

ECO *By Lodj* BUSINESS

23
Mars
26

www.lodj.ma

PME

TPE

STARTUP

MÉDICAMENT AU MAROC LA CHAÎNE SOUS TENSION



@lodjmaroc



EDITO

LE MÉDICAMENT N'EST PAS UN COMMERCE ORDINAIRE, MAIS SON ÉCONOMIE NE PEUT PLUS RESTER INTOUCHABLE

ONEE attribue 123 MDH pour protéger les ressources en eau

Minéraux critiques : le Maroc s'impose dans la stratégie d'approvisionnement des États-Unis

TPE : 450 milliards mobilisables selon Bank Al-Maghrib

Tanger Med et Casablanca parmi les ports arabes les mieux connectés au monde

Tourisme au Maroc : 894 000 emplois créés en 2025, objectifs 2026 déjà dépassés

La BEI accorde 65 millions d'euros à l'ONCF pour moderniser le rail marocain

Tomates : le Maroc accorde 750 DH par tonne pour soutenir les exportations hors UE

Bourse de Casablanca : les banques tiennent la barque face aux turbulences

AMMC valide 659 MDH pour booster la titrisation automobile

BAM prévoit 5,6 % de croissance en 2026 grâce à l'agriculture et aux investissements

Économie marocaine face au choc géopolitique : Bank Al-Maghrib entre prudence et résilience

TPE : 450 milliards mobilisables selon Bank Al-Maghrib

Aéroport Mohammed V : le design du futur terminal confié au cabinet RSHP

Dossier spécial : Médicament au Maroc : la chaîne sous tension

Médicament au Maroc : un secteur stratégique sous tension

Pharmacies : pourquoi le modèle économique s'essouffle

Trop de pharmacies, pas assez d'équilibre ?

Quand les grossistes deviennent les banquiers des pharmacies

Délais de paiement : la bombe à retardement du circuit pharmaceutique

Qui gagne quoi sur un médicament au Maroc ?

Baisses de prix : soulagement pour le patient, pression sur le réseau

Génériques : pourquoi le Maroc tarde à ouvrir la substitution

Cliniques privées : le réseau officinal est-il contourné ?

Digitalisation et traçabilité : la réforme la plus concrète

Le médicament au Maroc : réformer sans casser, ouvrir sans dérégler

ECO
BUSINESS

Dossier spécial
Médicament au Maroc : la chaîne sous tension
Imprimerie Arrissala



23

MAR | 2026

DIRECTEUR DE PUBLICATION : ADNANE BENCHAKROUN

ÉQUIPE DE RÉDACTION : LYCHA JAIMSSY MBELE - MAMOUNE ACHARKI

MAMADOU BILALY COULIBALY

MAQUETTES / QUOTIDIENS 7DAYS : RIM KHAIRON

WEBDESIGNER / COUVERTURE / ALIMENTATION & MISE EN PAGE : IMAD BEN BOURHIM

DIRECTION DIGITALE & MÉDIA : MOHAMED AIT BELLACHEN

L'ODJ Média - Groupe de presse Arrissala SA

Retrouver tous nos anciens numéros sur :

www.pressplus.ma

By Lodj

ويب
راديو

R212

مغاربة العالم



WWW.LODJ.MA

EDITO

LE MÉDICAMENT N'EST PAS UN COMMERCE ORDINAIRE, MAIS SON ÉCONOMIE NE PEUT PLUS RESTER INTOUCHABLE

Il y a des secteurs où la pudeur du vocabulaire finit par masquer la dureté des faits. Le médicament en fait partie. On parle de santé publique, de mission, de continuité, de sécurité, de souveraineté sanitaire — et tout cela est vrai. Le Conseil de la concurrence le rappelle d'ailleurs noir sur blanc : au Maroc, la distribution du médicament remplit un rôle stratégique pour l'économie nationale, pour le développement social et pour la couverture effective du territoire. Elle a même démontré son importance en temps de crise, qu'il s'agisse de la pandémie ou du séisme d'Al Haouz.

Le document est clair sur l'architecture du problème. Le secteur est fortement réglementé, les conditions d'accès au marché sont encadrées, les prix et les marges sont administrés, les relations entre acteurs sont contraintes, et pourtant les dysfonctionnements s'accumulent : concentration géographique,

fragilité économique des officines, rentabilité en baisse des grossistes-répartiteurs, délais de paiement déséquilibrés, faible modernisation du réseau, absence de droit de substitution, contournements du circuit officinal dans certaines cliniques privées. Ce n'est pas un simple débat corporatiste. C'est un problème de structure.

Le plus intéressant, dans cet avis, est qu'il évite deux pièges très marocains, ces cousins bruyants du simplisme. Le premier consiste à dire : "Tout va bien, n'y touchons pas, c'est sensible." Le second consiste à croire qu'il suffirait d'ouvrir brutalement le marché pour que la concurrence fasse magiquement tomber les prix, monter la qualité et danser les stocks en ligne droite. Non. Le Conseil dit en substance autre chose : il faut davantage de concurrence utile, mais dans un cadre cohérent, territorialement intelligent, et compatible avec la mission sanitaire du secteur. En clair, pas plus de rente, mais pas plus de chaos non plus.

C'est là que ce dossier prend tout son sens

pour un hebdomadaire éco-business. Car derrière la boîte de médicament que l'on retire au comptoir, il y a une chaîne de valeur complète : industrie, importation, grossistes, officines, remboursement, régulation, logistique, financement, normes, données, territoire. Bref, un petit concentré de capitalisme administré à la marocaine, avec ses vertus réelles et ses torsions familières. Le Conseil rappelle d'ailleurs que la chaîne repose sur trois composantes majeures — production, distribution par les grossistes-répartiteurs et dispensation en officines — et que le moindre dysfonctionnement dans un de ces maillons peut se traduire en rupture d'approvisionnement et en difficulté d'accès au traitement.

Le paradoxe est presque cruel. Le secteur bénéficie aujourd'hui de leviers favorables : généralisation de la couverture sociale, baisse des prix de certains médicaments, suppression de la TVA de 7 % depuis le 1er janvier 2024, potentiel à l'export, notamment vers l'Afrique. Sur le papier, la mécanique devrait respirer. Dans la réalité, beaucoup d'acteurs donnent l'impression de pédaler avec une roue voilée. Les officines restent fragiles. Les grossistes voient leur viabilité s'éroder. Et la modernisation avance encore à la vitesse administrative, c'est-à-dire avec le sens dramatique d'un fax qui aurait survécu au cloud.



La question n'est donc plus de savoir s'il faut réformer. Elle est de savoir comment réformer sans désorganiser l'accès au soin. Comment revoir les critères d'implantation des pharmacies sans casser le maillage territorial. Comment mieux rémunérer l'acte pharmaceutique sans renchérir le coût final pour le patient.

Comment digitaliser la chaîne pour gagner en traçabilité, en transparence et en disponibilité. Comment corriger les délais de paiement sans provoquer une crise de trésorerie en cascade. Comment, surtout, traiter enfin le médicament comme ce qu'il est vraiment : un bien de santé, oui, mais distribué par une économie qui a besoin de règles justes, lisibles et soutenables.

C'est précisément l'ambition de ce dossier : sortir du brouillard. Regarder les chiffres, les marges, les déséquilibres, les angles morts. Et poser une idée simple, presque têtue : dans le médicament, protéger la santé publique ne consiste pas à ignorer l'économie. Cela consiste au contraire à l'organiser mieux.



ONEE ATTRIBUE 123 MDH POUR PROTÉGER LES RESSOURCES EN EAU

L'Office national de l'électricité et de l'eau (ONEE) vient d'allouer 1,23 million de dirhams à Waman Consulting pour élaborer une stratégie intégrée de protection des ressources en eau. C'est un signal fort dans un pays où l'eau potable n'est plus une donnée acquise mais un enjeu de sécurité nationale. Cette démarche intervient alors que le stress hydrique s'accroît sous l'effet du changement climatique, de la pression démographique et de la surexploitation des nappes et des barrages.

Le Maroc est confronté à une raréfaction croissante de ses réserves hydriques. Aujourd'hui, la ressource en eau disponible par habitant ne dépasse pas environ 620 m³ par an, bien en dessous du seuil de pénurie fixé à 1000 m³/an. Cette situation fragile résulte d'une combinaison de facteurs : baisse des précipitations, forte évaporation due au climat semi-aride, urbanisation rapide et demande accrue en eau potable et pour l'agriculture.

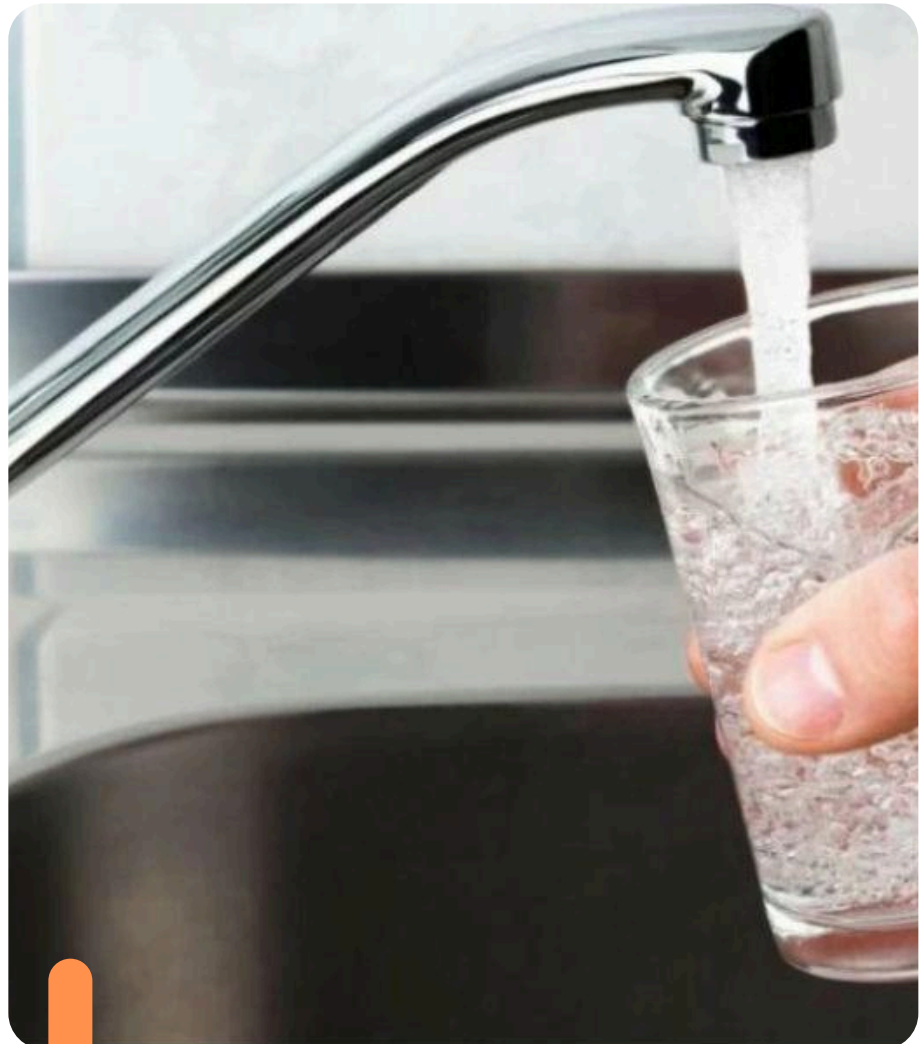
Dans ce contexte, l'initiative de l'ONEE ne se limite pas à une simple étude. Elle marque le passage à une phase opérationnelle ambitieuse, visant à structurer un cadre d'intervention cohérent, territorialement adapté et capable d'anticiper les risques pesant sur les ressources mobilisées pour l'eau potable. L'objectif est de créer une feuille de route chiffrée, hiérarchisée et déployable à court, moyen et long terme, qui couvre aussi bien les ressources conventionnelles (barrages, cours d'eau, forages) que les solutions alternatives comme le dessalement.

Un des piliers de cette stratégie repose sur la digitalisation et la centralisation des données. Waman Consulting devra aider l'ONEE à créer une base de données interopérable, rassemblant toutes les informations techniques, environnementales et territoriales liées aux captages exploités. Cette plateforme numérique permettra de renforcer la connaissance des ressources, d'intégrer des analyses prédictives et de simuler des scénarios de risques qu'il s'agisse d'une pollution accidentelle ou d'un épisode de sécheresse prolongée.

Au-delà des outils numériques, la stratégie doit déboucher sur un plan d'action opérationnel. Cela implique de prioriser les interventions selon la vulnérabilité des captages, d'établir une cartographie des zones à risque et de développer un guide de bonnes pratiques pour harmoniser les méthodes de gestion et de protection. Cette démarche s'appuiera à la fois sur des retours d'expérience nationaux et internationaux, afin de tirer parti d'enseignements déjà éprouvés.

La mise en place de systèmes de surveillance intelligente figure également parmi les points clés. Ces technologies permettront de mesurer en temps réel la qualité et les volumes des ressources dans les zones sensibles, améliorant ainsi les capacités d'alerte et de réaction face aux événements extrêmes.

Mais une bonne stratégie technique ne suffit pas. Sa réussite dépend aussi d'une gouvernance renforcée. Pour cela, l'ONEE s'efforce d'instaurer un protocole de coordination interinstitutionnelle impliquant les agences de bassins hydrauliques, les collectivités territoriales et les opérateurs économiques. Des tableaux de bord dynamiques et des mécanismes de suivi-évaluation compléteront ce dispositif pour assurer un pilotage rigoureux des actions.



Un autre volet essentiel est la formation : pour que les outils développés soient durablement appropriés, des programmes de renforcement des compétences internes à l'ONEE et chez ses partenaires doivent accompagner le déploiement de la stratégie.

Ce chantier s'inscrit dans un contexte où le Maroc intensifie aussi ses efforts d'infrastructure hydrique, notamment par des projets de dessalement et de réutilisation des eaux usées pour renforcer l'offre en eau potable tout en soulageant les ressources naturelles.

Dans un pays où chaque goutte compte, cette initiative de l'ONEE constitue une réponse stratégique à un défi qui touche toutes les régions et toutes les générations. Elle illustre une volonté d'allier technologie, planification et gouvernance pour préserver l'eau ce bien vital dans la durée.

Au moment où la pression sur les ressources hydriques ne cesse de croître, la nouvelle stratégie de l'ONEE, structurée, numérique et collaborative, se place comme une feuille de route essentielle pour garantir l'avenir de l'eau potable au Maroc.



MINÉRAUX CRITIQUES : LE MAROC S'IMPOSE DANS LA STRATÉGIE D'APPROVISIONNEMENT DES ÉTATS-UNIS

Dans un contexte de tensions sur les ressources stratégiques, Washington cherche à sécuriser ses chaînes d'approvisionnement. Le Maroc, déjà incontournable sur les phosphates, gagne du terrain sur le front des minéraux critiques.

Il y a des déclarations qui passent presque inaperçues, et pourtant... celle de Kevin Hassett, conseiller économique à la Maison Blanche, mérite qu'on s'y attarde. Sur CNBC, il a placé le Maroc au cœur d'un dispositif que les États-Unis considèrent désormais comme vital : sécuriser l'accès aux minéraux critiques.

Le constat est sans appel. Aujourd'hui, aucun pays ne détient à lui seul l'ensemble des ressources nécessaires à la transition industrielle et énergétique. Batteries, semi-conducteurs, technologies vertes... tout repose sur ces matériaux devenus stratégiques. Hassett l'a reconnu sans détour : « aucun pays au monde ne possède tous les minéraux critiques nécessaires ». Une évidence, mais surtout un aveu de dépendance.

