stratégie combinant promotion internationale,

# **TOURISME : RECORDS À L'HORIZON, MAIS DES FRAGILITÉS À SURVEILLER**

ouverture de nouvelles lignes aériennes et mise en avant des atouts culturels et naturels du pays.

#### **Casablanca, Marrakech, Tanger : la triptyque gagnante**

Le dynamisme du secteur se concentre surtout dans les grandes métropoles touristiques : Marrakech, toujours locomotive grâce à ses infrastructures et son attrait international ; Casablanca, hub d'affaires et de tourisme urbain ; Tanger, qui séduit par son double visage balnéaire et culturel.

Mais cette concentration pose un problème structurel. Les régions de l'intérieur, pourtant riches en patrimoine naturel et culturel, peinent à capter une part significative des flux. Les destinations émergentes comme Chefchaouen, Ouarzazate ou Dakhla progressent, mais restent loin derrière.

#### **L'avion, talon d'Achille de la croissance**

L'augmentation du nombre de visiteurs met en évidence un défi logistique : la capacité aérienne. Les compagnies aériennes marocaines et partenaires n'arrivent pas toujours à répondre à la demande croissante. Résultat : hausse des prix des billets, saturation sur certaines lignes et dépendance accrue aux transporteurs étrangers.

Pour maintenir la dynamique, le Maroc devra investir dans l'augmentation des slots aériens, la modernisation des aéroports et la consolidation de partenariats stratégiques.

#### **Une saisonnalité marquée**

Autre fragilité : la forte saisonnalité du tourisme. Les pics estivaux et de fin d'année concentrent l'essentiel des arrivées, tandis que les mois creux laissent hôteliers et restaurateurs avec des taux d'occupation faibles.

Ce déséquilibre a aussi des effets sociaux : la main-d'œuvre saisonnière est mobilisée massivement en été, puis relâchée en hiver, avec des conditions de travail précaires. Le secteur a besoin d'une meilleure régulation et d'une diversification de l'offre pour lisser la fréquentation tout au long de l'année.



## Les défis de la qualité et de la durabilité

Si les chiffres sont flatteurs, la question de la qualité de l'expérience touristique reste centrale. Les retours des visiteurs pointent encore des failles : congestion dans certaines médinas, pression sur les ressources (notamment l'eau dans les zones arides), et qualité variable des services.

À long terme, le Maroc devra aligner sa croissance touristique avec les principes de durabilité. Cela implique une meilleure gestion des flux, la protection des sites naturels et culturels, et une montée en gamme des services offerts.

## La Vision 2030 en ligne de mire

Le Maroc s'est fixé pour objectif d'accueillir 26 millions de visiteurs à l'horizon 2030. Pour y parvenir, il faudra :

- diversifier les marchés émetteurs, au-delà de l'Europe occidentale, vers l'Asie et l'Amérique ;
- développer le tourisme intérieur, encore sous-exploité ;
- miser sur des niches à forte valeur ajoutée : tourisme d'affaires (MICE), tourisme médical, écotourisme, sports et événements culturels.

Le prochain grand test sera la Coupe du monde 2030, co-organisée avec l'Espagne et le Portugal, qui pourrait être un formidable accélérateur mais aussi un révélateur des insuffisances du système.

## Le rôle des PME et du digital

Le succès du tourisme marocain ne repose pas uniquement sur les grands hôtels et les tours opérateurs. Des milliers de PME — riads, agences locales, start-ups du voyage — participent à la dynamique. Mais elles manquent encore de soutien en matière de financement, de digitalisation et de formation.

Le numérique, en particulier, reste un levier sous-exploité. Les plateformes locales peinent à concurrencer les géants internationaux (Booking, Airbnb), privant le Maroc d'une partie de la valeur créée.

# UN SUCCÈS FRAGILE



Le Maroc est en passe de réaliser une année record en matière de tourisme. Mais ce succès est fragile. Il repose sur des infrastructures sous tension, une dépendance à quelques marchés émetteurs, et une qualité de service encore inégale.

Pour transformer l'essai, il faudra investir dans l'aérien, réguler le marché du travail, diversifier les destinations et renforcer la durabilité. Sans ces ajustements, les 13,5 millions de visiteurs de 2025 pourraient rester un sommet conjoncturel, et non le prélude à une croissance durable.

### Encadré chiffré :

- 13,5 millions de visiteurs à fin août 2025 (+15% vs 2024).
- 67 MMDH de recettes touristiques à fin juillet (+13%).
- Objectif 2025 : 120 MMDH de recettes.
- Objectif 2030 : 26 millions de visiteurs.

# PHOSPHATES : OCP PERFORME, MAIS LA CONCURRENCE AFRICaine S'ORGANISE

## OCP : le champion marocain des phosphates face à la montée de nouveaux rivaux africains

Le groupe OCP poursuit sa trajectoire d'investissements massifs et renforce sa transition énergétique. Mais en parallèle, de nouveaux acteurs, notamment en Afrique, cherchent à lui disputer son rôle de leader incontesté sur le marché des engrais.

## Un géant toujours en mouvement

Le groupe OCP, pilier de l'économie marocaine, a publié des résultats solides pour le deuxième trimestre 2025. Ses dépenses d'investissement ont atteint près de 9,2 milliards de dirhams, orientées vers trois priorités : accroître les capacités de production, sécuriser l'approvisionnement en eau et accélérer la transition vers les énergies renouvelables.

Avec plus de 70% des réserves mondiales de phosphate, le Maroc détient un avantage stratégique unique. Mais l'OCP ne s'endort pas :

il investit massivement pour renforcer sa position dans un marché mondial volatil, où la demande en engrais croît avec la pression démographique et les besoins agricoles.

## Les moteurs de la stratégie OCP

Trois axes guident la feuille de route actuelle du groupe :

1. Décarbonation : réduction progressive de la consommation d'énergies fossiles, grâce à l'hydrogène vert et à l'ammoniac bas carbone.
2. Gestion de l'eau : mise en service de stations de dessalement pour sécuriser l'approvisionnement, notamment à Jorf Lasfar et Safi.
3. Expansion africaine : multiplication de projets de partenariats sur le continent pour consolider la place du Maroc comme fournisseur clé d'engrais. Cette stratégie vise à répondre à une double contrainte : rester compétitif dans un marché de plus en plus exigeant, et aligner ses pratiques sur les standards environnementaux mondiaux.

## Un marché mondial en mutation

Le marché des engrais connaît une recomposition. Les fluctuations des prix du gaz et les contraintes environnementales redessinent la carte des compétitivités. L'Afrique, longtemps dépendante des importations, voit émerger des initiatives locales ambitieuses.

C'est le cas du groupe nigérian Dangote, qui a annoncé un projet d'usine géante d'engrais en Éthiopie. Ce projet, destiné à réduire la dépendance régionale aux importations, marque une étape symbolique : pour la première fois, un acteur africain cherche à contester directement le leadership de l'OCP sur le continent.

## Dangote, un rival crédible ?

Le groupe Dangote n'en est pas à son premier coup d'éclat. Déjà présent dans le ciment et le raffinage, il dispose de capacités financières colossales et d'un réseau politique solide en Afrique subsaharienne. Son projet éthiopien est conçu pour approvisionner un marché régional en pleine expansion, avec l'ambition de couvrir une partie des besoins locaux sans passer par les importations marocaines.

Cela ne signifie pas que l'OCP est menacé à court terme. Le savoir-faire technologique, la logistique et l'expérience de l'OCP restent largement supérieurs. Mais l'émergence de concurrents crédibles constitue un signal : le temps du monopole africain pourrait toucher à sa fin.



## La réponse marocaine

Face à cette concurrence, l'OCP a deux cartes maîtresses. D'une part, il poursuit sa stratégie d'implantations locales, notamment via des unités de blending (mélange d'engrais adaptés aux sols) en Afrique de l'Ouest et de l'Est. D'autre part, il mise sur la R&D agronomique pour offrir des solutions personnalisées aux agriculteurs africains, là où ses rivaux proposent des produits standardisés.

Le groupe marocain cherche ainsi à passer d'une logique de volume à une logique de valeur ajoutée : ne plus vendre uniquement un engrais, mais un package complet incluant analyse des sols, accompagnement technique et suivi de productivité.

## Les enjeux nationaux

Pour le Maroc, les performances de l'OCP ne sont pas qu'une affaire d'entreprise. Elles alimentent directement les recettes fiscales, contribuent à la balance commerciale et financent une partie des grands projets d'infrastructures et de recherche.

Mais la dépendance reste forte : si les prix mondiaux des engrais venaient à chuter, l'impact sur les finances publiques serait immédiat. La diversification de l'économie marocaine passe donc par un équilibre délicat : valoriser l'OCP sans en faire le seul pilier de la croissance.

## Vers une chimie verte ?

L'avenir de l'OCP se jouera aussi sur sa capacité à verdier son modèle. Avec les pressions européennes et internationales pour réduire l'empreinte carbone des produits importés, les clients exigeront bientôt des engrais à empreinte carbone réduite.

Le groupe travaille déjà à des projets pilotes d'hydrogène vert et d'ammoniac bas carbone. Si ces innovations aboutissent, le Maroc pourrait devenir un fournisseur de référence non seulement en volume, mais aussi en qualité environnementale, un critère de plus en plus décisif.

# UN LEADERSHIP SOUS PRESSION

L'OCP reste aujourd'hui le leader incontesté du phosphate et des engrais sur le continent africain. Ses investissements colossaux et sa stratégie de durabilité en font un acteur global incontournable.

Mais la montée en puissance d'acteurs africains comme Dangote change la donne. À moyen terme, le Maroc devra défendre ses parts de marché non pas par la rente de ses ressources naturelles, mais par sa capacité à innover, à s'adapter et à offrir des solutions complètes aux agriculteurs.

Le véritable défi est donc de transformer le leadership historique en leadership durable, au service non seulement du Maroc, mais aussi d'une Afrique qui nourrit ses ambitions agricoles.

### Encadré chiffré :

- 9,2 Mds DH d'investissements OCP au T2-2025.
- L'OCP détient environ 70% des réserves mondiales de phosphate.
- Objectif 2030 : réduire de 50% la consommation d'eau douce.
- Marché mondial des engrais : croissance annuelle moyenne de +4%.



# OPE 2025 : LE DÉTROIT EN SUR-RÉGIME, UNE LOGISTIQUE MAROCAINE MISE À L'ÉPREUVE

## OPE 2025 : flux record entre Algeciras et Tanger, le Maroc face au défi de la fluidité

Avec une hausse de 7,8% du trafic passagers et 9% des véhicules sur la ligne Algeciras-Tanger Med, l'Opération Marhaba 2025 signe une édition record. Mais ce succès logistique interroge déjà sur les capacités d'accueil et les ajustements nécessaires pour 2026.

### Une édition record

Chaque été, l'Opération de passage des estivants (OPE) mobilise une logistique hors norme. En 2025, les chiffres confirment une montée en puissance inédite : +7,8% de passagers et +9% de véhicules sur la seule ligne Algeciras-Tanger Med, sans compter la hausse sur Tarifa-Tanger Ville. Au total, plus de 3 millions de passagers et près d'un million de véhicules ont traversé le détroit durant la période estivale.

Cette performance valide l'énorme effort consenti par les autorités marocaines et espagnoles pour fluidifier le transit des Marocains résidant à l'étranger (MRE), mais révèle aussi la pression croissante sur les infrastructures.

### Tanger Med, colonne vertébrale du dispositif

Le port de Tanger Med est au cœur du dispositif. Conçu comme hub

logistique mondial, il a su adapter ses infrastructures pour répondre à des flux estivaux massifs. Parkings étendus, zones d'attente climatisées, billetteries renforcées et digitalisation de certaines étapes ont contribué à réduire la durée de transit.

Cependant, les pics journaliers — parfois plus de 35 000 passagers en 24 heures — mettent à rude épreuve les équipes portuaires. Malgré des améliorations, des embouteillages et retards persistent, surtout aux heures de pointe et sur certaines liaisons.

### Une diaspora toujours plus nombreuse

La réussite de l'OPE s'explique aussi par un facteur démographique : la diaspora marocaine en Europe ne cesse de croître. Avec plus de 5,5 millions de MRE, dont une majorité en France, en Espagne, en Italie et en Belgique, la demande estivale explose. Chaque été, ces familles font le choix du retour au pays, souvent en voiture, ce qui accentue la pression sur les ferries et les infrastructures portuaires.

Ce lien avec la diaspora est stratégique : il représente non seulement un enjeu logistique, mais aussi un apport économique massif,

via les transferts de fonds (près de 110 MMDH en 2024) et la consommation estivale au Maroc.

Une coopération bilatérale décisive

L'OPE n'est pas qu'une affaire marocaine. La coordination avec l'Espagne, notamment via les ports d'Algeciras et de Tarifa, est essentielle. Les autorités espagnoles renforcent chaque année la sécurité, la billetterie et la fluidité des embarquements.

Cette coopération transméditerranéenne est souvent citée comme un exemple. Mais elle repose sur un équilibre fragile, dépendant des relations diplomatiques. Les tensions passées entre Rabat et Madrid ont montré que la gestion des flux peut vite se transformer en levier politique.



## Les fragilités à corriger

Derrière les records, plusieurs failles subsistent :

- Saturation ponctuelle des parkings et zones d'attente.
- Communication insuffisante avec les voyageurs en cas de retards.
- Manque de digitalisation dans certaines étapes (billets, enregistrements).
- Fatigue des personnels mobilisés dans des conditions difficiles.

Ces fragilités, si elles persistent, risquent d'éroder la confiance des MRE et de ternir l'image du Maroc comme pays d'accueil.

## Vers une OPE 2026 sous tension

Si la croissance actuelle se poursuit, l'édition 2026 pourrait connaître une hausse supplémentaire de 10 à 12% des flux. Les autorités devront anticiper :

- augmenter la capacité des ferries,
- digitaliser massivement la billetterie et les enregistrements,
- investir dans de nouveaux espaces logistiques au sein de Tanger Med et Tanger Ville,
- renforcer la coopération avec l'Espagne sur la gestion des pics.

La Coupe du monde 2030, coorganisée par le Maroc, sera aussi un test grandeur nature : elle pourrait amplifier considérablement les flux.