Une dépendance mondiale jugée risquée

Le chiffre avancé interpelle. « 90-et-quelques pour cent » de certains minéraux sont contrôlés par un seul pays. Même sans être explicitement nommé, le message est clair : cette concentration fragilise l'économie mondiale.

Dans les cercles économiques, cette dépendance est désormais perçue comme un risque systémique. Ruptures d'approvisionnement, volatilité des prix, tensions géopolitiques... les signaux d'alerte s'accumulent. Résultat : Washington accélère. L'objectif est simple, presque pragmatique : bâtir un réseau de partenaires fiables capables de garantir un flux stable de matières premières transformées.



Le Maroc, un positionnement qui évolue

Dans ce jeu de rééquilibrage, le Maroc avance ses pions. Discrètement, mais efficacement.

Le Royaume n'est pas un nouveau venu. Il domine déjà le marché mondial des phosphates, un levier stratégique dans l'agriculture mondiale. Mais cette fois, le regard américain dépasse ce seul secteur. Ce qui intéresse désormais, ce sont aussi les minéraux critiques et, surtout, la capacité à les transformer.

Hassett l'a souligné : le Maroc peut jouer « un rôle clé ». Pas uniquement pour ses ressources, mais pour sa volonté d'investir dans des capacités industrielles. C'est là que tout se joue. Car aujourd'hui, la bataille ne concerne plus seulement l'extraction, mais la transformation et la valeur ajoutée.

Une convergence d'intérêts assumée

Derrière ce rapprochement, il y a une logique d'intérêts partagés. Le Maroc cherche à monter en gamme industrielle, à capter plus de valeur, à renforcer sa souveraineté économique. De leur côté, les États-Unis veulent diversifier leurs sources d'approvisionnement.

Hassett l'a d'ailleurs formulé clairement : le Maroc a un « intérêt direct » à participer à cette initiative internationale. Être « à la table » des discussions, comme il le dit, ce n'est pas anodin. C'est une reconnaissance. Mais aussi une responsabilité.

Une opportunité, mais pas sans défis

Reste une question, plus terre-à-terre : le Maroc est-il prêt à changer d'échelle ?

Car intégrer une chaîne d'approvisionnement mondiale sur les minéraux critiques implique des investissements lourds, des normes strictes et une concurrence accrue. Le potentiel est là, indéniablement. Mais le passage à l'exécution sera déterminant.

Sur le terrain, certains acteurs industriels le disent déjà : « le défi n'est pas d'entrer dans le jeu, mais d'y rester durablement ».

En s'invitant dans cette nouvelle géographie des ressources, le Maroc franchit un cap. Plus qu'un fournisseur, il aspire à devenir un maillon stratégique. Une ambition légitime, à condition de transformer l'essai.



Le système bancaire marocain dispose d'une capacité de financement estimée entre 400 et 450 milliards de dirhams, a indiqué Abdellatif Jouahri, wali de Bank Al-Maghrib, lors de la première réunion du Conseil 2026. La contrainte majeure pour les très petites entreprises (TPE) ne serait pas le manque de liquidités, mais la bancabilité des projets et la qualité des dossiers entrepreneuriaux.

Bancabilité et accompagnement au cœur du débat

Actuellement, les crédits effectivement accordés aux TPE avoisinent 150 à 160 milliards de dirhams, laissant une marge de financement conséquente. Pour Abdellatif Jouahri, l'enjeu consiste à structurer les projets et renforcer l'accompagnement des entrepreneurs, afin de les rendre plus solides aux yeux des banques. Cette approche s'inscrit dans la continuité de la Charte de financement et d'accompagnement des TPE, signée en décembre 2025.

Des outils et mécanismes pour faciliter l'accès au crédit

Bank Al-Maghrib travaille à la mise en place d'un outil de scoring dédié aux TPE, visant à accélérer l'examen des demandes de financement et améliorer l'évaluation du risque pour les banques. Ce dispositif permettra de mieux apprécier la solvabilité des entreprises dont les états financiers sont souvent limités ou incomplets.

Parallèlement, les instruments publics de partage du risque, tels que ceux proposés par Tamwilcom, offrent des garanties pouvant atteindre 75 % du financement,

voire 80 % pour les projets portés par des femmes entrepreneures. Ces mesures facilitent l'octroi de crédits tout en réduisant l'exposition des banques au risque de défaut.

Inclusion financière et croissance économique

Les TPE représentent l'essentiel du tissu productif marocain et jouent un rôle clé dans la création d'emplois et le dynamisme économique. Selon Bank Al-Maghrib, améliorer leur accès au financement constitue un levier central pour stimuler l'investissement privé et soutenir la croissance nationale. La stratégie nationale repose sur une approche intégrée associant banques, institutions publiques et structures d'accompagnement pour structurer un écosystème entrepreneurial solide et transparent.



TPE : 450 MILLIARDS MOBILISABLES SELON BANK AL-MAGHRIB

LODJ

LE KIOSQUE 2.0 DE L'ODJ MÉDIA



By Lodj

LE KIOSQUE 2.0 DE L'ODJ MÉDIA

Pressplus est le kiosque 100 % digital & augmenté
de L'ODJ Média, groupe de presse Arrissala SA
magazines, hebdomadaires & quotidiens...



www.pressplus.ma

TANGER MED ET CASABLANCA PARMIS LES PORTS ARABES LES MIEUX CONNECTÉS AU MONDE

Dans un contexte économique mondial où les routes maritimes dictent en grande partie la dynamique du commerce international, le Maroc confirme sa place stratégique. D'après le rapport 2025 de la Société arabe de garantie des investissements et des crédits à l'exportation (Dhaman), les ports marocains de Tanger Med et de Casablanca se classent parmi les plateformes portuaires arabes les plus connectées au réseau maritime mondial, dépassant de nombreux concurrents régionaux et soulignant le rôle croissant du Royaume dans les flux commerciaux transcontinentaux.

Les données publiées par Dhaman montrent que, sur 71 ports arabes étudiés, Tanger Med et Casablanca figurent au premier plan aux côtés de hubs majeurs comme Jebel Ali, Khalifa, Djeddah ou Alexandrie. Cette reconnaissance place le Maroc non seulement comme un acteur clé de la logistique régionale, mais aussi comme un pont entre l'Afrique, l'Europe et le reste du monde dans un secteur où la connectivité se traduit directement par des opportunités de croissance économique et d'emploi.

Le rapport souligne que la flotte commerciale arabe a augmenté d'environ 4% en 2025, atteignant près de 2900 navires, tandis que la capacité de transport des navires arabes s'est accrue d'environ 4,6%, soit quelque 109 millions de tonnes de port en lourd l'équivalent d'environ 5% du transport maritime mondial. Ces données mettent en relief une région en pleine évolution, dont les infrastructures portuaires se calibrent progressivement pour répondre aux exigences d'un commerce international en mutation.

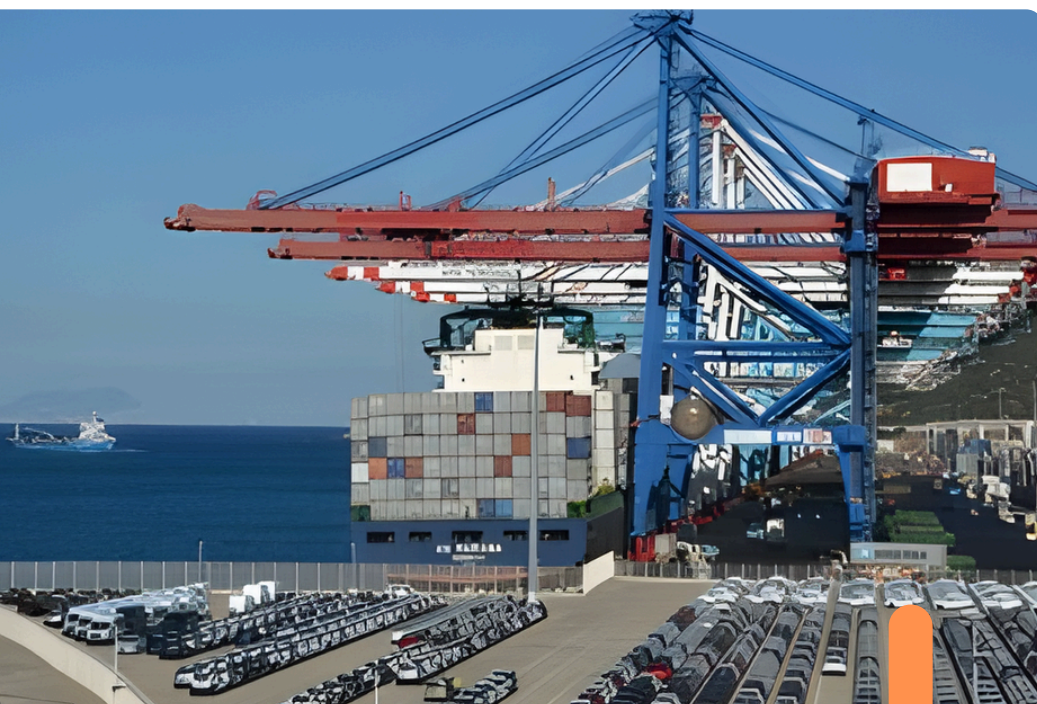
Cette performance arabe est également soutenue par quelque 146 projets d'investissements étrangers réalisés sur les 23 dernières années, représentant un apport d'environ 4 milliards de dollars dans le secteur maritime.

Cela reflète non seulement l'intérêt des capitaux internationaux pour les ports de la région, mais aussi la confiance croissante des acteurs mondiaux dans la capacité des hubs arabes à absorber des flux commerciaux de plus en plus denses.

Au Maroc, ces chiffres se reflètent dans la croissance robuste du trafic portuaire national. En 2025, les ports marocains ont traité quelque 262,6 millions de tonnes de marchandises, en hausse de 8,9% par rapport à 2024, avec Tanger Med, Casablanca et Jorf Lasfar concentrant près de 88% des échanges maritimes du pays. Cette dynamique est portée en grande partie par le transbordement, qui représente plus de 50% du trafic global, devant les importations et les exportations.

La montée en puissance de ces hubs se confirme aussi à travers des données de performance opérationnelle. Le complexe portuaire de Tanger Med a traité plus de 11 millions de conteneurs EVP (Equivalent Vingt Pieds) en 2025, soit une progression annuelle d'environ 8,4%, illustrant une efficacité accrue dans la gestion des flux conteneurs un segment clé pour le commerce mondial.

Au-delà des chiffres, ce qui frappe, c'est l'effet d'entraînement sur l'économie nationale que ces plateformes génèrent. Tanger Med et Casablanca ne sont plus seulement des ports de passage : ils structurent des chaînes logistiques intégrées, attirent des investissements industriels,



et créent un effet d'agglomération pour les entreprises marocaines et étrangères. À Tanger Med, par exemple, l'optimisation des escales et l'extension des terminaux ont permis de réduire les temps d'attente et d'améliorer la productivité globale des opérations.

Pour les PME marocaines exportatrices comme pour les grandes industries automobiles, phosphates, produits agricoles ou textiles une connectivité portuaire renforcée se traduit par une réduction des coûts logistiques, un accès plus fluide aux marchés internationaux, et une meilleure intégration dans les chaînes de valeur mondiales.

En plaçant Tanger Med et Casablanca en tête de la connectivité maritime dans le monde arabe, le Maroc ne se contente pas de jouer un rôle régional : il devient un catalyseur de la transformation des échanges mondiaux, affirmant durablement son ambition d'être un hub maritime compétitif, intégré et résilient dans le paysage économique du XXI^e siècle.



TOURISME AU MAROC : 894 000 EMPLOIS CRÉÉS EN 2025, OBJECTIFS 2026 DÉJÀ DÉPASSÉS

Le Maroc consolide la dynamique de sa feuille de route 2023-2026: près de 894 000 emplois directs en 2025, des recettes et arrivées qui dépassent les cibles, et une montée en gamme des destinations et produits, selon les bilans sectoriels récents.

Recettes et fréquentation record

Le secteur touristique marocain confirme sa place de pilier économique en 2025, avec près de 894 000 emplois directs et des indicateurs au-dessus des cibles fixées par la feuille de route 2023-2026. Cette surperformance s'explique par un faisceau de facteurs: le renforcement de l'accessibilité aérienne, le repositionnement marketing sur des marchés à haute contribution et l'émergence d'expériences mieux segmentées, du city-break culturel aux circuits nature et bien-être. Marrakech, Agadir, Tanger et Fès ont été les principaux pôles d'attraction, tandis que des destinations comme Dakhla et Essaouira ont consolidé des niches à forte valeur.

Les données disponibles montrent des recettes touristiques en progression robuste et un volume de visiteurs en avance sur les trajectoires tracées, aidés par la saisonnalité élargie et l'amélioration de la qualité de service. L'emploi direct suit : hôtellerie, restauration, agences réceptives, transport touristique, sites culturels et loisirs voient leurs besoins augmenter. L'écosystème a également bénéficié d'investissements en formation, de l'upskilling linguistique et digital, et d'une meilleure intégration des artisans et producteurs locaux dans la chaîne de valeur.

La compétitivité repose sur l'alliance entre montée en gamme et accessibilité, avec un panier de dépenses par visiteur en hausse. L'enjeu maintenant consiste à pérenniser ces gains: gestion des flux dans les médinas, protection du patrimoine, sobriété hydrique et énergie, et gouvernance territoriale inclusive. La diversification des marchés (Amérique du Nord, MENA, Afrique) et le MICE, appuyés par de nouvelles liaisons et des infrastructures

Les autorités insistent : dépasser les objectifs n'est pas un aboutissement, mais un socle pour inscrire le tourisme marocain dans une trajectoire durable et résiliente. La poursuite des investissements, la qualité et la durabilité seront les arbitres des prochaines saisons.

Dans cette perspective, l'enjeu ne réside plus uniquement dans l'augmentation des arrivées, mais dans la capacité à mieux répartir les flux sur l'ensemble du territoire et tout au long de l'année. Cela suppose de valoriser des destinations émergentes, de renforcer les infrastructures locales et d'encourager des offres plus diversifiées, capables de répondre à une demande internationale de plus en plus exigeante en matière d'authenticité et d'expérience. Le tourisme rural, culturel et écologique apparaît ici comme un levier stratégique pour désengorger les pôles traditionnels et créer une valeur plus équitable.



LA BEI ACCORDE 65 MILLIONS D'EUROS À L'ONCF POUR MODERNISER LE RAIL MAROCAIN

L'Office national des chemins de fer (ONCF) et la Banque européenne d'investissement (BEI) ont conclu un complément de financement de 65 millions d'euros, annoncé lundi 16 mars 2026, afin de soutenir la modernisation du réseau ferroviaire marocain. Cette nouvelle enveloppe comprend 50 millions d'euros sous forme de prêt et 15 millions d'euros de subventions à l'investissement, portant le financement total mobilisé à 265 millions d'euros dans le cadre du partenariat engagé entre les deux institutions.

Ce financement additionnel s'inscrit dans la continuité de l'accord conclu en novembre 2022, lorsque la BEI et l'ONCF avaient signé un premier contrat de financement de 200 millions d'euros, soit environ 2,1 milliards de dirhams. Cet accord représentait alors 80 % d'une enveloppe globale initialement prévue de 250 millions d'euros, hors subventions.

Avec l'ajout des 50 millions d'euros de prêt et des 15 millions d'euros de subventions, le montant total mobilisé par la BEI pour soutenir le développement du rail marocain atteint désormais 265 millions d'euros.

Ce soutien financier accompagne le plan d'investissement de l'ONCF destiné à renouveler et moderniser l'infrastructure ferroviaire conventionnelle du Royaume, qui couvre près de 2.300 kilomètres de réseau.

Réhabilitation et modernisation du réseau

Les fonds mobilisés doivent permettre la réhabilitation et la mise à niveau du réseau ferroviaire, à travers des travaux portant sur les infrastructures, les équipements techniques et les installations industrielles.

Le programme prévoit notamment le renouvellement et la remise en état de voies ferrées, d'ouvrages d'art et d'installations de traction électrique. Il comprend également l'amélioration des systèmes de signalisation, de télécommunication et de sécurité.

L'objectif est d'améliorer les performances du réseau ferroviaire national, notamment en matière de sécurité, de capacité, d'accessibilité et de vitesse, afin de répondre à l'évolution de la demande en transport ferroviaire.

Le rail au cœur de la transition durable

Au-delà de la modernisation technique, ce projet s'inscrit dans une stratégie visant à développer une mobilité plus durable et moins émettrice de carbone. Le transport ferroviaire constitue en effet une alternative plus sobre en émissions, avec jusqu'à 80 % de CO₂ en moins que le transport routier.

Dans cette perspective, un accord d'assistance technique avait été signé en octobre 2024 afin de soutenir l'élaboration d'une stratégie de résilience et d'adaptation climatique pour le réseau ferroviaire marocain. Cette démarche inclut notamment la mise en place de programmes de protection contre les inondations.

La coopération entre l'ONCF et la BEI constitue par ailleurs le premier projet conclu dans le cadre du Partenariat Vert Maroc-Union européenne, signé le 18 octobre 2022 à Rabat.



Le Maroc met en place un nouveau levier pour accompagner la dynamique de ses exportations agricoles. Un dispositif financier vient désormais soutenir les expéditions de tomates fraîches vers les marchés situés hors Union européenne et Royaume-Uni. Fixée à 750 dirhams par tonne, cette aide publique vise à encourager la diversification des débouchés, dans un contexte de concurrence internationale de plus en plus vive.

Un soutien pour diversifier les marchés

La mesure est désormais officielle. Publiée dans le Bulletin officiel, elle découle d'un arrêté conjoint du ministre de l'Agriculture, de la Pêche maritime, du Développement rural et des Eaux et Forêts, du ministre de l'Intérieur et du ministre délégué chargé du Budget. Le texte fixe le montant et les modalités d'octroi d'une aide financière de 750 dirhams par tonne destinée à soutenir la promotion et la diversification des exportations marocaines de tomates fraîches.

Le dispositif concerne les exportations réalisées par voie terrestre ou maritime vers les pays africains ainsi que vers les destinations situées hors Union européenne et Royaume-Uni. Il s'applique sur chaque saison d'exportation allant du 1er septembre au 31 août de l'année suivante.

Mais l'aide ne couvre pas l'ensemble des volumes exportés. Elle vise uniquement les quantités qui dépassent la moyenne annuelle enregistrée entre le 1er septembre 2010 et le 31 août 2020. L'idée est simple : encourager l'expansion réelle des exportations plutôt que subventionner des volumes déjà consolidés.

TOMATES : LE MAROC ACCORDE 750 DH PAR TONNE POUR SOUTENIR LES EXPORTATIONS HORS UE

Deux indicateurs servent ainsi de référence. Le premier correspond au volume moyen exporté par chaque unité exportatrice durant la période de référence. Le second se base sur la moyenne globale des volumes exportés par l'ensemble des opérateurs. Cette seconde base sert également pour les entreprises nouvellement présentes à l'export ou celles qui n'avaient pas réalisé d'expéditions durant la période retenue.

Des démarches encadrées

Pour bénéficier de cette aide, les unités exportatrices doivent déposer un dossier auprès de la direction régionale de l'agriculture ou du bureau régional de l'investissement agricole relevant de leur zone d'activité. La demande doit être introduite dans un délai maximum de six mois après la fin de la saison d'exportation.

Une prolongation unique de trois mois peut être accordée, notamment lorsque l'opérateur présente une demande écrite avant l'expiration du délai ou en cas de force majeure dûment justifiée.

Une fois la demande déposée, les services compétents disposent de 30 jours pour vérifier les documents fournis. Lorsque des expertises techniques sont nécessaires, ce délai peut être prolongé de 60 jours supplémentaires.

À l'issue de l'examen, l'administration notifie sa décision. L'exportateur peut recevoir une lettre confirmant l'acceptation du dossier et précisant le montant de l'aide accordée. En cas d'irrégularités, une note d'observations est transmise afin de permettre la régularisation du dossier.



Le demandeur dispose alors de 30 jours pour apporter les corrections nécessaires. Si les ajustements demandés ne sont pas effectués dans ce délai, un refus motivé est notifié. L'opérateur conserve toutefois la possibilité de solliciter un réexamen dans un délai de cinq mois, à condition de présenter les justificatifs attestant de la régularisation.

Des exportations en hausse

Ce soutien intervient alors que les exportations marocaines de tomates continuent de progresser sur le marché international. Le Royaume s'impose aujourd'hui comme le troisième exportateur mondial, avec 11 % de part de marché et un taux de croissance annuel moyen d'environ 11 %, nettement supérieur à la moyenne mondiale estimée à 3 %. À l'échelle internationale, les importations de tomates atteignent 7,7 millions de tonnes, pour une valeur d'environ 12,1 milliards de dollars. L'Union européenne élargie, incluant le Royaume-Uni, reste le principal pôle d'importation, représentant 42 % des volumes et 54 % de la valeur mondiale.

Dans cet espace commercial stratégique, le Maroc occupe la deuxième place des fournisseurs avec 24 % de part de marché, une position également observée sur le marché britannique. Durant la campagne 2024-2025, ce bloc européen a absorbé 577.000 tonnes de tomates marocaines, contre 535.000 tonnes l'année précédente, soit une progression de 8 %.

Parallèlement, les exportations vers l'Afrique subsaharienne ont atteint 31.000 tonnes, enregistrant une hausse de 23 %, tandis que les ventes vers les pays du Golfe ont atteint 3.000 tonnes, en progression de 39 %. Au total, 621.000 tonnes de tomates marocaines ont été exportées durant la campagne 2024-2025, contre 570.000 tonnes lors de la campagne précédente.

Cette dynamique reste largement portée par la région du Souss-Massa, véritable moteur de la filière maraîchère d'exportation. Lors de la campagne 2024-2025, la région a concentré 609.000 tonnes d'exportations, confirmant sa place stratégique dans l'agriculture marocaine orientée vers les marchés internationaux.

Au-delà de l'aspect financier, la logique du dispositif apparaît claire : élargir les débouchés des exportations agricoles marocaines. Si l'Europe demeure un partenaire majeur, la progression des ventes vers l'Afrique et certains marchés émergents montre que la diversification des marchés devient un enjeu stratégique pour la filière.



BOURSE DE CASABLANCA : LES BANQUES TIENNENT LA BARQUE FACE AUX TURBULENCES

Secouée par la nervosité des marchés mondiaux et les répercussions géopolitiques, la Bourse de Casablanca amorce une correction notable. Plus sensible qu'auparavant aux événements externes, la place financière marocaine montre toutefois une résilience réelle, portée par la structure sectorielle dominée par les banques et les grandes capitalisations. Décryptage des mécanismes en jeu, des enjeux de liquidité et des pistes pour renforcer l'attractivité du marché.

Depuis l'escalade des tensions géopolitiques au Moyen-Orient, l'indice MASI – baromètre global du marché casablançais – a perdu près de 10% en l'espace de deux séances, traduisant une volatilité accrue chez les investisseurs. Cette réaction rapide contraste avec l'image longtemps attribuée au marché marocain, considéré comme moins corrélé aux principales places financières mondiales, en raison d'une liquidité historiquement limitée et d'une faible présence des investisseurs étrangers.

Pour Amine Maamri, président de l'Association professionnelle des sociétés de bourse (APSB), ce mouvement n'est pas une remise en cause des fondamentaux. La correction s'inscrit plutôt dans une phase d'ajustement à l'incertitude, dans un environnement où les circuits d'information et les comportements des investisseurs ont évolué depuis la crise du Covid-19 et les chocs successifs (Ukraine, pressions inflationnistes).

Un marché plus intégré mais encore fragile à court terme

La Bourse de Casablanca n'est plus l'écosystème isolé qu'elle était il y a dix ans. L'arrivée croissante d'investisseurs particuliers, la progression des volumes et l'accélération de la diffusion de l'information – notamment via les réseaux sociaux – ont rapproché le marché marocain des dynamiques internationales. Résultat : la place devient plus réactive aux chocs externes, même si les flux étrangers restent modestes, à environ 5% des volumes échangés, selon les derniers chiffres de l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux (AMMC).

Cette configuration explique aussi la sensibilité accrue du marché à la volatilité :

lorsque l'épargne locale – plus hétérogène – réagit aux incertitudes, les mouvements de cours peuvent être amplifiés à court terme, sans forcément refléter une détérioration des fondamentaux des entreprises cotées.

Banques et grandes holdings : piliers de stabilité

Un des points saillants dans ce contexte est le poids des banques et des groupes diversifiés sur la cote. Ces acteurs représentent une part significative de la capitalisation boursière et jouent un rôle de tampon face aux secousses. Les banques marocaines, avec leurs revenus récurrents, leurs modèles économiques robustes et leurs cadres prudentiels exigeants, offrent plus de visibilité, y compris en période d'incertitude.

Cette structure sectorielle contribue à limiter les réactions excessives du marché, faisant de la Bourse de Casablanca une place qui absorbe mieux les chocs externes que les indices d'actions plus spéculatifs. Toutefois, certains segments – comme le transport, la logistique ou les industries consommatrices d'énergie – restent plus exposés si les tensions internationales persistent.



Entre chocs externes et fondamentaux domestiques

L'impact potentiel d'une hausse durable des prix du pétrole sur les sociétés marocaines n'est pas à négliger : importateur net d'énergie, le Maroc voit ses coûts de production et sa facture énergétique sous pression quand les cours s'envolent. Cela peut peser sur les marges de certaines entreprises et sur les anticipations d'inflation. Cependant, les perspectives macroéconomiques du pays gardent des indices rassurants. La banque centrale a récemment souligné que l'inflation devrait rester contrôlée dans les années à venir, soutenant ainsi la confiance des investisseurs.

Sur le front domestique, les entreprises cotées ont affiché en 2025 une croissance des chiffres d'affaires proche de 10%, selon des données consolidées du marché, témoignant d'une capacité de résistance intéressante face aux vents contraires.

Des leviers pour renforcer attractivité et liquidité

Pour aller au-delà des réactions de court terme, les acteurs de la place mettent l'accent sur des réformes structurelles. Parmi les pistes évoquées par l'APSB et l'AMMC figurent l'amélioration de la liquidité via le développement du marché à terme, le market making et l'instauration de mécanismes de prêt-emprunt de titres. Ces outils permettent de fluidifier les transactions, faciliter la couverture des positions et améliorer la formation des prix.

L'élargissement de la cote reste également une priorité pour que la Bourse reflète davantage la diversité de l'économie nationale et attire de nouveaux investisseurs, y compris internationaux, plus enclins à s'engager sur des marchés plus profonds.

La correction actuelle de la Bourse de Casablanca n'est pas un signal d'alarme sur les fondamentaux économiques du Maroc, mais plutôt une réaction à une conjoncture internationale incertaine. Si la volatilité peut surprendre, la structure robuste du marché portée par les banques et les grandes capitalisations et les perspectives macroéconomiques maîtrisées dessinent un horizon où la place casablancaise pourrait renforcer sa résilience et son attractivité pour les investisseurs nationaux et internationaux.



بورصة الدار البيضاء
Bourse de Casablanca

AMMC VALIDE 659 MDH POUR BOOSTER LA TITRISATION AUTOMOBILE

L'Autorité marocaine du marché des capitaux (AMMC) vient de donner son feu vert à une nouvelle émission de titrisation adossée aux financements automobiles signés SOFAC – Auto Hall. Derrière un mécanisme technique, une impulsion concrète pour le crédit auto au Maroc et pour les investisseurs institutionnels.

L'AMMC a annoncé avoir visé le document d'information relatif à la troisième émission subséquente du Fonds de Placements Collectifs en Titrisation (FPCT) dénommé FT Auto Mobility. Un jalon qui confirme l'ancrage progressif de la titrisation dans la structuration des financements au Maroc.

L'opération vise la titrisation de créances nées de contrats conclus entre SOFAC la filiale de financement automobile du groupe Auto Hall et ses clients, incluant des particuliers et des professionnels. Ces créances résultent notamment de contrats de location avec option d'achat (LOA) et de prêts pour l'achat de véhicules à moteur, transformées ici en instruments financiers négociables.

Ce qui frappe, c'est le montant alloué : un plafond de 659,035 millions de dirhams (MDH), somme significative qui reflète à la fois le dynamisme du marché automobile marocain et l'appétit des investisseurs qualifiés pour des produits structurés. Ce chiffre a été confirmé sur le site institutionnel de l'AMMC, garantissant sa fiabilité.

Concrètement, la titrisation permet à SOFAC de céder un portefeuille de créances à un fonds spécialisé FT Auto Mobility qui émet ensuite des obligations. Ces titres sont proposés à des investisseurs qualifiés de droit marocain. Ce mécanisme fluidifie la trésorerie de SOFAC et lui permet de recycler ses capacités de financement, tout en offrant aux investisseurs des actifs à rendement potentiellement attractif, encadrés par des règles strictes de transparence.

La période de souscription à ces obligations est courte et ciblée : du 25 au 27 mars 2026. Trois jours à peine, ce qui traduit une opération bien calibrée et une confiance certaine des souscripteurs anticipés.

Au-delà des chiffres, cette opération illustre une logique plus vaste : celle d'un système financier qui s'adapte, innove et accompagne la demande croissante de crédit automobile, tout en maintenant un cadre de marché rigoureux.



BAM PRÉVOIT 5,6 % DE CROISSANCE EN 2026 GRÂCE À L'AGRICULTURE ET AUX INVESTISSEMENTS

Bank Al-Maghrib (BAM) projette une accélération notable de l'économie en 2026, avec une croissance attendue à 5,6%, portée par une campagne agricole favorable et une dynamique soutenue dans les investissements. Une prévision qui vient bousculer les scénarios plus prudents et soulève autant d'opportunités que de défis pour le modèle économique national.

Cette projection de 5,6% en 2026 marque une étape importante dans les anticipations macroéconomiques de Bank Al-Maghrib, après un taux estimé à 4,8% en 2025. L'institution monétaire souligne que ce regain d'activité s'explique en grande partie par des facteurs climatiques favorables, notamment une pluviométrie qui a permis une forte progression de la production agricole.

Selon BAM, la récolte céréalière de l'année devrait atteindre un niveau exceptionnel, ce qui se traduit par un rebond significatif de la valeur ajoutée agricole, estimée à une hausse de 14,4% en 2026. Grâce à ce contexte, l'agriculture retrouve un rôle central dans la dynamique économique, après des années de contraintes climatiques.

Mais il ne faut pas réduire cette trajectoire à un seul secteur. Hors agriculture, les activités non agricoles continuent de montrer une vitalité particulièrement soutenue. Portés par une forte dynamique d'investissement public et privé notamment dans les infrastructures économiques et sociales ces secteurs devraient afficher une croissance avoisinant les 4,5%. Des projets d'envergure dans les transports, les services et l'industrie contribuent à cette vigueur, reflétant une confiance accrue des acteurs économiques.

Il est important de préciser que ces prévisions de Bank Al-Maghrib vont au-delà des projections d'autres institutions internationales. Par exemple, le Fonds monétaire international (FMI) anticipe, quant à lui, une croissance d'environ 4,9% pour 2026, tout en mettant l'accent sur la nécessité de renforcer les réformes structurelles et d'investir dans le capital humain.