## Impact économique et social

Au-delà de la logistique, l'OPE génère un impact économique significatif. Les MRE dépensent massivement lors de leurs séjours : logement, restauration, transport, loisirs. Leurs dépenses alimentent des milliers de PME locales, en particulier dans les régions rurales et semi-urbaines.

Mais la concentration estivale pose un problème d'équilibre : en deux mois, une grande partie de la consommation annuelle est réalisée, laissant parfois un creux le reste de l'année. Diversifier les périodes de retour et inciter la diaspora à visiter en basse saison pourrait être une piste de régulation.

# UN SUCCÈS FRAGILE



L'OPE 2025 restera comme une édition record, symbole d'un Maroc capable de gérer des flux massifs. Mais le succès cache une réalité : le système tourne à plein régime et pourrait atteindre ses limites si la croissance continue.

Pour que l'OPE demeure un atout stratégique et un symbole de lien fort avec la diaspora, le Maroc devra investir davantage dans la modernisation logistique, la digitalisation et la coordination bilatérale. L'édition 2026 sera déjà un test : saura-t-on transformer les records en standard durable ?

### Encadré chiffré :

- +7,8% de passagers en 2025 (Algeciras-Tanger Med).
- +9% de véhicules transportés.
- Plus de 3 millions de passagers et 1 million de véhicules sur la période.
- Diaspora marocaine : 5,5 millions de personnes.



# ALUMINIUM BAS CARBONE : LE pari sino-marocain entre opportunité et mirage industriel

**Aluminium vert : le Maroc signe un protocole de 3 milliards \$ avec la Chine, vers une nouvelle filière stratégique ?**

Un protocole d'accord de 3 milliards de dollars a été signé entre un consortium chinois et le Maroc pour la création d'un complexe intégré d'aluminium bas carbone. Un projet ambitieux, mais dont la faisabilité industrielle et énergétique reste encore à démontrer.

**Un protocole qui fait parler**  
À Rabat, les annonces se multiplient autour des projets industriels stratégiques. La plus récente concerne la signature d'un MoU (Memorandum of Understanding) entre le Maroc et un consortium chinois pour développer un complexe intégré d'aluminium bas carbone, évalué à 3 milliards de dollars.

Cet accord, encore au stade préliminaire, ambitionne de positionner le Maroc comme un acteur majeur des matériaux verts, en particulier dans les filières automobile et aéronautique. Deux secteurs mondiaux friands d'aluminium à faible empreinte carbone.

## Pourquoi l'aluminium ?

L'aluminium est l'un des métaux les plus utilisés dans le monde : construction, automobile, aéronautique, électronique. Sa légèreté et sa résistance en font un matériau incontournable de l'industrie moderne. Mais sa production est aussi extrêmement énergivore : jusqu'à 14 MWh d'électricité par tonne produite.

Dans ce contexte, produire de l'aluminium « vert » grâce à des énergies renouvelables pourrait représenter un avantage compétitif majeur. Le Maroc, avec ses ressources solaires et éoliennes abondantes, est bien placé pour tenter ce pari.

## Un projet inscrit dans la transition verte

Le protocole d'accord insiste sur l'utilisation d'énergies renouvelables pour alimenter le complexe. L'objectif affiché : réduire drastiquement l'empreinte carbone par rapport à l'aluminium produit dans des pays dépendants du charbon ou du gaz.

Pour le Maroc, ce projet s'inscrit dans une logique de diversification économique. Après les succès dans l'automobile et les phosphates, il s'agit d'ouvrir une nouvelle filière industrielle à forte valeur ajoutée, capable de générer des emplois qualifiés

et de renforcer l'intégration aux chaînes de valeur mondiales.

## Les opportunités économiques

Un tel complexe pourrait avoir plusieurs retombées positives :

- Création d'emplois directs et indirects dans l'industrie et la logistique.
- Développement régional si le projet est implanté hors des zones déjà saturées (Casablanca, Tanger).
- Diversification des exportations, réduisant la dépendance du Maroc aux phosphates et à l'automobile.

- Renforcement des liens avec la Chine, partenaire stratégique dans les infrastructures et les investissements.

De plus, la demande mondiale pour des matériaux bas carbone explose, sous la pression des réglementations environnementales en Europe et en Amérique du Nord.

Mais des défis colossaux

L'aluminium vert n'est pas un eldorado automatique. Trois défis majeurs se posent :



1. Le coût de l'électricité : pour être compétitif, il faudra descendre vers 0,6 dirham/kWh. Or, le Maroc est encore autour de 0,9 DH/kWh. La réforme en cours du marché de l'électricité sera déterminante.
2. Les infrastructures : un complexe d'aluminium nécessite un port performant, des capacités logistiques colossales et une proximité avec les marchés export. Tanger Med ou Jorf Lasfar pourraient être candidats, mais les investissements annexes seraient lourds.
3. Le risque de mirage industriel : de nombreux MoU signés ces dernières années n'ont jamais abouti. Sans garanties financières solides et calendrier clair, le projet pourrait rester une annonce sans lendemain.

### Une coopération sino-marocaine stratégique

Ce protocole illustre aussi le rapprochement économique croissant entre Rabat et Pékin. La Chine est déjà présente dans les infrastructures (ports, chemins de fer) et s'intéresse à la transition énergétique marocaine. Pour Pékin, investir dans l'aluminium vert au Maroc, c'est sécuriser un approvisionnement stratégique aux portes de l'Europe.

Mais cette coopération doit être encadrée. Le Maroc devra veiller à ce que le projet ne soit pas seulement une unité d'assemblage chinoise délocalisée, mais qu'il génère de la valeur locale : sous-traitance, R&D, formation de compétences marocaines.

### Et les enjeux environnementaux ?

Si le projet se concrétise, il devra prouver son caractère réellement bas carbone. Cela suppose :

- un approvisionnement majoritaire en renouvelables,
- des systèmes de recyclage de l'aluminium,
- une gestion stricte de l'eau, ressource déjà sous tension.

Le risque serait de verdier un projet énergivore sans en corriger les externalités. L'enjeu environnemental doit être au cœur de la faisabilité.



# UN pari à haut risque

Le projet sino-marocain d'aluminium bas carbone est à la fois une opportunité stratégique et un pari risqué. Opportunité, parce qu'il pourrait ouvrir une nouvelle filière industrielle, diversifier l'économie et renforcer la place du Maroc dans la transition verte mondiale. Risque, parce que sa faisabilité dépend de conditions lourdes : coût de l'électricité, financement, logistique, rigueur environnementale.

En somme, il s'agit d'un test grandeur nature. Si le Maroc réussit à concrétiser ce complexe, il franchira une nouvelle étape dans son industrialisation. Si le projet échoue, il rejoindra la liste des annonces ambitieuses qui n'ont jamais dépassé le stade du protocole.

#### Encadré chiffré :

- 3 milliards \$ : montant du protocole d'accord.
- Consommation d'énergie : 14 MWh/tonne d'aluminium produite.
- Objectif Maroc : réduire le coût électrique à 0,6 DH/kWh.
- Marché mondial : 70 millions de tonnes/an, en croissance régulière.

# FLASH - ÉCO

ECO BUSINESS

## Digitalisation des paiements B2B : un potentiel non exploité

Visa signale qu'environ 16 à 19 milliards de dollars des dépenses annuelles des entreprises marocaines pourraient être traitées via des solutions de paiement numériques, sur un total estimé à 140 milliards USD. Pourtant, une large part du tissu entrepreneurial, surtout les PME, reste encore hors du circuit digital. Ce retard freine l'efficacité, augmente les coûts de transaction et limite la traçabilité.