Par exemple, le Fonds monétaire international (FMI) anticipe, quant à lui, une croissance d'environ 4,9% pour 2026, tout en mettant l'accent sur la nécessité de renforcer les réformes structurelles et d'investir dans le capital humain.

Du côté des décideurs publics, cette perspective offre un levier pour poursuivre des politiques axées sur la stimulation de l'innovation, la diversification sectorielle et la création d'emplois. L'enjeu, pour le Maroc, reste désormais de transformer cette croissance anticipée en croissance inclusive, qui profite à toutes les couches de la société, en particulier les jeunes et les PME. Cela passe par des mesures ciblées en matière d'éducation, d'accès au financement, de digitalisation et de transition vers des secteurs à plus forte valeur ajoutée.

Pour 2027, Bank Al-Maghrib prévoit toutefois un certain ralentissement, avec une croissance autour de 3,5%, notamment en raison d'un retour à une campagne agricole plus moyenne. Ce scénario souligne la forte dépendance de l'économie nationale aux conditions climatiques, tout en rappelant l'importance de renforcer la résilience structurelle.

Si les prévisions de 5,6% de croissance en 2026 constituent une note d'optimisme pour l'économie, elles doivent inciter à réfléchir à la qualité de cette croissance et à son impact réel sur l'emploi, la productivité et l'inclusion. La balle est désormais dans le camp des politiques publiques pour transformer cette croissance potentielle en progrès tangible et partagé.



ÉCONOMIE MAROCAINE FACE AU CHOC GÉOPOLITIQUE : BANK AL-MAGHRIB ENTRE PRUDENCE ET RÉSILIENCE

Bank Al-Maghrib (BAM), la banque centrale du Royaume, a livré une analyse inattendue mais mesurée de l'impact possible de la guerre au Moyen-Orient sur l'économie marocaine. Au-delà des chiffres bruts et des communiqués aseptisés, c'est la sagesse d'une institution consciente des fragilités extérieures qui se dessine soulignant à la fois les risques réels et la solidité intérieure du modèle économique national.

Bank Al-Maghrib a pris la parole récemment pour disséquer les répercussions possibles du conflit dans la région du Moyen-Orient sur l'économie du Maroc. Ce qui frappe d'emblée, c'est la prudence du diagnostic : aucun scénario extrême n'est exclu, mais l'impact, dans l'hypothèse d'un conflit de courte durée, serait relativement contenu. Dans un communiqué officiel publié à l'issue de son Conseil, la banque centrale met en avant les canaux par lesquels la crise internationale pourrait se transmettre à l'économie marocaine notamment les comptes extérieurs et les cours de l'énergie, deux variables sensibles pour un pays fortement dépendant des importations d'hydrocarbures.

La lecture du scénario central par BAM ne se limite pas à une alerte automatique alarmiste. Au contraire, la banque insiste sur la forte dynamique des secteurs non agricoles, tirée par des investissements publics dans les infrastructures économiques et sociales. Cette dynamique, déjà observable sur le terrain, donne de la marge de manœuvre à l'économie marocaine pour amortir des chocs externes une ressource précieuse à un moment où les marchés internationaux naviguent à vue. La banque centrale évoque aussi une possible amélioration de la production agricole, rendue plus probable par des conditions climatiques favorables ces derniers mois un contraste saisissant avec les années de sécheresse qui ont pesé sur la croissance nationale.

Sur le plan des prix, BAM observe que l'inflation est restée à des niveaux bas,

en grande partie grâce à l'amélioration de l'offre alimentaire et à la baisse des prix des carburants. Mais attention, avertit la banque centrale : ces effets positifs sont temporaires. À moyen terme, avec la dissipation de ces « effets transitoires » et une éventuelle remontée des prix du pétrole dans le scénario central, l'inflation devrait repartir à la hausse, tout en restant modérée. Les projections publiées tablent sur une inflation annuelle quasi-stable de 0,8% en 2026, avant un léger ressaut à 1,4% en 2027. Ce sont des niveaux très mesurés, notamment comparés à d'autres économies émergentes sujettes à des pressions inflationnistes plus fortes ces dernières années.

Un autre point intéressant soulevé par la banque centrale concerne les anticipations d'inflation du secteur financier. Selon l'enquête trimestrielle réalisée avant le récent déclenchement de hostilités dans certaines zones du Moyen-Orient, les experts anticipaient un taux moyen d'environ 1,5% à l'horizon de huit trimestres et 1,8% à douze trimestres des chiffres qui reflètent une confiance prudente dans la stabilité des prix à moyen terme.



Au fond, ce qui ressort de l'analyse de Bank Al-Maghrib, c'est une lecture pragmatique des risques mondiaux : le modèle marocain n'est pas immunisé contre les chocs loin s'en faut, mais il est doté d'un coussin de résilience interne qui peut atténuer des perturbations surprenantes comme celles provoquées par les tensions géopolitiques. L'investissement public, le dynamisme structurel hors agriculture et une inflation maîtrisée constituent autant de garde-fous dans un contexte international volatil. Pour le lecteur marocain de 24 à 54 ans, souvent confronté à des titres anxiogènes ou des discours trop techniques, ce rapport de Bank Al-Maghrib est une invitation à dépasser le réflexe immédiat de peur. Il y a bien des défis la dépendance énergétique reste une vulnérabilité mais il y a aussi, simultanément, des leviers concrets de stabilité et de croissance. Et cela mérite d'être souligné, discuté et compris dans toute sa mesure, plutôt que balayé d'un revers d'inquiétude standard.

Dans un monde où les lignes de fracture géopolitiques se répercutent vite sur les cours du pétrole et les marchés financiers, le message de Bank Al-Maghrib ne se résume pas à un simple diagnostic économique. Il esquisse une vision tempérée mais lucide d'un Maroc capable de naviguer entre incertitudes externes et forces internes. Et c'est peut-être là, plus que dans tout chiffre, la vraie histoire à retenir pour l'économie marocaine en 2026.



AÉROPORT MOHAMMED V : LE DESIGN DU FUTUR TERMINAL CONFIE AU CABINET RSHP

Le projet du nouveau terminal de l'aéroport Mohammed V de Casablanca franchit une nouvelle étape avec la désignation du cabinet britannique RSHP pour la conception architecturale. Ce choix stratégique s'inscrit dans une ambition plus large : doter le Maroc d'une infrastructure aéroportuaire moderne, à la hauteur des grands hubs internationaux, à l'approche notamment des échéances majeures comme la Coupe du monde 2030.

Un projet structurant pour le positionnement du Maroc

Le développement du futur terminal de l'aéroport Mohammed V représente bien plus qu'un simple chantier d'infrastructure.

Il s'agit d'un levier stratégique destiné à renforcer le rôle du Maroc en tant que plateforme aérienne majeure entre l'Afrique, l'Europe et le reste du monde.

Dans cette dynamique, le choix du cabinet RSHP, reconnu à l'échelle internationale pour ses réalisations emblématiques, traduit la volonté de miser sur une signature architecturale forte et innovante.

L'objectif est clair : créer un terminal capable de répondre aux standards mondiaux en matière de design, d'efficacité et d'expérience passager. Ce projet s'inscrit dans une vision globale visant à moderniser les infrastructures aéroportuaires du Royaume et à accompagner la montée en puissance du trafic aérien dans les prochaines années.

Une architecture pensée pour l'efficacité et l'expérience utilisateur Le futur terminal se distingue par un concept architectural structuré autour d'une forme en "H", répartie sur plusieurs niveaux.

Cette configuration permet d'optimiser la circulation des passagers, la gestion des flux et l'organisation des différentes zones opérationnelles.

L'approche adoptée repose également sur une conception modulaire, facilitant la construction et permettant d'accélérer le déploiement des infrastructures grâce à l'utilisation d'éléments préfabriqués.

Sur le plan esthétique, l'architecture prévoit des lignes fluides et contemporaines, notamment à travers une toiture inspirée des mouvements de l'océan Atlantique.

Cette dimension visuelle vise à inscrire le terminal dans son environnement tout en lui conférant une identité forte et reconnaissable.

Un calendrier aligné sur les ambitions nationales

La mise en service du nouveau terminal est prévue à l'horizon 2029, soit à temps pour accompagner les grands événements internationaux, notamment la Coupe du monde 2030.

Ce calendrier souligne l'importance stratégique du projet dans la préparation du Maroc à accueillir des flux massifs de voyageurs.

Le futur terminal devrait ainsi jouer un rôle central dans l'amélioration de la connectivité aérienne du pays, en facilitant les échanges économiques, touristiques et culturels.

Au-delà de cet objectif à court terme, le projet s'inscrit dans une vision de long terme visant à renforcer la compétitivité du Maroc sur la scène internationale.



Un investissement majeur au cœur de la stratégie aéroportuaire

Le nouveau terminal s'intègre dans un programme global de transformation des infrastructures aéroportuaires, porté notamment par l'Office national des aéroports (ONDA).

L'ambition est de faire évoluer l'aéroport Mohammed V vers un véritable hub régional capable d'absorber une croissance significative du trafic. Avec une capacité supplémentaire estimée à plusieurs millions de passagers, cette extension permettra d'accompagner la dynamique de développement du transport aérien au Maroc.

Elle contribuera également à soutenir les ambitions des compagnies nationales et internationales opérant depuis Casablanca. Le projet devrait par ailleurs générer des retombées économiques importantes, tant en matière d'emplois que de dynamisation des secteurs liés au BTP, à l'ingénierie et aux services.

Une vitrine du savoir-faire et de l'innovation

Le choix de confier la conception à un cabinet international comme RSHP reflète une volonté d'intégrer les meilleures pratiques en matière d'architecture aéroportuaire. Il s'agit non seulement de construire une infrastructure performante, mais aussi de créer un espace emblématique, capable de représenter le Maroc sur la scène mondiale.

Ce futur terminal ambitionne ainsi de devenir une vitrine du savoir-faire architectural et technologique, combinant innovation, durabilité et performance opérationnelle. L'intégration de solutions modernes, tant sur le plan énergétique que logistique, devrait également renforcer l'efficacité globale de l'infrastructure.

Un projet au croisement de l'économie et de l'attractivité

Au-delà de ses dimensions techniques, le nouveau terminal constitue un outil stratégique pour renforcer l'attractivité du Maroc. En améliorant l'expérience des voyageurs et en augmentant la capacité d'accueil, il contribuera à soutenir le tourisme, les investissements et les échanges internationaux. Dans un contexte de compétition accrue entre les hubs aéroportuaires, ce projet positionne Casablanca comme un point de passage incontournable dans les flux mondiaux. Il illustre également la capacité du Maroc à porter des projets d'envergure, alliant ambition économique et innovation.



BAM le taux directeur inchangé à 2,25%

Bank Al-Maghrib (BAM) a décidé de maintenir le taux directeur inchangé à l'issue de la réunion de son Conseil ce mardi 17 mars 2026, la première de l'année.

“Tenant compte de la poursuite de la dynamique notable de l'activité économique ; des niveaux modérés prévus de l'inflation ; et de la forte incertitude entourant les perspectives au niveau international ainsi que des résultats des stress tests réalisés par BAM pour l'économie nationale, le Conseil a jugé approprié de maintenir le taux directeur inchangé à 2,25%”, indique BAM dans un communiqué.



Inflation : BAM confirme 0,8% en 2026, légère reprise attendue

L'inflation devrait rester quasi stable au Maroc en 2026, autour de 0,8%, selon Bank Al-Maghrib. Ce niveau modéré s'explique notamment par une amélioration de l'offre de certains produits alimentaires et par le repli des prix des carburants, deux facteurs qui ont contribué à contenir la hausse des prix ces derniers mois.

Mais cette accalmie pourrait être temporaire. La Banque centrale anticipe une légère remontée de l'inflation à 1,4% en 2027, à mesure que les effets favorables actuels s'estompent et que les cours du pétrole repartiraient à la hausse. Les anticipations des experts financiers, établies avant les récentes tensions géopolitiques, restent toutefois contenues, avec des projections autour de 1,5% à moyen terme, traduisant une confiance prudente dans la stabilité des prix.



Forbes 2026 : 9 entreprises marocaines dans le top 100 du Moyen-Orient

Le Maroc se classe 4^e dans la région MENA avec neuf entreprises à forte valeur. Le Maroc se positionne au 4^e rang des pays MENA avec neuf entreprises figurant parmi les 100 plus précieuses du Moyen-Orient selon Forbes 2026, couvrant 12 bourses régionales. Parmi elles : SGTM, Bank of Africa, Groupe BCP, Attijariwafa bank, LafargeHolcim Maroc, Marsa Maroc, Maroc Telecom, Managem et TAQA Morocco. Les Émirats arabes unis, l'Arabie saoudite et le Qatar dominent le classement. Les services financiers et bancaires restent le secteur le plus représenté, tandis que l'énergie continue de peser lourd avec une valeur combinée de 1,9 trillion de dollars. Cette distinction souligne la solidité et la visibilité croissante des entreprises marocaines à l'international.





By Lodj



**REJOIGNEZ
NOTRE CHAÎNE
WHATSAPP.**



POUR NE RIEN RATER DE L'ACTUALITÉ !

www.lodj.ma

Auto Hall : 100MDH de résultat net en 2025

Le groupe Auto Hall signe une année 2025 exceptionnelle. Son résultat net consolidé atteint 100MDH, contre 17MDH en 2024, et son chiffre d'affaires grimpe à 5,91MMDH (+18%). Ces chiffres témoignent d'une stratégie commerciale efficace et d'une meilleure rentabilité de ses activités.

Les ventes confirment cette dynamique : 25 778 véhicules écoulés, dont 22 612 neufs VP et VUL (+20%). Le résultat opérationnel double quasiment à 273MDH, soutenu par un mix produit optimisé et une gestion plus efficace.



Les filiales contribuent à la croissance. Auto Hall Crédit progresse de 58 % pour atteindre 2,148MMDH, et Autocaz, leader de l'occasion, vend 1879 unités (+6%). Avec l'ouverture d'une succursale à Laâyoune et le renforcement de l'offre produits, Auto Hall confirme sa solidité financière et sa capacité à répondre aux attentes des consommateurs marocains.



IA Meta envisagerait de supprimer jusqu'à 16 000 emplois pour accélérer sa stratégie dans l'IA

Meta pourrait de nouveau engager une vaste réduction de ses effectifs, après une vague très remarquée en 2025. En effet, l'entreprise envisagerait de supprimer jusqu'à 20% de ses postes, soit près de 16 000 emplois. Si rien n'a été officialisé à ce stade, ces signaux montrent que du côté de Meta, la priorité semble désormais l'accélération de sa stratégie dans l'IA.

By Lodj Champion de l'actualité



**Pour une information rapide et fiable,
visitez notre site dès maintenant.**



www.lodj.ma

Le médicament n'est jamais un marché banal. Encore moins au Maroc, où il se situe à la jonction de la santé publique, de la cohésion territoriale, de la régulation économique et, de plus en plus, de la souveraineté sanitaire. C'est précisément ce que montre l'avis du Conseil de la concurrence consacré à l'état de la concurrence dans les marchés de la distribution des médicaments : derrière la boîte remise au comptoir, il existe une mécanique lourde, vitale, mais traversée de tensions de plus en plus visibles.

Le premier enseignement du document est limpide : le secteur pharmaceutique marocain occupe une importance stratégique pour l'économie nationale et constitue à la fois un instrument de développement social et une composante centrale de la souveraineté sanitaire du pays. Le Conseil souligne même que ce secteur bénéficie aujourd'hui d'un environnement porteur, avec deux leviers de croissance majeurs : l'élargissement du marché intérieur grâce à la généralisation de la couverture sociale et à la baisse des prix de certains médicaments, notamment après la suppression de la TVA de 7 % à partir du 1er janvier 2024, mais aussi des perspectives d'exportation, en particulier vers l'Afrique. En théorie, le paysage est donc favorable. En pratique, il reste semé de nœuds.

Pour comprendre ce paradoxe, il faut revenir à l'architecture du secteur. Le Conseil rappelle que la chaîne de valeur repose sur trois composantes majeures : la production industrielle,

MÉDICAMENT AU MAROC : UN SECTEUR STRATÉGIQUE SOUS TENSION

la distribution par les grossistes-répartiteurs et la dispensation en officines. Son avis se concentre sur ce deuxième et ce troisième étage, autrement dit sur le maillon qui permet concrètement au médicament d'atteindre le patient. Ce maillon n'est pas un simple rouage logistique. Il assure la couverture géographique, l'approvisionnement national et la continuité d'accès aux traitements. Et dans un secteur aussi sensible, le moindre grain de sable peut rapidement se transformer en rupture d'approvisionnement.

Le rapport insiste d'ailleurs sur un point souvent sous-estimé dans le débat public : la distribution du médicament est aussi une affaire de territoire. Elle dépend des circuits logistiques, des habitudes de consommation, de la densité du réseau, des réalités régionales et des capacités de stockage et de circulation. Le Maroc n'est pas un tableau Excel où l'on déplace des boîtes de comprimés comme des pions abstraits. C'est un pays de reliefs, de distances, de contrastes urbains-ruraux, où l'approvisionnement doit rester fiable même dans les situations de crise. Lors de la pandémie puis après le séisme d'Al Haouz en septembre 2023, ce maillon a montré son utilité concrète en permettant un déploiement rapide de l'approvisionnement dans les zones touchées. Voilà le genre de détail qui rappelle que la logistique pharmaceutique n'est pas un décor technique : c'est une infrastructure silencieuse de la stabilité sociale.

Mais le Conseil ne s'arrête pas à cette photographie rassurante. Il montre aussi un secteur fortement réglementé, où les conditions d'accès au marché, les règles de distribution, la fixation des prix et des marges, ainsi que les modalités de paiement entre acteurs, sont étroitement encadrées. Ce niveau élevé de régulation se justifie par la nature même du médicament, bien de santé et non marchandise ordinaire.



Pourtant, cette protection a son revers : elle peut aussi figer certaines positions, ralentir la modernisation et compliquer le jeu concurrentiel. Le document le dit sans détour : la distribution des médicaments au Maroc reste confrontée à des défis réglementaires, économiques et financiers importants.

Parmi ces défis, plusieurs ressortent déjà comme les failles structurantes du système : les barrières à l'entrée, la concentration géographique des acteurs, les modalités de paiement, les mécanismes de fixation des prix et des marges, ainsi qu'un modèle économique jugé peu performant. Dit plus simplement : le système fonctionne encore, mais il fonctionne sous contrainte. Il distribue, mais il peine à se réformer. Il tient, mais il encaisse. Et dans ce genre d'équilibre, la vraie question n'est jamais "est-ce que ça tourne ?", mais "combien de temps cela peut-il tourner ainsi ?"

Le Conseil prend soin, toutefois, d'éviter la caricature. Il ne décrit pas un secteur effondré. Au contraire, dans ses conclusions, il parle d'un système de distribution efficace sur le plan technique et remplissant d'importants rôles économiques et sociaux. Il rappelle aussi le poids du secteur : 56 établissements pharmaceutiques industriels, 66 grossistes-répartiteurs, près de 29 000 emplois directs ou indirects, et environ 14 000 pharmacies d'officine desservies à l'échelle nationale. C'est considérable. Cela veut dire qu'on ne parle pas seulement d'un sujet sanitaire, mais d'un véritable pan de l'économie marocaine, avec ses emplois, ses flux financiers, ses dépendances logistiques et ses enjeux de résilience.



Le nœud du dossier est là. Le Maroc dispose d'un secteur techniquement solide, socialement utile et économiquement stratégique. Mais ce même secteur accumule des rigidités qui pèsent sur sa performance et sur sa capacité d'adaptation. C'est cette tension qui justifie aujourd'hui un débat de fond : comment renforcer la concurrence sans fragiliser l'accès au soin ? Comment moderniser les règles sans dérégler la chaîne ? Comment protéger la mission sanitaire tout en corrigeant les déséquilibres économiques ? Ce dossier spécial part de cette question centrale. Et elle est moins corporatiste qu'il n'y paraît : dans le médicament, l'économie finit toujours par rattraper la santé publique.

PHARMACIES : POURQUOI LE MODÈLE ÉCONOMIQUE S'ESSOUFFLE

À première vue, le maillage officinal marocain donne une impression de solidité. Les pharmacies sont partout, ou presque. Elles incarnent cette médecine de proximité que les citoyens connaissent, sollicitent, parfois à toute heure, souvent avant même de consulter. Dans l'imaginaire public, l'officine reste un commerce stable, presque protégé, adossé à une activité indispensable. Mais l'avis du Conseil de la concurrence invite à regarder derrière la vitrine. Et ce qu'il montre est moins rassurant : le réseau des pharmacies d'officine demeure central pour l'accès au médicament, mais son équilibre économique s'est nettement fragilisé.

Le cœur du problème tient d'abord au modèle même de rémunération. Aujourd'hui, l'économie de l'officine repose essentiellement sur une rémunération indexée sur le prix du médicament. En clair, plus le prix baisse, plus la source de revenu se contracte mécaniquement. Or le secteur évolue dans un contexte marqué à la fois par des baisses successives des prix et par la prédominance des médicaments à bas prix dans les ventes. Le Conseil souligne que la tranche T1, correspondant aux produits dont le prix fabricant hors taxe ne dépasse pas 166 dirhams, représente près de 99 % du volume total des ventes et environ 80 % de leur valeur. Autrement dit, l'essentiel de l'activité des officines se concentre sur des produits peu rémunérateurs. C'est la quadrature du comptoir : beaucoup de flux, peu d'oxygène.

Cette dépendance aux volumes de vente rend le système particulièrement vulnérable. Le rapport explique que les officines restent soumises à une pression continue sur les marges, dans un environnement où la demande solvable demeure limitée. Cela affecte directement leur viabilité, réduit leurs marges de manœuvre et freine leur capacité à investir, à innover ou simplement à s'adapter aux évolutions du système de santé. Une pharmacie peut sembler active, fréquentée, ancrée dans son quartier, tout en étant économiquement essoufflée. C'est l'un des paradoxes du secteur : la visibilité sociale de l'officine masque parfois sa faiblesse comptable.

Le Conseil apporte d'ailleurs une précision importante, qui démonte une idée reçue. Sur le papier, les marges brutes des officines peuvent paraître élevées, entre 47 % et 57 % du prix fabricant hors taxe selon les tranches tarifaires.

Mais une fois retranchées les charges d'exploitation — loyer, personnel, fiscalité, fonctionnement quotidien — la réalité change de visage. La marge théorique n'est pas la rentabilité réelle. Et c'est là que se glisse la fatigue du modèle. Une officine ne vit pas de pourcentages affichés dans un tableau réglementaire ; elle vit de ce qu'il reste une fois le quotidien payé.

À cette pression sur les marges s'ajoute un autre phénomène, plus structurel encore : la multiplication des pharmacies. Le nombre d'officines a progressé bien plus vite que la population. Le document indique qu'entre 2015 et 2024, le Maroc est passé d'une pharmacie pour 3 686 habitants à une pharmacie pour environ 2 606 habitants. En nombre d'officines pour 100 000 habitants, le ratio est monté de 27,1 à 38,4. Le Conseil note que le pays affiche désormais une densité pharmaceutique supérieure à la norme recommandée par l'OMS, fixée à une pharmacie pour 5 000 habitants. Cette densité peut sembler positive sous l'angle de l'accessibilité, mais elle produit aussi un effet bien moins vertueux : elle fragmente le marché et réduit le chiffre d'affaires moyen par pharmacie.

Le sujet n'est donc pas seulement quantitatif, il est territorial. Le rapport relève une forte concentration des officines dans les grands axes urbains, notamment dans les régions de Casablanca-Settat et Rabat-Salé-Kénitra, qui regroupent à elles seules environ 45 % des officines.



Dans ces zones, les pharmacies se retrouvent parfois à très faible distance les unes des autres. Le résultat est connu : concurrence locale intense, rentabilité érodée, nouvelles installations plus difficiles à amortir. En théorie, l'offre se rapproche du citoyen. En pratique, certaines zones surconcentrées voient se multiplier des activités qui se disputent une demande insuffisante. Le marché s'étire, puis s'amincit.

La fragilité des officines se lit aussi dans leur profil économique global. Le Conseil rappelle qu'environ 90 % des pharmacies échappent au champ d'application de la loi sur les délais de paiement, parce qu'elles réalisent moins de 2 millions de dirhams de chiffre d'affaires annuel. Plus précisément, seules 1 374 pharmacies, soit environ 10 % du total, dépassent ce seuil. Ce chiffre est redoutablement parlant. Il dit qu'une immense majorité du réseau fonctionne à une échelle modeste, parfois trop modeste pour absorber sereinement les chocs de prix, les tensions de trésorerie ou les investissements nécessaires à la modernisation.

Cette situation a des effets en cascade. Parce qu'une partie des officines règle tardivement leurs fournisseurs, les grossistes-répartiteurs adaptent leurs pratiques : remises conditionnées au respect des délais, commandes morcelées, livraisons plus fréquentes mais en volumes réduits. Ces ajustements visent à limiter le risque d'impayés, mais ils produisent aussi des distorsions concurrentielles entre pharmacies plus ou moins solvables. Les officines les plus fragiles deviennent alors les premières pénalisées. Le système finit par sélectionner non pas les plus utiles territorialement, mais parfois les plus capables de tenir financièrement dans un cadre devenu nerveux.

Le Conseil ne se contente pas du diagnostic. Il propose une piste de réforme majeure : évoluer vers un mode de rémunération mixte, qui valorise davantage l'acte pharmaceutique indépendamment du seul prix du médicament.

L'idée est simple et assez saine intellectuellement : rémunérer davantage le service rendu — conseil, dispensation, suivi, continuité — au lieu de faire dépendre presque entièrement l'équilibre économique d'une boîte vendue à faible marge. Cette approche permettrait de rendre les revenus des officines moins sensibles aux baisses de prix et de reconnaître plus justement leur fonction de santé de proximité.

Au fond, le problème des pharmacies marocaines n'est pas qu'elles manquent d'utilité. C'est exactement l'inverse : elles sont utiles, indispensables même, mais leur utilité n'est plus correctement traduite dans leur modèle économique. Et lorsqu'un secteur essentiel vit d'un schéma de rémunération de plus en plus décalé par rapport à ses missions réelles, il entre dans une zone grise. Il continue d'assurer le service, mais au prix d'une usure silencieuse. Ce n'est pas spectaculaire. C'est plus inquiétant.



TROP DE PHARMACIES, PAS ASSEZ D'ÉQUILIBRE ?

À première vue, l'idée paraît presque contre-intuitive. Comment un pays peut-il avoir "trop" de pharmacies alors que l'accès au médicament reste, par définition, un enjeu de proximité ? La question dérange, parce qu'elle touche à un secteur sensible, chargé d'une mission de santé publique. Pourtant, le document du Conseil de la concurrence oblige à regarder le sujet sans fard : au Maroc, la hausse continue du nombre d'officines améliore potentiellement l'accessibilité, mais elle produit aussi une fragmentation du marché qui affaiblit la rentabilité moyenne des pharmacies et crée des déséquilibres territoriaux de plus en plus visibles.

Le chiffre clé est brutal. Entre 2015 et 2024, le nombre de pharmacies d'officine est passé de 9 185 à 14 134, soit une progression de près de 54 % en neuf ans. Dans le même temps, la population n'a augmenté que de 8,8 %. Le Conseil résume cela d'une formule qui claque comme un constat de surchauffe : le nombre de pharmacies a augmenté 6,5 fois plus vite que la population. Ce n'est pas un détail statistique. C'est le signe qu'une partie du secteur s'est développée à un rythme déconnecté de la croissance réelle de la demande solvable.

Cette poussée a mécaniquement modifié la densité du réseau. En 2015, le Maroc comptait une pharmacie pour 3 686 habitants. En 2024, on est passé à environ une officine pour 2 606 habitants. Rapporté à 100 000 habitants, le ratio grimpe de 27,1 à 38,4 pharmacies. Le rapport note clairement que cette densité est désormais supérieure à la norme recommandée par l'OMS, qui est d'une pharmacie pour 5 000 habitants. Dit autrement, le Maroc dispose aujourd'hui d'un réseau bien plus dense que ce que préconise le référentiel international rappelé par le Conseil.

Sur le papier, on pourrait s'en réjouir. Une densité élevée peut en effet être interprétée comme un signe d'accessibilité renforcée. Plus de pharmacies, c'est en théorie plus de proximité, plus de choix, plus de souplesse pour les patients. Le problème, c'est que l'économie a mauvais caractère : elle finit toujours par réclamer ses comptes. Le Conseil souligne que cette multiplication des officines entraîne une fragmentation du marché, accompagnée d'une baisse significative du chiffre d'affaires moyen par pharmacie, ce qui réduit la rentabilité de l'activité, notamment pour les nouvelles créations. En clair, le gâteau ne grossit pas assez vite pour compenser le nombre croissant de parts.

Le sujet devient encore plus sensible quand on quitte les moyennes nationales pour regarder la carte. Car il n'y a pas seulement "beaucoup" de pharmacies ; il y a surtout une mauvaise répartition des pharmacies. Le Conseil met en évidence une forte concentration des officines dans les grands axes urbains, en particulier dans les régions de Casablanca-Settat et Rabat-Salé-Kénitra, qui regroupent à elles seules environ 45 % des officines du pays. Dans ces zones, les pharmacies se situent souvent à faible distance les unes des autres. À l'inverse, certaines régions moins densément peuplées restent moins bien dotées. La surdensité ne signifie donc pas forcément justice territoriale. Elle peut même masquer un double déséquilibre : concurrence excessive dans certains centres, offre limitée dans d'autres espaces.

La règle des 300 mètres, prévue par l'article 57 de la loi 17-04 entre deux officines à vol d'oiseau, n'a manifestement pas suffi à corriger ce phénomène. Elle encadre l'implantation, mais elle n'empêche ni la concentration dans les zones les plus attractives, ni la logique d'entassement relatif autour des bassins les plus solvables. En pratique, la règle joue comme une borne minimale, pas comme un véritable outil de planification territoriale. Et dans un secteur aussi particulier, cela change tout. Une politique d'implantation ne devrait pas seulement empêcher que deux façades se regardent de trop près ; elle devrait aussi répondre à une question plus sérieuse : où le besoin de santé justifie-t-il réellement une nouvelle installation ?

Le Conseil lie d'ailleurs cette dynamique de densité à une autre évolution décisive : l'augmentation rapide du nombre de pharmaciens diplômés.



Entre 2016 et 2024, le nombre de nouveaux diplômés a fortement progressé, avec 910 pharmaciens diplômés en 2024 contre 297 en 2016, soit une hausse de 206 %. Sur la période, 4 676 pharmaciens ont été formés, dont 60 % diplômés à l'étranger. Cette poussée de l'offre de diplômés nourrit naturellement la pression à l'installation. Le marché officinal devient alors une sorte de sas d'absorption professionnelle, sauf que ce sas n'est pas extensible à l'infini. Quand l'entrée dans la profession se traduit massivement par l'ouverture de nouvelles officines dans des zones déjà denses, on fabrique plus facilement de la concurrence d'usure que de la valeur.