## Modernisation des marchés hebdomadaires : un programme rural à 1 Md DH

Le gouvernement a lancé un programme doté d'environ 1 milliard de dirhams pour moderniser les marchés hebdomadaires dans le monde rural. Objectif : organiser ces espaces traditionnels, améliorer l'infrastructure, hygiène, accès aux services, et les rendre plus attrayants économiquement, tout en préservant leur rôle socioculturel.

## AtlantaSanad innove dans l'assurance avec l'IA

AtlantaSanad Assurance lance Assia, une assistante virtuelle basée sur intelligence artificielle, dédiée au secteur de l'assurance au Maroc. Disponible 24h/24, cette IA répond aux questions des assurés, facilite les démarches, et promet un gain de productivité et une amélioration de service client. Ce type d'innovation illustre la digitalisation croissante du secteur financier.



## Tomates cerises : controverse écartée, exportation maintenue

Un lot de tomates cerises marocaines avait été retiré du marché néerlandais pour contamination aux métaux, suscitant des rumeurs de suspension des exportations. L'ONSSA a fermement démenti toute suspension, assurant que les exportations se poursuivent normalement. L'affaire met en lumière l'importance de la qualité sanitaire pour les exportations agricoles vers l'UE.



## BERD : financement vert de 65 millions d'euros pour Crédit du Maroc

La Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement prépare un financement vert de 65 millions d'euros, avec des soutiens de l'UE et du Fonds vert pour le climat, pour Crédit du Maroc. L'objectif est d'accompagner les entreprises privées marocaines dans des projets durables, et de promouvoir des investissements alignés sur les critères ESG (environnementaux, sociaux, gouvernance).

## Légère baisse du prix des viandes ovines, hausse des légumes

À Casablanca, les viandes ovines enregistrent une légère baisse de tarif (≈2 dirhams) cette semaine. En parallèle, les prix des légumes continuent de monter, en lien avec les conditions climatiques et les coûts d'importation. Un rappel de la vulnérabilité des paniers alimentaires face aux effets météorologiques et aux perturbations logistiques.



## Découverte aurifère à Boumadine

La société canadienne Aya Gold & Silver annonce une nouvelle zone aurifère prometteuse sur le site de Boumadine, dans l'est du Maroc. La zone dite "Asirem" s'étend sur huit kilomètres de long, avec des teneurs encourageantes. Deux nouvelles licences minières viennent d'être acquises. Le projet renforce l'ambition de faire de Boumadine un pôle aurifère régional.



## Éducation financière : l'ACAPS lance EDUCAPS

Le régulateur des assurances (ACAPS) met en route un programme nommé EDUCAPS, visant à renforcer la culture financière des assurés, à informer sur les garanties, les droits, et les mécanismes de réclamation. Objectif : améliorer la confiance du public dans les produits d'assurance, souvent perçus comme opaques.

## Schneider Electric prépare un "Innovation Day" à Casablanca

Schneider Electric organisera le 30 septembre la première édition marocaine de son "Innovation Day", à Casablanca. L'événement servira de plateforme de démonstration des technologies de gestion de l'énergie, des automations intelligentes, destinées à accélérer la transition énergétique et numérique au Maroc et en Afrique.



## Cluster ENR : nouveau leadership pour accélérer la transition

Le Cluster ENR Maroc a élu Tarik Moufaddal, CEO de MASEN, à la tête de son conseil d'administration. Ce renouvellement de leadership, entouré de plus de 150 participants incluant les ministres concernés, signale une volonté de massifier les projets d'énergies renouvelables (solaire, éolien) et d'intégrer davantage les acteurs privés et technologiques dans la gouvernance.



## Formation professionnelle : 35 000 stagiaires soutenus

Le ministère de l'Emploi lance une convention pour la formation professionnelle dotée d'un budget de 150 millions de dirhams, pour soutenir 35 000 stagiaires. Cette mesure vise à améliorer l'employabilité d'un large contingent de jeunes, en particulier dans les régions où le chômage est élevé. Elle s'inscrit dans les efforts de renforcement du capital humain

## Sonasid : renforcement à l'international

L'entreprise sidérurgique Sonasid indique avoir consolidé sa présence sur les marchés extérieurs. Exportant désormais vers plusieurs pays d'Afrique, l'entreprise se positionne comme un acteur régional dans le secteur de l'acier, profitant de la demande croissante en infrastructures et construction de logements sur le continent.



# MARCHÉS PUBLICS : ET SI LE MAROC NOMMAIT UN MINISTRE IA POUR EN FINIR AVEC L'OPACITÉ ?

**Chaque année, l'État marocain dépense des sommes colossales pour construire des routes, équiper des hôpitaux, numériser des services, acheter des logiciels, entretenir des écoles. Rien qu'en 2024, la commande publique a dépassé 320 milliards de dirhams. Autant d'opportunités — souvent perçues, à tort, comme un club fermé réservé aux "initiés". La vérité est moins romanesque : le système n'est ni une loterie, ni un privilège héréditaire. C'est un marché régulé où l'emporte celui qui sait lire les règles, préparer un dossier propre, chiffrer au juste prix, et tenir ses délais. Autrement dit : ce n'est pas un secret, c'est une compétence.**

## 320 milliards de dirhams : Le Maroc osera-t-il confier la transparence à une IA ?

Le premier verrou est psychologique. Beaucoup d'entrepreneurs compétents s'auto-censurent, persuadés qu'il faut un carnet d'adresses plutôt qu'une offre solide. La corruption existe — comme partout —, mais elle n'explique pas tout. Les organes de contrôle, à commencer par la Cour des comptes, encadrent la dépense publique et sanctionnent. Se priver de ce marché au nom d'un fatalisme commode,

c'est surtout laisser la place à ceux qui osent. La meilleure riposte à la suspicion, c'est la maîtrise des procédures.

Justement, les règles ont évolué. Le décret de 2023 a élargi la palette d'outils, notamment le dialogue compétitif pour les projets complexes. Ce mécanisme évite les cahiers des charges irréalistes : l'administration expose son besoin, les entreprises qualifiées aident à le clarifier, puis déposent leurs offres. Dans les marchés "classiques", tout est écrit : conditions techniques, critères d'évaluation, modalités de paiement, prix estimatifs. L'information existe, publique et traçable ; l'enjeu est de savoir la fouiller et l'exploiter.

Vient ensuite la question de l'éligibilité. Le cadre actuel fixe des seuils de participation : 1 million de dirhams pour les services et 10 millions pour les travaux. L'objectif est double : protéger la qualité d'exécution et favoriser l'ancrage national. Les entreprises étrangères peuvent concourir si elles sont fiscalement implantées au Maroc. Plutôt que d'y voir une barrière, les PME devraient y lire une invitation à s'allier, mutualiser références et capacités, et monter en puissance. Le patriotisme économique n'est pas une incantation : c'est une ingénierie de groupements.

La clé, ensuite, c'est le dossier. On ne gagne pas un appel d'offres avec une idée, mais avec des pièces conformes,

une offre technique alignée et un chiffrage argumenté. L'administration a l'obligation de répondre ; en cas de litige, les tribunaux administratifs existent, et les voies de recours sont réelles. Au dépouillement, l'ouverture des offres financières doit être encadrée, et le critère qui doit primer reste le meilleur rapport qualité-prix. Le culte du "moins-disant" est un piège : il fragilise l'exécution, génère retards et malfaçons, puis des pénalités qui ruinent tout le monde — l'entreprise, le projet, et la confiance.



## Pourquoi pas un "garde-fou numérique" au gouvernement ?

Reste l'éléphant dans la pièce : les délais de paiement, qui peuvent dépasser 90 jours. Pour une petite structure, c'est l'asphyxie. On peut s'en plaindre, ou s'y préparer : trésorerie tampon, lignes bancaires dédiées, phasage des acomptes, lecture fine des clauses d'avances et de retenues de garantie. En parallèle, l'État doit faire sa part : digitaliser les circuits de validation, tracer les factures, plafonner les délais. C'est une réforme de productivité publique, pas une faveur.

La transformation digitale accélère cette mue. Beaucoup de citoyens – et d'entreprises – ne maîtrisent pas encore l'accès aux services en ligne, la "couverture digitale", les dépôts dématérialisés, la preuve électronique, la gouvernance des données. Résultat : des appels d'offres mal exploités, des marchés mal compris, de la valeur perdue. Il faut éduquer le marché : former à la lecture d'un cahier des charges, à la construction d'un prix, à l'usage des plateformes, au pilotage contractuel. La valeur suit la compétence, rarement l'indignation.

Ailleurs, des pistes émergent. L'Albanie a créé un précédent en nommant une ministre des Marchés publics générée par IA pour superviser les appels d'offres et traquer les anomalies. On peut sourire, mais la direction est claire : l'automatisation de la conformité, l'analyse des offres par algorithmes, la détection des collusions et le suivi temps réel des délais ne sont plus de la science-fiction. Le Maroc a les talents pour bâtir son Patrimoine numérique de la commande publique : auditables, ouverts, sécurisés.



**La commande publique n'est pas un "trésor caché" : c'est un levier de souveraineté économique. Aux pouvoirs publics de rendre la machine plus fluide ; aux entrepreneurs de monter en compétences, de se regrouper intelligemment, d'investir la procédure avec rigueur. Le chemin est tracé : transparence, méthode, innovation. Ceux qui l'emprunteront auront plus qu'une chance : ils auront un avantage.**

# NUCLEON SECURITY : 3,5 M\$ POUR PROTÉGER LE DIGITAL MAROCAIN

**Nucleon Security, start-up marocaine spécialisée en cybersécurité, a levé 3,5 millions de dollars dans le cadre d'un financement stratégique. Cette somme permettra à l'entreprise de renforcer sa croissance et d'accélérer son expansion à l'international, tout en consolidant sa position sur le marché marocain.**

## Une levée de fonds pour renforcer la sécurité numérique au Maroc et ailleurs

Dans un contexte où les menaces numériques se multiplient et où la sécurité informatique devient une priorité mondiale, Nucleon Security, start-up marocaine pionnière dans le domaine de la cybersécurité, vient de franchir une étape décisive. Grâce à une levée de fonds de 3,5 millions de dollars, l'entreprise ambitionne de renforcer son offre et de s'ouvrir à de nouveaux marchés internationaux.

Fondée par des experts marocains en sécurité numérique, Nucleon Security s'est rapidement imposée comme un acteur incontournable dans la lutte contre les cybermenaces. Son approche innovante, basée sur des solutions technologiques avancées et des services adaptés aux besoins spécifiques des entreprises,

lui a permis de gagner la confiance de nombreux clients au Maroc et au-delà. Cette levée de fonds, réalisée auprès d'investisseurs locaux et internationaux, témoigne de l'intérêt croissant pour les solutions de cybersécurité développées par Nucleon Security. Les fonds seront principalement utilisés pour renforcer les capacités techniques de l'entreprise, recruter des talents, et étendre ses services vers des marchés stratégiques en Afrique et en Europe.

Pour le PDG de Nucleon Security, cette étape marque le début d'une nouvelle phase de croissance. "Nous sommes convaincus que cette levée de fonds nous permettra de répondre encore mieux aux besoins de nos clients tout en accélérant notre expansion internationale. La cybersécurité est un enjeu crucial, et nous sommes fiers de contribuer à la protection des systèmes et des données dans un monde de plus en plus connecté", a-t-il déclaré lors de l'annonce.

Le Maroc, qui se positionne comme un hub technologique en Afrique, bénéficie directement de l'essor de Nucleon Security. En effet, les entreprises marocaines, de plus en plus exposées aux cyberattaques, pourront profiter de solutions locales adaptées à leurs besoins. Par ailleurs, cette réussite met en lumière le potentiel des start-ups marocaines sur la scène internationale, notamment dans le domaine de la tech.

Alors que les cybermenaces évoluent rapidement, les experts soulignent l'importance d'investir dans des solutions innovantes et fiables. Nucleon Security semble avoir trouvé la recette gagnante en combinant expertise locale et ambition mondiale.

Avec cette levée de fonds, l'entreprise confirme sa place parmi les leaders de la cybersécurité au Maroc et prépare son entrée sur des marchés internationaux où la demande pour des solutions efficaces et accessibles ne cesse de croître. Une réussite qui inspire et qui montre que le Maroc est capable de rivaliser avec les géants mondiaux dans le domaine de la tech.



# LODj

W W W . P R E S S P L U S . M A



# LE KIOSQUE 2.0 DE L'ODJ MÉDIA

**SCAN ME**



**PRESSPLUS EST LE KIOSQUE %100 DIGITAL & AUGMENTÉ  
DE L'ODJ MÉDIA GROUPE DE PRESSE ARRISALA SA**

**MAGAZINES, HEBDOMADAIRE & QUOTIDIENS...**

QUE VOUS UTILISIEZ VOTRE SMARTPHONE, VOTRE TABLETTE OU MÉME VOTRE PC



# LA 5G, UN LEVIER DE CROISSANCE ÉCONOMIQUE POUR LE MAROC

Le déploiement de la 5G au Maroc pourrait apporter une contribution de 1,5 à 2% au PIB d'ici 2030, soit entre 4 et 6 milliards de dollars, selon une étude de BMCE Capital Global Research. Ce développement technologique s'accompagnera de 40 milliards de dirhams d'investissements additionnels dans les infrastructures et services associés.



## La 5G, un atout pour la préparation des événements sportifs majeurs

L'organisation de la CAN 2025 et de la Coupe du Monde 2030 au Maroc constitue un véritable catalyseur de croissance et de modernisation technologique pour le secteur des télécommunications. Le déploiement accéléré de la 5G, prévu pour novembre 2025, s'inscrit dans cette dynamique afin de répondre aux exigences technologiques strictes définies par la FIFA.