Il serait toutefois trop simple de conclure que "moins de pharmacies" serait forcément la solution. Le vrai sujet n'est pas quantitatif au sens brut. Il est économique et territorial. Un pays peut avoir un réseau dense et viable si la demande est solvable, si les missions des officines sont élargies, si leur rémunération ne dépend pas uniquement du prix des boîtes vendues, et si l'implantation répond à des critères intelligents. Mais dans le cas marocain, le Conseil met en relation la surdensité avec d'autres faiblesses structurelles : pression sur les prix, faible valorisation de l'acte pharmaceutique, rentabilité en baisse, capacités d'investissement réduites. La densité excessive devient alors non pas une force, mais un multiplicateur de fragilité.

Le rapport ouvre ainsi un débat que le secteur évite souvent, par prudence ou par corporatisme. Le Maroc a-t-il besoin de continuer à augmenter le nombre d'officines au même rythme ? Ou a-t-il surtout besoin de mieux répartir, mieux réguler et mieux rémunérer celles qui existent déjà ? La différence est fondamentale. Dans un cas, on laisse filer une logique d'expansion quantitative qui finit par affaiblir tout le monde. Dans l'autre, on construit une politique du réseau, pensée en fonction des besoins territoriaux, de la viabilité économique et de la mission sanitaire.

Au fond, la question "trop de pharmacies ?" est mal posée si elle se limite au nombre. La vraie question est plus rude, et plus utile : un réseau officinal peut-il rester un pilier de santé publique s'il s'appauvrit à mesure qu'il s'étend ? Voilà le nœud. Et ce nœud n'a rien d'abstrait. Il touche à la fois les jeunes pharmaciens qui veulent s'installer, les officines qui peinent à tenir leur modèle, et les patients qui ont besoin d'un maillage solide — pas seulement dense.



QUAND LES GROSSISTES DEVIENNENT LES BANQUIERS DES PHARMACIES

Dans la chaîne du médicament, les grossistes-répartiteurs sont souvent les acteurs les moins visibles et pourtant les plus exposés. Ils ne parlent pas directement au patient, n'incarnent pas la proximité du pharmacien de quartier, ne bénéficient pas non plus de la centralité symbolique du laboratoire. Mais sans eux, la chaîne se grippe très vite. Le Conseil de la concurrence le rappelle clairement : les grossistes-répartiteurs occupent une position centrale entre les établissements pharmaceutiques industriels et les officines, et assurent environ 95 % de l'approvisionnement des pharmacies, avec des livraisons quotidiennes à flux tendu sur l'ensemble du territoire. En d'autres termes, ils sont le système circulatoire du médicament. Et ce système, aujourd'hui, commence à respirer court.

Le problème n'est pas seulement logistique. Il est financier. Le rapport montre que les grossistes ne se contentent plus de distribuer des médicaments ; ils assument aussi, dans les faits, une fonction de financeurs du réseau officinal. Le Conseil le formule sans détour : en pratique, ils jouent souvent un rôle de "banquier" auprès des officines, en supportant une charge financière qui fragilise leur rentabilité et limite leur capacité d'investissement. C'est là que le circuit devient étrange, presque absurde. Le distributeur ne se contente plus d'acheter, stocker et livrer. Il avance du temps, donc de l'argent. Et dans un secteur où les marges sont réglementées, avancer du temps finit toujours par coûter cher.

Le mécanisme est bien identifié. En amont, les grossistes doivent régler leurs fournisseurs dans des délais relativement encadrés. En aval, ils accordent aux pharmacies des délais de paiement bien plus longs. Le Conseil relève ainsi que les délais moyens restent autour de 45 à 60 jours, parfois 90 jours, entre industriels et grossistes, tandis qu'en aval, entre grossistes et officines, les délais atteignent 112 jours en 2022, 104 jours en 2023 et sont encore estimés à 96 jours en 2024. Autrement dit, le grossiste encaisse tard, mais décaisse plus tôt. C'est un effet de ciseaux classique, sauf qu'ici il porte sur un produit vital, dans un secteur censé être stable.

Ce décalage produit une conséquence lourde : les grossistes financent une partie du fonctionnement courant des officines. Le rapport indique que leur cycle d'exploitation atteint en moyenne 86 jours, soit près de trois mois à financer avant paiement effectif. Ce déséquilibre entre décaissements et encaissements fragilise leur capacité d'autofinancement et, à terme, la résilience de l'ensemble de la chaîne de distribution. Le Conseil va jusqu'à souligner le risque pour la disponibilité et l'accès aux traitements. La question n'est donc pas simplement comptable. Elle touche déjà à la sécurité du système.

Pourquoi cette situation perdure-t-elle ? En partie à cause de la mise en œuvre incomplète de la loi sur les délais de paiement. La loi n° 69-21, entrée en vigueur en 2023, encadre en principe ces délais, avec une norme de 60 jours, extensible à 120 jours par accord et jusqu'à 180 jours par dérogation. Mais le Conseil note que son application reste très inégale selon les acteurs. Surtout, près de 90 % des officines échappent au champ d'application de la loi parce qu'elles réalisent moins de 2 millions de dirhams de chiffre d'affaires annuel. Résultat : la réforme, censée discipliner les flux, laisse intacte une grande partie du problème. C'est un peu comme installer un frein sur un véhicule en oubliant les roues arrière.

Cette asymétrie place les grossistes dans une position intenable. Le rapport mentionne un ratio d'endettement bancaire de 9,5 pour les EPGR, et précise que près de 40 % de leurs charges financières proviennent des retards de paiement des officines. Ce chiffre mérite d'être médité calmement, sans tambour. Quarante pour cent des charges financières liés aux retards en aval, cela signifie qu'une part importante de la fragilité du maillon de gros ne vient pas du marché international, ni du coût logistique pur, ni d'un choc exogène : elle vient du fonctionnement même du circuit domestique. Le risque est alors simple à comprendre. Un grossiste fragilisé investit moins, stocke avec plus de prudence, arbitre davantage, et toute la chaîne devient plus nerveuse.



Pour se protéger, certains grossistes ajustent déjà leurs pratiques. Le Conseil relève qu'ils instaurent parfois des remises conditionnées au respect des délais, ou qu'ils morcellent les commandes, quitte à supporter des surcoûts logistiques. Ces réflexes sont rationnels à l'échelle de l'entreprise, mais ils ne sont pas neutres pour le système. Ils peuvent accroître les inégalités entre officines selon leur solvabilité, pénaliser les plus fragiles et, surtout, augmenter le risque de ruptures d'approvisionnement. Voilà comment une tension de trésorerie devient une tension d'accès. L'économie, encore une fois, finit par remonter jusqu'au comptoir.

Le paradoxe, c'est que les grossistes remplissent déjà une mission quasi publique. Le Conseil rappelle qu'ils garantissent la disponibilité nationale des médicaments, avec des livraisons quotidiennes et une couverture large du territoire. Leur rôle combine donc service public et activité économique sous fortes contraintes logistiques et réglementaires. Mais leur rémunération et leur environnement financier ne semblent plus alignés avec cette mission. C'est un vieux travers de beaucoup de secteurs régulés : on exige la continuité, la sécurité, la couverture, la réactivité... tout en comprimant les marges et en laissant dériver les délais. À la fin, on obtient des héros fatigués. Et les héros fatigués coûtent cher au système.

Le rapport ouvre plusieurs pistes de sortie. Il évoque la mise en place de mécanismes de financement adaptés pour renforcer la trésorerie des officines et des EPGR, notamment le préfinancement des créances de remboursement, afin de raccourcir les délais effectifs d'encaissement. Il mentionne aussi l'idée d'un fonds adossé à une contre-garantie publique, destiné à élargir l'accès au crédit, soutenir les nouvelles installations dans les zones peu denses et financer des investissements stratégiques comme la digitalisation, la traçabilité ou la mise à niveau logistique. Ce sont des pistes techniques, certes, mais elles racontent une chose très simple : le secteur ne peut plus être piloté comme si la trésorerie était un détail secondaire.



Au fond, quand les grossistes deviennent les banquiers des pharmacies, ce n'est pas la preuve d'une solidarité vertueuse. C'est le symptôme d'un déséquilibre structurel. Un grossiste doit distribuer, pas porter durablement le crédit du réseau. Tant que cette confusion persiste, la chaîne du médicament restera exposée à une fragilité silencieuse : celle qui ne fait pas de bruit immédiatement, mais qui use le système de l'intérieur.

DÉLAIS DE PAIEMENT : LA BOMBE À RETARDEMENT DU CIRCUIT PHARMACEUTIQUE

Le Dans la distribution du médicament, le sujet peut sembler technique, presque aride. Des délais, des factures, des créances, des jours de règlement. Rien qui fasse spontanément lever les foules. Et pourtant, c'est souvent là que les systèmes se fissurent : non pas dans le fracas, mais dans l'allongement discret des échéances. Le Conseil de la concurrence le montre clairement dans son avis : au Maroc, les délais de paiement constituent l'un des déséquilibres structurels les plus lourds de la chaîne pharmaceutique, au point de fragiliser les grossistes-répartiteurs, de distordre la concurrence et de faire peser un risque direct sur la continuité d'approvisionnement des officines.

développement du secteur touristique marocain se confirme à travers une dynamique d'investissement soutenue dans l'hôtellerie.

Le mécanisme est simple à comprendre, ce qui le rend encore plus irritant. En amont, les établissements pharmaceutiques industriels imposent aux grossistes-répartiteurs des délais relativement serrés. En aval, les officines règlent plus tardivement leurs fournisseurs. Résultat : le maillon intermédiaire paie vite et encaisse lentement. Or un distributeur qui décaisse avant d'encaisser ne distribue pas seulement du médicament ; il distribue aussi du crédit, parfois malgré lui. Le Conseil résume cette asymétrie avec des chiffres très parlants : en amont, les délais moyens restent globalement entre 45 et 60 jours, avec parfois des pointes à 90 jours ; en aval, ils atteignent 112 jours en 2022, 104 jours en 2023 et encore 97 jours estimés en 2024. La divergence est massive.

Cette différence n'est pas un simple inconfort de trésorerie. C'est une contrainte systémique. Le Conseil note que le cycle d'exploitation des grossistes-répartiteurs atteint en moyenne 86 jours, soit près de trois mois à financer avant paiement effectif. Ce déséquilibre affaiblit leur capacité d'autofinancement, pèse sur leur rentabilité et, à terme, met sous tension la résilience de toute la chaîne de distribution. La formule est sèche, mais le fond est limpide : quand la trésorerie d'un maillon vital devient structurellement instable, ce n'est pas seulement l'entreprise qui souffre, c'est l'accès au traitement qui devient plus vulnérable.

Le plus troublant est que la réforme censée corriger ces retards n'a produit qu'un effet limité. La loi n° 69-21, entrée en vigueur en 2023, fixe en principe un délai de paiement de 60 jours, extensible à 120 jours par accord entre les parties et jusqu'à 180 jours par dérogation dans certains secteurs spécifiques.

Sur le papier, le cadre existe. Dans les faits, son application reste profondément inégale. Le Conseil relève que l'entrée en vigueur de la loi n'a pas entraîné de modification significative des pratiques amont, les délais fournisseurs restant assez stables. Et surtout, le cœur du problème demeure intact en aval.

Pourquoi ? Parce que près de 90 % des officines échappent au champ d'application effectif de cette réglementation, du fait qu'elles réalisent moins de 2 millions de dirhams de chiffre d'affaires annuel. Selon les données rappelées par le Conseil, seules 1 374 pharmacies, soit environ 10 % du total, dépassent ce seuil. Autrement dit, la réforme laisse en dehors de son périmètre la grande majorité des relations commerciales qui structurent réellement le circuit officinal. C'est une asymétrie réglementaire majeure, et le Conseil ne tourne pas autour du pot : cette exclusion compromet l'efficacité globale du dispositif et neutralise en grande partie son effet incitatif et dissuasif.



Les conséquences concurrentielles sont tout sauf abstraites. Cette mise en œuvre à géométrie variable crée des écarts de traitement entre officines selon leur taille, leur solvabilité et leur capacité à honorer les délais. Certaines peuvent négocier, d'autres subissent. Certaines restent approvisionnées dans des conditions relativement fluides, d'autres voient leur relation fournisseur se durcir. Le Conseil explique que cette différenciation accentue les déséquilibres économiques au sein même du réseau officinal. En clair, la règle n'organise pas le marché de façon homogène ; elle le segmente davantage. Et lorsqu'un secteur régulé fabrique de la segmentation par ses propres exceptions, il sème un drôle de bazar sous costume juridique.

Du côté des grossistes-répartiteurs, l'addition est lourde. Le Conseil indique que leur ratio moyen d'endettement bancaire sur l'excédent brut d'exploitation atteint 9,5, signe d'une fragilité financière croissante. Plus frappant encore, près de 40 % de leurs charges financières proviennent des retards de paiement des officines. Et dans les faits, ils supportent un taux moyen d'impayés de 18 %. Voilà le vrai visage du problème : les délais ne sont pas seulement longs, ils produisent un coût financier direct, récurrent, qui mine la rentabilité du maillon de gros et réduit sa capacité à investir dans le stock, la logistique, la digitalisation ou la sécurisation de l'approvisionnement.

Pour se protéger, les grossistes adaptent déjà leurs pratiques. Le Conseil mentionne des remises conditionnées au respect des délais, le morcellement des commandes et d'autres formes de prudence commerciale destinées à limiter l'exposition au risque. Ces comportements sont compréhensibles à l'échelle de l'entreprise, mais ils déplacent le problème sans le résoudre. Pire, ils peuvent en créer de nouveaux : surcoûts logistiques, tension accrue sur certaines officines, risque plus élevé de ruptures d'approvisionnement. Une fois encore, un déséquilibre financier apparemment banal remonte toute la chaîne jusqu'au patient. Le médicament n'aime pas les trésoreries brinquebalantes.

Le Conseil en tire une conclusion logique : il faut instaurer une régulation équitable des délais de paiement pour corriger les asymétries commerciales qui pénalisent fortement les grossistes-répartiteurs. Le sujet est moins corporatiste qu'il n'en a l'air. Il ne s'agit pas de défendre un acteur contre un autre, mais de remettre un peu de cohérence dans une chaîne où chacun dépend des autres. Un distributeur ne peut pas durablement assumer une mission quasi publique — disponibilité nationale, stocks de sécurité, livraison continue — tout en servant de financeur de dernier ressort à une grande partie du réseau officinal. À ce stade, ce n'est plus de la souplesse commerciale. C'est une fragilité institutionnalisée.

Au fond, les délais de paiement sont la bombe à retardement parfaite : rien n'explose tout de suite, mais tout se détériore lentement. La trésorerie s'épuise, l'endettement grimpe, les marges se ratatinent, les investissements reculent, la chaîne se crispe. Et comme souvent dans les secteurs essentiels, le problème reste longtemps invisible parce que les acteurs continuent malgré tout à faire tenir le système. Jusqu'au jour où tenir ne suffit plus.



QUI GAGNE QUOI SUR UN MÉDICAMENT AU MAROC ?

Derrière chaque boîte de médicament vendue en pharmacie, il y a une petite mécanique réglementaire que le grand public voit rarement. Le prix payé par le patient n'est pas le simple résultat d'un jeu libre entre offre et demande. Au Maroc, il est encadré par l'État, selon un système précis qui répartit la valeur entre plusieurs acteurs : fabricant, importateur le cas échéant, grossiste-répartiteur, pharmacien d'officine, puis éventuellement l'Assurance maladie via le remboursement. Le Conseil de la concurrence rappelle que cette architecture tarifaire repose sur une logique administrée, censée protéger l'accès au médicament tout en garantissant la viabilité du circuit. Sur le papier, le schéma est clair. Dans la pratique, il soulève une question redoutablement simple : qui capte réellement la valeur, et qui supporte les contraintes ?