# LODJ

W W W . P R E S S P L U S . M A



## LE KIOSQUE 2.0 DE L'ODJ MÉDIA

PRESSPLUS EST LE KIOSQUE %100 DIGITAL & AUGMENTÉ DE L'ODJ MÉDIA GROUPE DE PRESSE ARRISALA SA

**MAGAZINES, HEBDOMADAIRE & QUOTIDIENS...**

QUE VOUS UTILISIEZ VOTRE SMARTPHONE, VOTRE TABLETTE OU MÊME VOTRE PC



# L'IMMOBILIER MAROCAIN FACE AU FLOTTEMENT DU DIRHAM..

**Le débat autour d'un élargissement futur du régime de change nourrit un réflexe quasi pavloviens : se précipiter vers la pierre comme ultime rempart contre l'érosion monétaire potentielle. Ce réflexe est compréhensible mais incomplet. La question décisive n'est pas de savoir si l'immobilier "montera" en valeur faciale après une plus grande flexibilité du dirham, mais si sa valeur réelle – pouvoir d'achat conservé, rendement net, liquidité de sortie – résistera mieux que des alternatives productives ou financières. Dans un scénario de flottement progressif et piloté – ce qui caractérise jusqu'ici l'approche marocaine – l'illusion nominale peut masquer une stagnation ou une érosion silencieuse des performances ajustées de l'inflation et du taux de change effectif.**

## Dirham plus flexible, marché plus nu ?

Le marché immobilier national est déjà segmenté en micro-écosystèmes aux dynamiques divergentes. Les segments prime (côtier, urbain central, produits patrimoniaux recherchés par capitaux étrangers) peuvent absorber une partie de la demande d'arbitrage de richesse en provenance de détenteurs

de liquidités inquiétés par l'avenir de la parité, ou d'investisseurs internationaux cherchant une diversification géopolitique. Mais cette manne reste conditionnée à la stabilité réglementaire, à la fluidité des procédures de transfert et à la perception d'un risque politique contenu. L'afflux ciblé vers quelques poches rares ne dit rien de la soutenabilité du reste du marché.

Les actifs résidentiels destinés à la classe moyenne supérieure affrontent, eux, un triangle de contraintes : pouvoir d'achat comprimé par l'inflation des postes incompressibles, coût de construction influencé par les importations (acier, composants, matériels électromécaniques) et durcissement implicite de l'accès au crédit si les autorités monétaires doivent lisser des tensions externes. Résultat possible : nominalité rigide (prix affichés qui baissent peu) mais volumes en retrait, délais d'écoulement allongés, concessions discrètes via équipements "offerts" ou facilités de paiement plutôt que baisse frontale. C'est ce gel transactionnel qui piège du capital immobilisé tout en donnant l'illusion d'une résilience.

Le logement abordable et social reste pour sa part amorti par les mécanismes de soutien, la structure des coûts fonciers périphériques et des besoins démographiques persistants (urbanisation, décohabitation).

Toutefois, la moindre élasticité du pouvoir d'achat impose d'innover : densification qualitative, industrialisation constructive (préfabriqué optimisé), efficience énergétique pour réduire le coût total de possession. Sans ces gains de productivité, la simple pression monétaire ne créera pas une explosion saine de valeur : elle risque de creuser un écart entre souhait de propriété et capacité réelle de financement.

À l'opposé, les actifs logistiques, industriels et para-industriels pourraient bénéficier de la stratégie pays d'intégration de chaînes de valeur régionales et de substitution partielle d'importations. Dans un contexte de flottement mieux reflétant les fondamentaux extérieurs, une industrialisation ascendante consolide la demande pour entrepôts normalisés, plateformes frigorifiques, hubs multimodaux. Là se loge un potentiel de rendement plus corrélé à l'économie



réelle qu'à la simple thésaurisation immobilière résidentielle.

### Entre refuge psychologique et risque de valeur piégée

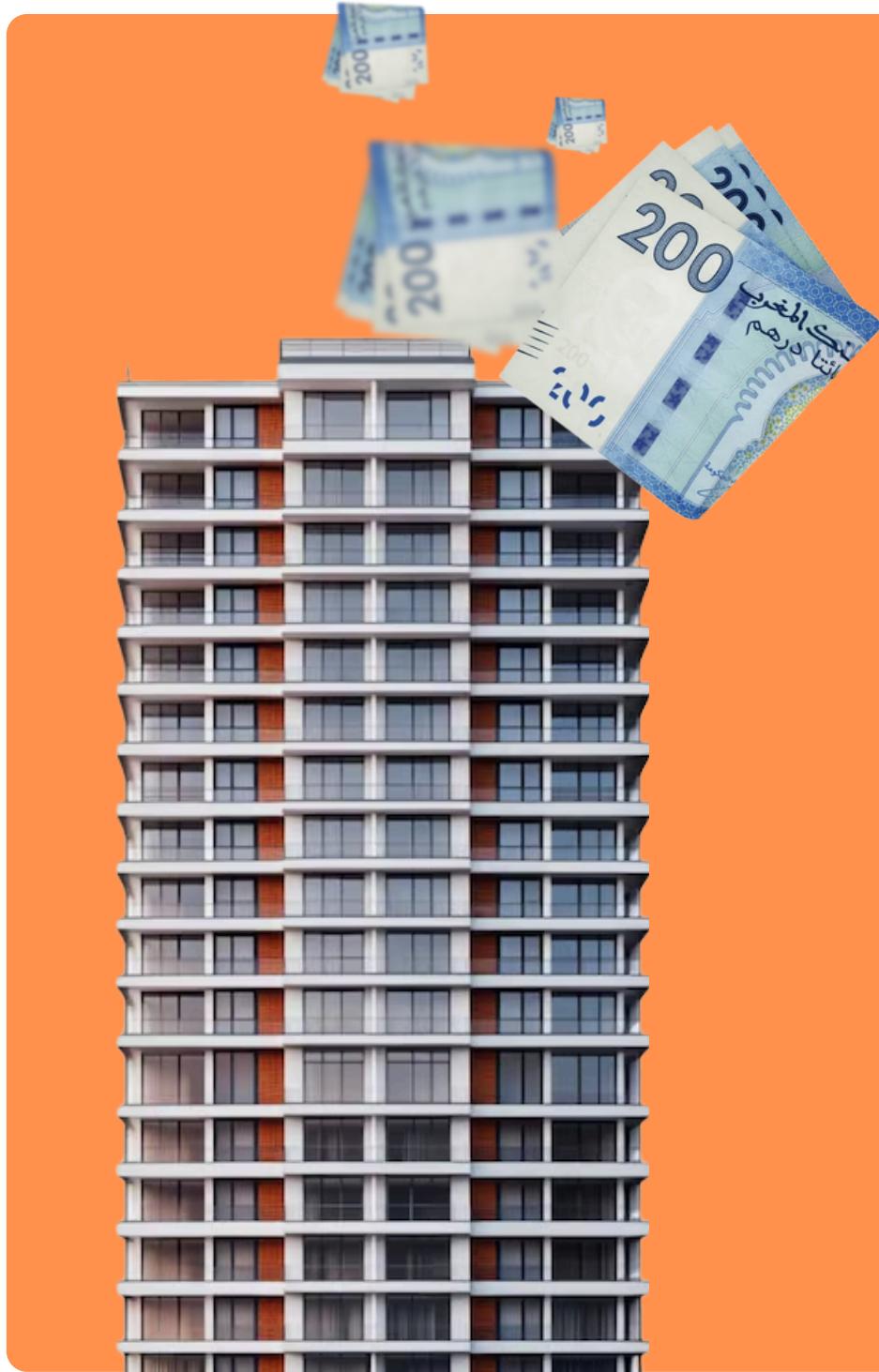
Le discours comparatif avec des pays ayant connu des dévaluations brusques (chocs inflationnistes, effondrements de confiance) doit être manié avec précaution. Les trajectoires turque ou argentine relèvent de dynamiques de fuite devant la monnaie, catalysant une dollarisation implicite et des hausses immobilières spectaculaires en devise locale, mais parfois décevantes en devise forte ou en termes réels. Un flottement anticipé, phasé et accompagné de garde-fous macroprudentiels produit une configuration différente : arbitrages graduels, opportunités sélectives, absence de panique généralisée.

Pour les détenteurs de capital domestique, trois erreurs sont à éviter : confondre rareté perçue et rareté structurelle (surpayer des biens standardisables), ignorer le coût d'opportunité (immobiliser sans projection de rendement locatif net après fiscalité et entretien), négliger l'ingénierie financière (absence de couverture partielle si exposition à des engagements en devises). Le professionnel aguerri examinera désormais chaque opération en matrice : sensibilité

aux importations, intensité énergétique, profondeur de la demande locative, scénarios de sortie à cinq ans sous divers taux de change implicites.

La prochaine phase exige plus de transparence transactionnelle (bases de données fiables, indices segmentés), des véhicules collectifs mieux structurés (OPCI focalisés sur logistique ou productif), une montée en compétences sur l'efficacité opérationnelle des actifs (gestion intelligente, capteurs de consommation, maintenance prédictive). Autrement dit, passer d'un immobilier refuge statique à un immobilier géré comme une classe d'actifs technico-financière.

Le flottement accru du dirham n'est pas une prophétie d'effondrement ni un ticket automatique d'enrichissement patrimonial. C'est un test de maturité : ceux qui remplaceront le réflexe de stockage par une analyse multi-facteurs et une discipline de rendement réel feront la différence. La pierre cessera alors d'être une simple barrière psychologique contre la peur monétaire pour redevenir ce qu'elle devrait toujours être : une infrastructure de création de valeur productive, mesurable et réajustable.



# 1,5 MILLION D'INGÉNIEURS PAR AN. LA NOUVELLE ARMÉE DE CHINE

**Il fut un temps où la puissance d'une nation se mesurait à la taille de son armée ou au poids de son économie. Aujourd'hui, un autre indicateur s'impose avec force : le nombre et la qualité de ses ingénieurs. Sur ce terrain, la Chine a pris une avance vertigineuse. Plus d'1,5 million de nouveaux ingénieurs sortent chaque année de ses universités, un chiffre qui dépasse largement les États-Unis, l'Europe et le Japon réunis. Ce n'est pas un simple effort académique : c'est une stratégie nationale, une mobilisation de talents qui redessine déjà l'équilibre mondial.**

#### **De l'école au champ de bataille technologique :**

La Chine a compris que pour dominer les technologies émergentes, il fallait remodeler son système éducatif. En 2024, elle a supprimé près d'une centaine de spécialités jugées obsolètes pour les remplacer par des filières centrées sur l'avenir : biotechnologies, énergies renouvelables, intelligence artificielle, cybersécurité, ingénierie quantique. À l'Université du Sichuan, des cours classiques ont été remplacés par des programmes de pointe en sciences de la biomasse. Pékin ne se contente pas

de former pour le présent : elle prépare ses ingénieurs à construire le monde de demain.

Cette révolution n'est pas confinée aux laboratoires civils. La Chine a intégré la dimension militaire dans la formation de ses ingénieurs. Des universités spécialisées forment des experts en cybersécurité, en communication militaire et en technologies d'armement avancé, allant des superordinateurs aux missiles hypersoniques. Cette dualité — civil et militaire — fait partie d'une stratégie assumée : transformer chaque avancée scientifique en force de frappe pour le développement économique et la défense nationale.

Au cœur de ce système se trouve le gaokao, l'examen d'entrée à l'université. Chaque année, 12 millions d'étudiants s'y affrontent dans ce qui est considéré comme le plus grand concours académique au monde. Pour les familles modestes, c'est la seule chance d'accéder à des disciplines prestigieuses comme l'ingénierie ou la médecine. Mais le gaokao est aussi critiqué : son accent sur la mémorisation bride la créativité et laisse peu de place à l'innovation individuelle. Pourtant, il a permis à la Chine de constituer une base colossale de talents, capable de soutenir sa montée en puissance.

#### **Former pour dominer : le pari technologique de Pékin**

Derrière cette façade impressionnante,

des défis persistent. Plus de 500 millions de Chinois, issus surtout des campagnes, n'ont pas les compétences nécessaires pour s'intégrer dans une économie technologique. Le chômage des jeunes diplômés est en forte hausse — plus de 21 % en 2023. Même les ingénieurs, produits de cette immense machine éducative, peinent parfois à trouver un emploi. À cela s'ajoute le vieillissement rapide de la population et une baisse du nombre de travailleurs disponibles.

La Chine a donc réussi à produire une armée de cerveaux, mais peine encore à les intégrer tous dans un marché du travail cohérent.



Pendant que Pékin multiplie ses ingénieurs, l'Occident fait face à un déclin démographique et à une désaffection des jeunes pour les filières scientifiques. L'Europe et les États-Unis risquent de se retrouver dans une position défensive, obligés de protéger leurs niches d'innovation pendant que la Chine investit massivement pour conquérir des secteurs entiers. Plusieurs scénarios sont envisageables : une Chine freinée par ses déséquilibres internes, ou bien une Chine dominant sans partage les technologies stratégiques, de l'intelligence artificielle à l'ingénierie médicale.

Ce que révèle cette transformation chinoise, c'est qu'aucune puissance ne peut prétendre au leadership mondial sans investir dans la science et l'ingénierie. Le pari de Pékin est clair : l'avenir appartient à ceux qui conçoivent, innovent et produisent. La question, désormais, est de savoir si le reste du monde saura répondre à ce défi, ou s'il assistera, impuissant, à l'émergence d'un nouveau centre de gravité scientifique et technologique.

#### **Maroc : former des ingénieurs, mais comment les retenir ?**

Chaque année, le Maroc met sur le marché environ 11 000 ingénieurs diplômés et près de 19 000 titulaires de masters scientifiques pouvant occuper des postes techniques. Si l'on y ajoute les techniciens supérieurs et autres profils STEM issus des 189 écoles et instituts, ce sont près de 24 000 diplômés qui rejoignent le vivier national.

Une performance d'autant plus remarquable que 42 % des diplômés en ingénierie sont des femmes, un taux parmi les plus élevés au monde selon l'UNESCO.

Pourtant, ce dynamisme académique se heurte à une réalité préoccupante : une fuite continue des compétences. Chaque année, 2 000 à 3 000 ingénieurs marocains choisissent de s'expatrier, attirés par des salaires plus compétitifs, des opportunités de recherche de pointe et des perspectives de carrière plus claires en Europe, en Amérique du Nord ou dans les pays du Golfe. Ce phénomène, qui s'ajoute à l'émigration des médecins et d'autres profils hautement qualifiés, affaiblit la capacité du pays à capitaliser sur son propre capital humain.