Le point de départ est le prix fabricant hors taxe, ou PFHT. C'est le prix auquel le fabricant facture le médicament. Le décret n° 2-13-852, cité par le rapport, prévoit que le prix public de vente se compose de trois éléments principaux : ce PFHT, les marges de distribution revenant au grossiste-répartiteur et au pharmacien d'officine, puis la TVA, lorsqu'elle s'applique. Or depuis le 1er janvier 2024, l'ensemble des médicaments est exonéré de TVA. Cela signifie qu'aujourd'hui, dans la structure de prix, le cœur de la répartition se joue essentiellement entre le fabricant et les acteurs de la distribution.

Le PFHT lui-même n'est pas librement fixé. Pour un médicament princeps, il doit être aligné sur le prix le plus bas observé dans un panier de pays de référence comprenant notamment l'Arabie saoudite, la Belgique, l'Espagne, la France, la Turquie et le Portugal, ainsi que le pays d'origine s'il est différent. Pour un générique, le prix est fixé à un niveau inférieur à celui du princeps, avec une règle de décrochage pouvant aller jusqu'à 50 %. En clair, la pression sur le prix ne commence pas au comptoir : elle est présente dès l'origine du système, au niveau du prix industriel homologué par le ministère de la Santé.

Ensuite viennent les marges réglementaires. Et c'est là que la lecture du tableau fourni par le Conseil devient très instructive. Le dispositif distingue quatre tranches de prix fabricant hors taxe. Pour les médicaments les moins chers — la tranche T1, soit un PFHT inférieur ou égal à 166 dirhams — la marge de l'officine est fixée à 57 % du PFHT, tandis que celle du grossiste est de 11 %. Pour la tranche T2 (entre 166 et 588 dirhams), la marge officinale tombe à 47 % du PFHT, celle du grossiste restant à 11 %. Pour les tranches supérieures, le système change :

en T3 (de 588 à 1 766 dirhams), la pharmacie perçoit un forfait de 300 dirhams et le grossiste 2 % ; en T4 (au-delà de 1 766 dirhams), la pharmacie perçoit un forfait de 400 dirhams et le grossiste 2 %.

Dit autrement, sur les médicaments les moins chers, la rémunération de l'officine paraît élevée en pourcentage, mais elle s'applique à une base faible. Sur les médicaments plus coûteux, la rémunération de la pharmacie devient plafonnée par forfait, tandis que celle du grossiste se réduit fortement en pourcentage. Le système cherche donc à éviter qu'un prix élevé produise mécaniquement une rente excessive en distribution. L'intention est compréhensible. Mais cette logique a un effet secondaire majeur : elle rend les acteurs très dépendants de la structure du marché, c'est-à-dire du type de médicaments réellement vendus.

Or c'est précisément là que le bât blesse. Le Conseil souligne que la structure du marché officinal est massivement orientée vers les médicaments à bas prix. La tranche T1 représente à elle seule près de 99 % du volume total des ventes et environ 80 % de leur valeur. Cela change tout. Car si l'essentiel de l'activité porte sur des médicaments peu chers, alors les marges affichées en pourcentage ne racontent qu'une partie de l'histoire. En apparence, une marge de 57 % peut sembler confortable. En réalité, elle s'applique à des produits dont la valeur unitaire est faible, alors même que les charges fixes de l'officine — loyer, personnel, fiscalité, fonctionnement — ne baissent pas par magie avec le prix des boîtes. C'est ici que les pourcentages font parfois illusion.

Le Conseil insiste d'ailleurs sur ce point avec une franchise bienvenue : même si les marges brutes paraissent théoriquement élevées, entre 47 % et 57 % du PFHT selon les tranches, la réalité économique est tout autre une fois les charges d'exploitation déduites.



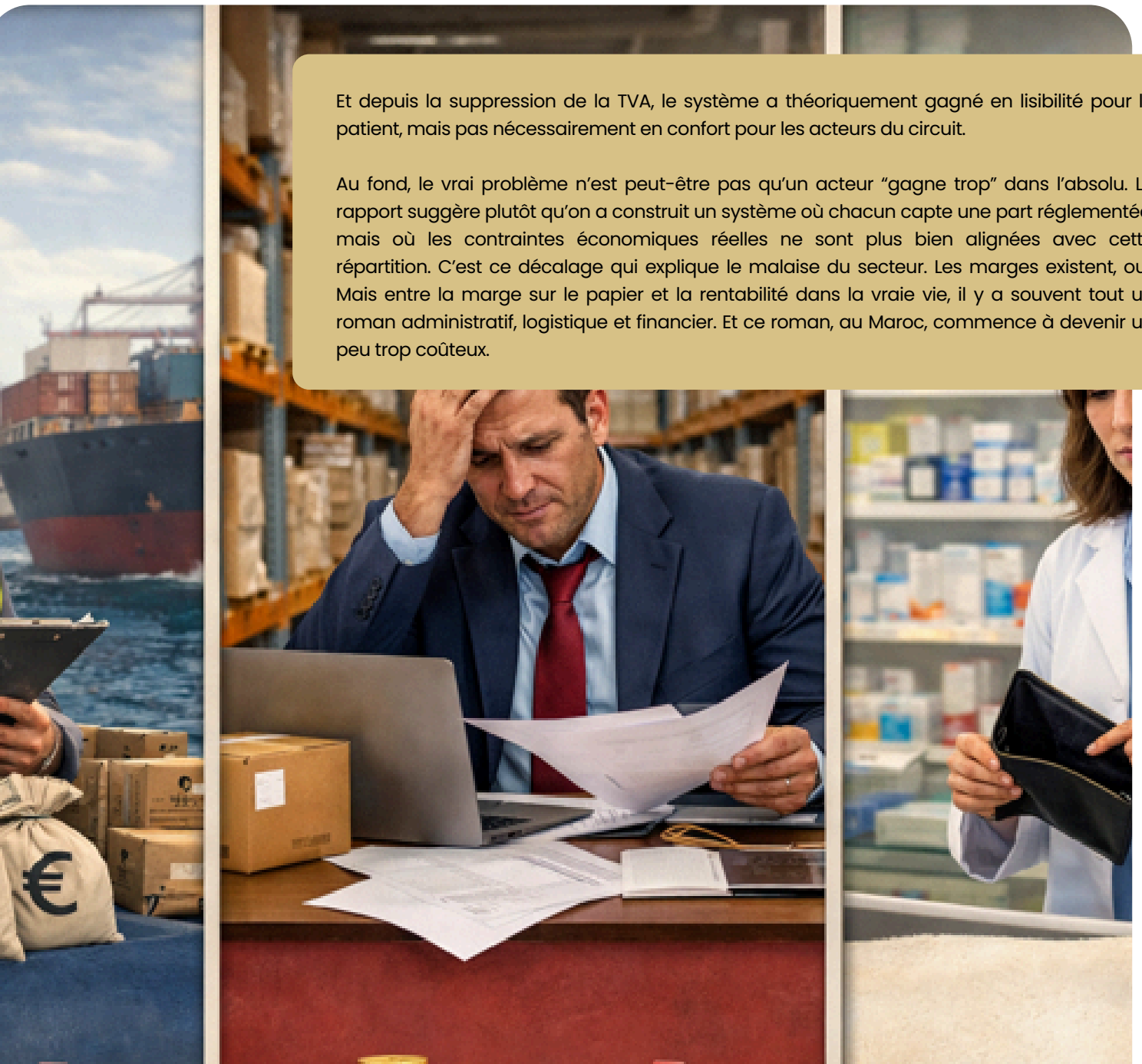
Cela vaut particulièrement pour les pharmacies, dont le modèle économique reste principalement indexé sur le prix du médicament. En cas de baisse successive des prix — et le rapport rappelle que ces baisses ont touché les segments les plus vendus — la contraction des revenus devient quasi mécanique. L'officine ne gagne donc pas "beaucoup" parce que son pourcentage est élevé ; elle compense surtout un faible niveau de valeur unitaire par du volume. Et un volume sans marge nette solide, c'est souvent une agitation comptable plus qu'un confort économique.

Du côté des grossistes-répartiteurs, la situation est différente mais pas franchement idyllique. Leur marge réglementaire est plus faible, 11 % sur les deux premières tranches puis 2 % sur les plus élevées. Pour les médicaments importés, une majoration de 10 % est ajoutée au PFHT pour couvrir la marge de l'importateur ainsi que les frais d'approche et les droits de douane. Le problème, pour les grossistes, n'est donc pas seulement le niveau de leur marge. C'est aussi le fait qu'ils doivent porter des coûts logistiques lourds, financer des stocks, assurer des livraisons quasi quotidiennes et, souvent, absorber les retards de paiement des officines. Leur rémunération réglementée s'exerce donc dans un environnement de charges et de risques qui dépasse largement la simple fonction de revente.

La question "qui gagne quoi ?" appelle ainsi une réponse moins spectaculaire qu'on pourrait le croire. Le fabricant fixe la base, dans un cadre lui-même régulé par benchmark international. L'importateur, lorsqu'il existe, bénéficie d'une majoration spécifique. Le grossiste reçoit une marge encadrée mais supporte une forte pression logistique et financière. La pharmacie affiche des marges brutes élevées sur certaines tranches, mais son revenu réel est rogné par la faiblesse des prix unitaires, la domination des produits TI et les charges fixes.

Et depuis la suppression de la TVA, le système a théoriquement gagné en lisibilité pour le patient, mais pas nécessairement en confort pour les acteurs du circuit.

Au fond, le vrai problème n'est peut-être pas qu'un acteur "gagne trop" dans l'absolu. Le rapport suggère plutôt qu'on a construit un système où chacun capte une part réglementée, mais où les contraintes économiques réelles ne sont plus bien alignées avec cette répartition. C'est ce décalage qui explique le malaise du secteur. Les marges existent, oui. Mais entre la marge sur le papier et la rentabilité dans la vraie vie, il y a souvent tout un roman administratif, logistique et financier. Et ce roman, au Maroc, commence à devenir un peu trop coûteux.



BAISSES DE PRIX : SOULAGEMENT POUR LE PATIENT, PRESSION SUR LE RÉSEAU

À première vue, la baisse du prix des médicaments ressemble à une bonne nouvelle sans astérisque. Pour le patient, pour les familles, pour le pouvoir d'achat, pour l'accès au soin, l'équation paraît simple : moins cher, donc mieux. Et dans un pays où la charge de santé pèse encore lourd dans le budget de nombreux ménages, personne ne va pleurer sur une baisse de prix. Le Conseil de la concurrence lui-même rappelle que le secteur bénéficie aujourd'hui d'un environnement plus porteur, notamment grâce à l'élargissement du marché intérieur, à la généralisation de la couverture sociale et à la suppression de la TVA sur les médicaments depuis le 1er janvier 2024.

Mais voilà : dans la chaîne du médicament, une baisse de prix n'est jamais un geste isolé. C'est une onde de choc qui traverse tout le circuit. Car au Maroc, la rémunération des principaux acteurs de la distribution — pharmacies d'officine et grossistes-répartiteurs — reste directement indexée sur le prix du médicament. Lorsque le prix baisse, la marge en valeur se contracte mécaniquement, même si le besoin de stockage, de conseil, de transport, de garde ou de livraison, lui, ne baisse pas dans les mêmes proportions. C'est là que commence le paradoxe : ce qui soulage le patient peut fragiliser le réseau qui lui permet d'accéder au traitement.

Le rapport du Conseil est très clair sur ce point. Il explique que le modèle économique actuel des pharmacies d'officine repose principalement sur une rémunération indexée sur le prix du médicament, ce qui rend leur équilibre particulièrement vulnérable dans un contexte de baisses successives des prix. Cette vulnérabilité est accentuée par un fait massif : le marché officiel marocain est très largement dominé par les médicaments à bas prix. La tranche T1, celle des produits les moins chers, représente près de 99 % du volume total des ventes et environ 80 % de leur valeur. En d'autres termes, la pharmacie marocaine vit surtout de produits peu chers, et ce sont précisément ces segments qui ont été les plus touchés par les révisions de prix.

Le mot important ici est mécaniquement. Dans un système où la marge est proportionnelle au prix, chaque baisse tarifaire réduit automatiquement le revenu unitaire du distributeur. Le Conseil le souligne explicitement pour les officines : les baisses successives sur la tranche T1 ont amplifié l'effet de contraction des revenus.

Pour les grossistes-répartiteurs, le constat est similaire : toute diminution du prix d'un médicament entraîne mécaniquement une réduction de leur marge, alors même que leurs coûts logistiques réels — carburant, énergie, salaires, intérêts bancaires, préparation des commandes, fréquence des livraisons — ne peuvent pas être répercutés sur le prix de vente. Voilà l'os dur du système : le prix baisse plus vite que les charges.

Le cas des grossistes est particulièrement révélateur. Leur taux moyen de marge brute tourne autour de 8,3 %, avec une marge nette proche de 1,1 %, tandis que leur rentabilité financière s'est nettement dégradée depuis la réforme de 2014 sur la fixation des prix. Le Conseil note qu'en 2023, leur taux moyen de rentabilité financière est tombé à 0,66 %, contre plus de 2 % avant la réforme. Ce n'est pas un petit ajustement. C'est une érosion profonde d'un maillon déjà chargé d'obligations lourdes : disponibilité nationale, stocks, livraisons continues, soutien financier implicite aux officines. À ce niveau de rentabilité, la moindre pression supplémentaire devient un risque structurel.

Du côté des officines, le tableau est à peine plus confortable. Le Conseil relève que, sur la période 2016-2024, le chiffre d'affaires global du réseau est passé de 11,1 à 13,5 milliards de dirhams, soit une progression de 21,6 %, tandis que les revenus professionnels des pharmaciens sont restés quasi stagnants, entre 1 et 1,1 milliard de dirhams jusqu'en 2023, avant une légère remontée à 1,2 milliard en 2024.



Cette divergence entre croissance apparente du chiffre d'affaires et stagnation des revenus s'explique notamment par la pression continue sur les marges réglementées liée aux baisses successives des prix, en particulier dans les tranches T1 et T2. Autrement dit, le secteur bouge, vend, tourne... sans vraiment respirer davantage.

La suppression de la TVA depuis le 1er janvier 2024 mérite aussi d'être regardée avec un peu de sang-froid. Pour le patient, l'effet est positif : en théorie, le médicament coûte moins cher. Pour le système, c'est plus nuancé. L'exonération de TVA ne corrige pas, à elle seule, le problème central du modèle de rémunération. Elle réduit le prix public, certes, mais elle ne change pas automatiquement la structure profonde des marges, ni la dépendance des acteurs à un prix administré de plus en plus comprimé. La mesure est utile en termes d'accessibilité, mais elle ne constitue pas une réforme économique du réseau. C'est un allègement, pas une refonte.

Le débat devient alors plus intéressant, et plus honnête. Faut-il renoncer aux baisses de prix pour protéger les acteurs ? Évidemment non. Ce serait socialement absurde et politiquement intenable. Mais faut-il continuer à faire reposer toute la soutenabilité du circuit sur un schéma où chaque politique d'accessibilité rogne automatiquement les revenus des distributeurs ? Là, la réponse devient nettement moins évidente. Le Conseil pousse d'ailleurs dans une autre direction : il recommande de définir un mode de rémunération mixte, valorisant davantage l'acte pharmaceutique indépendamment du prix du médicament. En clair, si l'on veut continuer à faire baisser certains prix sans casser le réseau, il faut cesser de rémunérer presque exclusivement les acteurs sur la valeur de la boîte vendue.

C'est probablement l'un des points les plus intelligents du rapport. Il refuse le faux duel entre patient et distribution. Le vrai sujet n'est pas de choisir qui doit payer la facture. Le vrai sujet est de concevoir un modèle où l'accessibilité pour le citoyen ne détruit pas la soutenabilité du circuit. Car un médicament moins cher mais moins disponible, ou distribué par un réseau épuisé, finit par perdre une partie de son bénéfice social. La baisse de prix, en santé, n'est une victoire complète que si elle s'accompagne d'un système capable de tenir dans la durée.