Le paradoxe est criant : alors que le Maroc investit massivement dans les filières scientifiques et ambitionne de devenir un hub régional en matière de numérique, d'IA et d'énergies renouvelables, le taux de chômage des jeunes diplômés dépasse 36 %. Les ingénieurs formés localement peinent souvent à trouver un emploi à la hauteur de leurs compétences, et lorsqu'ils en trouvent, les salaires proposés ne rivalisent pas avec ceux des marchés étrangers. À cela s'ajoute un déficit en infrastructures de recherche et en passerelles solides entre universités et entreprises.

La question n'est donc plus seulement de former davantage d'ingénieurs, mais de créer les conditions pour les retenir : revalorisation des salaires, programmes de recherche appliquée, contrats attractifs de diaspora en mission, et intégration des ingénieurs dans des projets stratégiques nationaux. Sans cela, le Maroc restera une pépinière de talents... pour le reste du monde.



# ISCAE ET KPMG : UNE ALLIANCE STRATÉGIQUE PROMETTEUSE

**Le Groupe ISCAE et KPMG SASU viennent de signer une convention de partenariat stratégique visant à développer des synergies entre le monde académique et professionnel. Une collaboration qui promet de préparer les futurs leaders marocains à relever les défis du marché globalisé.**

## Un cadre innovant pour former les leaders de demain

Dans un monde où les frontières entre l'éducation et le monde professionnel deviennent de plus en plus poreuses, le Groupe ISCAE et KPMG SASU ont décidé de franchir un nouveau cap en signant une convention de partenariat stratégique. Cet accord marque une étape importante dans la collaboration entre ces deux institutions, qui partagent une vision commune : celle de former des talents capables de répondre aux exigences d'un marché en constante évolution.

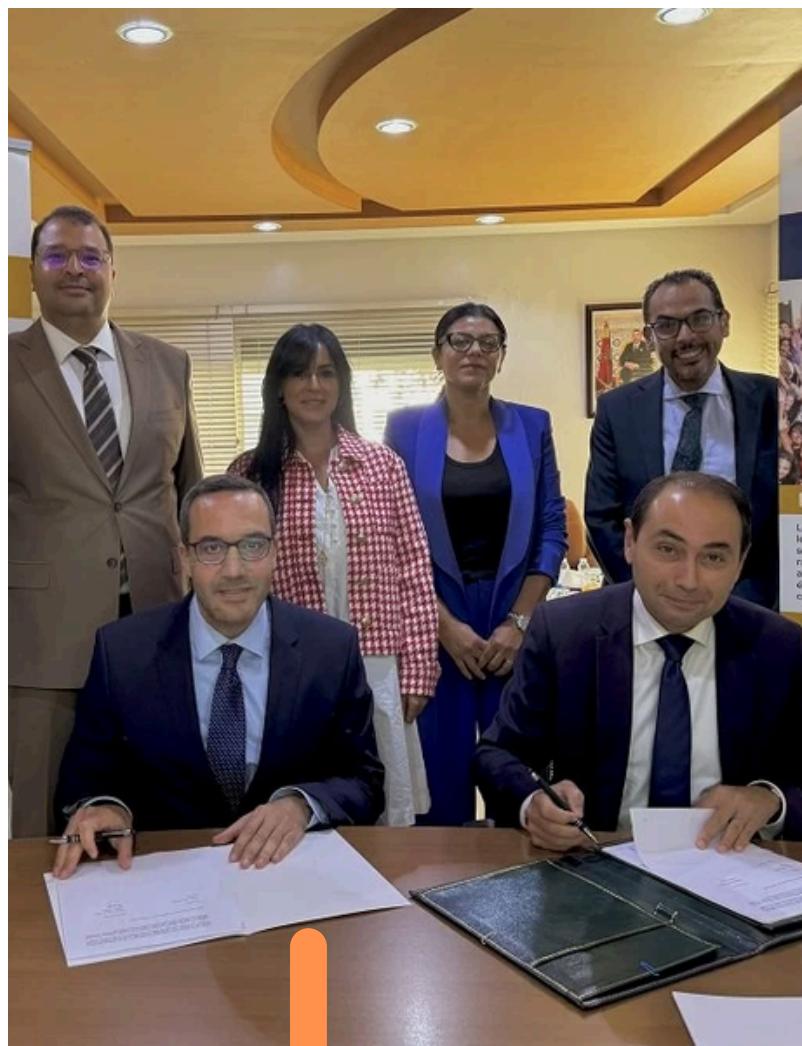
Ce partenariat, annoncé lors d'une cérémonie officielle, vise à renforcer les synergies entre l'excellence académique et la rigueur professionnelle. Le Groupe ISCAE, reconnu pour sa formation de pointe dans les domaines de la gestion et du commerce, et KPMG SASU, leader mondial en audit et conseil, s'engagent à travailler main dans la main pour offrir aux étudiants une expérience enrichissante et des opportunités uniques.

Concrètement, cette collaboration permettra de développer des programmes de formation conjoints, des conférences thématiques animées par des experts de KPMG, ainsi que des stages et des projets professionnels intégrés au cursus des étudiants. Ces initiatives visent à rapprocher les étudiants de la réalité professionnelle et à leur offrir des outils pour exceller dans leurs futures carrières.

Pour KPMG SASU, ce partenariat est une occasion de renforcer sa présence au Maroc tout en contribuant activement au développement des compétences locales. "Nous croyons fermement que la collaboration avec des institutions comme le Groupe ISCAE est essentielle pour préparer les leaders de demain", a déclaré un représentant de KPMG lors de la signature de l'accord.

Le Groupe ISCAE, de son côté, voit dans cette alliance une opportunité de continuer à innover dans ses approches pédagogiques tout en renforçant son rayonnement international. "Ce partenariat stratégique est une étape clé dans notre mission de former des talents capables de relever les défis du marché globalisé", a affirmé le Directeur Général de l'ISCAE.

Alors que le Maroc s'impose de plus en plus comme une plaque tournante économique en Afrique, ce type de partenariat illustre la volonté des acteurs locaux et internationaux de contribuer ensemble au développement du capital humain.





DISPONIBLE SUR  
Google Play



SCAN ME!

# نبی ادیو مغاربة العالم WEB RADIO DES MAROCAINS DU MONDE

+750.000 AUDITEURS PAR MOIS | ÉMISSIONS, PODCASTS & MUSIC





## SUIVEZ L'ACTUALITÉ DE L'OPINION DES JEUNES

POLITIQUE, ÉCONOMIE, SANTÉ, SPORT, CULTURE, LIFESTYLE, DIGITAL, AUTO-MOTO,  
ÉMISSIONS WEB TV, PODCASTS, REPORTAGES, CONFÉRENCES, CHRONIQUES VIDÉOS...



## FEU D'ARTICLES !

FIN JUIN 2025, VOTRE PORTAIL

LODJ.MA FÊTE TROIS JALONS MAJEURS

50 000 ARTICLES PUBLIÉS

10 MILLIONS DE LECTURES

5000 CONTRIBUTIONS

TOUTE L'INFORMATION À L'ORDRE DU JOUR ET EN CONTINU

MERCI DE VOTRE CONFiance  
POURSUIVONS ENSEMBLE CETTE AVENTURE !

[www.lodj.ma](http://www.lodj.ma)



SCAN ME!



L'actualité est sélectionnée et envoyée mensuellement via Newsletter à nos 300000 abonnés.  
L'information est également publiée quotidiennement sur Google Actualités.

@lodjmaroc