Au fond, le Maroc se trouve face à une petite vérité administrative, un peu ingrate mais solide : baisser les prix est plus facile que réformer la rémunération. Or tant que cette seconde étape restera inachevée, chaque bonne nouvelle pour le patient continuera de faire trembler, en coulisses, l'équation économique du secteur.



GÉNÉRIQUES : POURQUOI LE MAROC TARDE À OUVRIR LA SUBSTITUTION

Dans presque tous les systèmes de santé soumis à une double pression contenir les dépenses sans dégrader l'accès au soin le médicament générique finit par apparaître comme une évidence. Même molécule, même efficacité thérapeutique dans le cadre réglementaire prévu, prix plus bas, potentiel d'économies pour le patient comme pour l'assurance maladie. Sur le papier, le raisonnement est limpide. Pourtant, au Maroc, un verrou continue de freiner cette logique : le pharmacien d'officine ne dispose pas d'un droit encadré de substitution lui permettant de délivrer un générique équivalent à la place du médicament prescrit. Et pour le Conseil de la concurrence, cette absence n'est pas un détail technique. C'est un facteur structurel de rigidité du circuit officinal.

Le rapport le dit avec netteté : le cadre réglementaire actuel ne confère pas au pharmacien un droit de substitution, ce qui limite la continuité d'accès aux traitements et l'optimisation de la gestion des stocks dans les officines. Le sujet ne relève donc pas seulement du débat idéologique entre "princeps" et "génériques". Il touche à la capacité pratique d'un pharmacien à répondre à une rupture d'approvisionnement. Lorsqu'un médicament précis manque, mais qu'une alternative thérapeutique équivalente existe sur le marché, le pharmacien marocain reste juridiquement contraint. Il ne peut pas corriger la rupture par une substitution encadrée comme cela se pratique dans d'autres pays. Résultat : la chaîne devient plus rigide, plus vulnérable, plus coûteuse.

Le Conseil insiste justement sur ce point très concret. L'absence de substitution réduit la capacité des pharmaciens à faire face aux ruptures, notamment lorsque certaines spécialités sont indisponibles alors que des alternatives équivalentes existent. Cela veut dire qu'un problème qui pourrait être géré au niveau de l'officine remonte inutilement dans le parcours de soin : retour vers le prescripteur, nouvelle ordonnance, attente du patient, perte de temps, parfois interruption de traitement. Ce n'est pas seulement une question de confort. C'est une question d'accès effectif au médicament. Et dans un secteur déjà fragilisé par des tensions de trésorerie, des marges contraintes et une logistique sous pression, rajouter de la rigidité administrative n'a rien d'un chef-d'œuvre.

Mais la substitution ne concerne pas seulement les ruptures. Elle touche aussi au stock. En l'absence de droit encadré de substitution, les officines sont incitées à maintenir des niveaux de stocks plus élevés et une multiplicité de références pour une même classe thérapeutique, afin de limiter les risques d'indisponibilité. Le rapport donne des exemples très parlants, comme les inhibiteurs de la pompe à protons — l'oméprazole, notamment — ou certains antibiotiques couramment prescrits, comme l'amoxicilline. Pour tenir sans pouvoir substituer, la pharmacie doit stocker davantage, immobiliser plus de trésorerie et s'exposer davantage aux invendus, aux péremptions et aux pertes. Ce n'est pas anodin dans un réseau où la rentabilité est déjà fragile.

Le Conseil va plus loin en liant explicitement cette absence de substitution à un moindre recours aux génériques, généralement moins coûteux. Cela limite, selon lui, la possibilité d'améliorer à la fois l'accessibilité financière des traitements pour les patients et la soutenabilité globale du système de santé. Voilà le cœur de l'enjeu. Tant que la substitution reste bloquée, le générique demeure davantage un produit disponible qu'un véritable levier de régulation économique. Il existe, mais il ne joue pas pleinement son rôle. Il circule, mais sans l'élan systémique qu'on observe dans les pays où le pharmacien peut agir comme régulateur de proximité.

Pourquoi le Maroc tarde-t-il autant ? Le rapport ne donne pas une réponse unique,

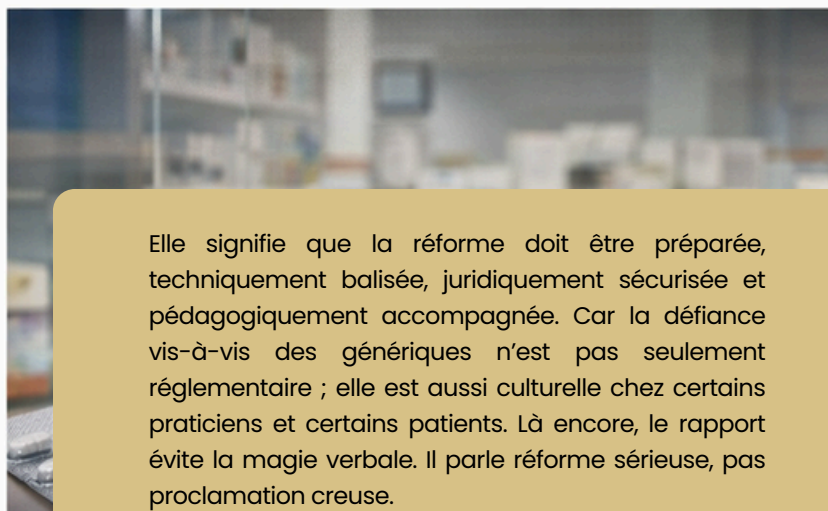


mais il fournit des éléments solides. D'abord, la substitution suppose un encadrement fin : définition des groupes génériques, règles claires d'interchangeabilité, vigilance sur les excipients à effet notoire, possibilité pour le prescripteur d'exclure la substitution dans certains cas, référentiels techniques fiables, adhésion minimale des professionnels et des patients. En d'autres termes, la substitution n'est pas un bouton magique. C'est un dispositif. Et un dispositif sérieux demande de la doctrine, des listes, des garde-fous, des objectifs, des outils. Le Maroc n'a pas encore achevé ce chantier.

Le benchmark international présenté par le Conseil est éclairant. La France applique le droit de substitution depuis 1999, avec prescription en DCI obligatoire depuis 2015, sauf mention manuscrite "non substituable" du prescripteur. L'Allemagne fonctionne avec le principe "aut idem" depuis 2002, rendant la substitution obligatoire sauf exclusion médicale ou contre-indication. La Belgique a encadré la substitution depuis 2005, avec un renforcement en 2012, et impose même dans certains cas la délivrance du médicament le moins cher ou la substitution obligatoire pour certaines classes comme les antibiotiques ou les antimycosiques. Dans ces trois pays, la substitution repose sur des conditions précises et des référentiels publics. Le message est limpide : ailleurs, la substitution n'est ni une improvisation ni un tabou ; c'est un instrument ordinaire de politique de santé.

Le Conseil rappelle aussi qu'à l'international, plusieurs autorités de concurrence considèrent le droit de substitution comme un levier essentiel pour dynamiser la concurrence, faciliter l'entrée des génériques, maîtriser les dépenses publiques de santé et rééquilibrer les relations entre les acteurs de la chaîne de distribution, tout en garantissant la continuité et l'accessibilité des traitements. C'est une formulation importante. Elle montre que la substitution n'est pas seulement une mesure pro-génériques ; c'est aussi une réforme de structure, qui redonne au pharmacien un rôle plus actif dans le parcours de soin et dans la fluidité du marché.

Le Conseil reste toutefois prudent. Il ne demande pas une ouverture brutale et sans filet. Il recommande de mettre en place, à terme et sous conditions, le droit de substitution, précisément pour améliorer l'accès aux traitements et réduire les coûts. La formule "à terme et sous conditions" compte beaucoup.



Elle signifie que la réforme doit être préparée, techniquement balisée, juridiquement sécurisée et pédagogiquement accompagnée. Car la défiance vis-à-vis des génériques n'est pas seulement réglementaire ; elle est aussi culturelle chez certains praticiens et certains patients. Là encore, le rapport évite la magie verbale. Il parle réforme sérieuse, pas proclamation creuse.



Au fond, la vraie question n'est pas de savoir si le Maroc doit copier mécaniquement la France, la Belgique ou l'Allemagne. La vraie question est plus simple : peut-on continuer à gérer les ruptures, les stocks et les coûts comme si le pharmacien ne pouvait être qu'un exécutant strict de l'ordonnance, alors que partout ailleurs son rôle s'élargit ? Tant que la réponse restera implicite, le système marocain continuera de payer cette rigidité en argent, en stock, en temps et parfois en continuité de soin.



CLINIQUES PRIVÉES : LE RÉSEAU OFFICINAL EST-IL CONTOURNÉ ?

C'est l'un des sujets les plus sensibles du rapport, et aussi l'un des plus révélateurs. Quand on parle de médicament, on pense spontanément aux laboratoires, aux grossistes, aux pharmacies. On pense moins aux cliniques privées comme acteur potentiel de redistribution du marché. Pourtant, le Conseil de la concurrence met le doigt sur une évolution qui mérite d'être regardée sans faux-semblants : certaines pratiques de dispensation de médicaments à usage ambulatoire au sein des cliniques privées sont susceptibles de détourner une part croissante de la dispensation du réseau officinal. Le mot est pesé, mais il est lourd. Il ne s'agit pas d'un simple ajustement organisationnel. Il s'agit d'un possible glissement de circuit.

Le point de départ du raisonnement est simple. Une clinique privée a naturellement vocation à disposer des médicaments nécessaires à la prise en charge des patients hospitalisés et aux situations d'urgence. Sur ce plan, il n'y a pas débat : la continuité des soins impose une disponibilité immédiate de certains produits dans l'établissement. Là où le sujet devient plus délicat, c'est lorsque la dispensation dépasse ce cadre pour concerner des patients quittant la clinique, notamment après une consultation, une intervention ou une hospitalisation, avec remise de médicaments qui relèvent en principe du circuit ambulatoire classique. C'est précisément ce débordement potentiel que le Conseil pointe.

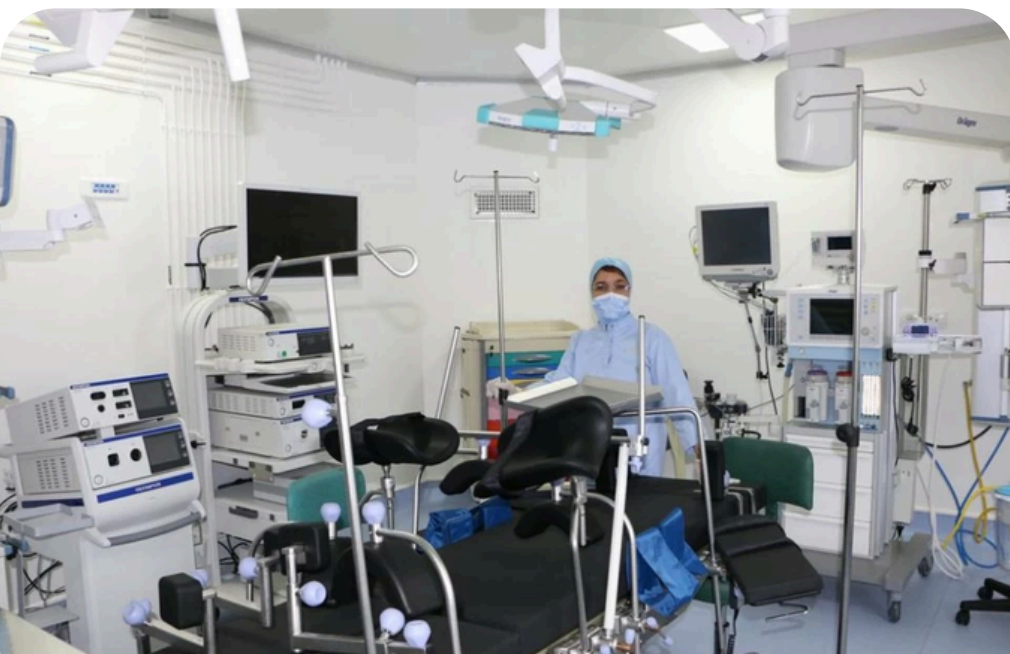
Le rapport l'exprime avec une sobriété qui en dit long : ces pratiques sont "susceptibles de détourner une part croissante de la dispensation du réseau officinal" et représentent un manque à gagner important pour les pharmacies d'officine, dans un contexte où celles-ci sont déjà fragilisées par la pression sur les marges, la surdensité du réseau et la baisse du chiffre d'affaires moyen par officine. Autrement dit, le sujet n'arrive pas dans un secteur florissant et serein. Il surgit dans un réseau déjà économiquement tendu. Dans ces conditions, chaque déplacement de flux compte.

Mais la question ne se réduit pas à une bataille de parts de marché. Le Conseil insiste sur un autre point, plus structurel : l'absence de distinction suffisamment claire entre les médicaments strictement destinés à l'usage hospitalier et ceux relevant de la dispensation ambulatoire. Cette frontière mal balisée élargit les pratiques au-delà du cadre initialement prévu par la réglementation. En clair, quand les catégories de produits, les usages et les circuits ne sont pas nettement séparés, le glissement devient plus facile.

Et comme souvent dans les systèmes imparfaitement encadrés, ce n'est pas forcément le texte qui bouge ; c'est l'usage qui s'étire.

Le Conseil ajoute un autre élément, presque plus gênant encore : l'existence d'une forme de "patientèle captive". L'expression est forte. Elle décrit une situation dans laquelle les patients sont souvent orientés vers la pharmacie interne de la clinique sans réelle liberté de choix, notamment dans des moments de vulnérabilité post-consultation ou post-intervention. Là, le débat change de nature. On ne parle plus seulement d'efficacité organisationnelle ou de commodité pour le patient. On parle de liberté de choix, d'équilibre concurrentiel et de conformité à la logique du système de distribution. Quand un patient fraîchement opéré, anxieux ou pressé de rentrer chez lui se voit orienté de façon quasi automatique vers le circuit interne, la frontière entre service pratique et captation de clientèle devient franchement poreuse.

Cette évolution pose alors plusieurs problèmes en cascade. D'abord un problème économique : elle fragilise davantage les officines, déjà mises sous pression. Ensuite un problème de régulation : elle brouille la répartition des rôles entre établissements de soins et réseau officinal. Enfin un problème de traçabilité : le Conseil explique que réserver la dispensation en clinique aux situations justifiées permettrait précisément de garantir que les approvisionnements ne contournent pas le circuit officinal,



assurant ainsi une meilleure traçabilité et une distribution plus équilibrée. Ce point est capital. Dans le médicament, la question n'est pas seulement "où le patient reçoit-il son produit ?", mais "dans quel circuit, avec quel contrôle, selon quelle logique de responsabilité ?"

Le rapport ne tombe pourtant pas dans une logique punitive ou caricaturale. Il ne dit pas qu'il faudrait empêcher les cliniques de dispenser tout médicament. Il dit quelque chose de plus fin : la dispensation par les cliniques devrait être réservée aux situations qui la justifient réellement, notamment les urgences et les patients hospitalisés. C'est une ligne de partage pragmatique. Elle reconnaît la nécessité clinique tout en refusant que cette nécessité serve de cheval de Troie à une extension diffuse du circuit interne. Le Conseil prend même soin de préciser que l'objectif n'est pas de compliquer l'accès aux traitements, mais de veiller à ce que chaque acteur exerce son rôle conformément à la réglementation et sans affecter l'autre.

Dans la même logique, il recommande de privilégier, au sein des établissements de soins, des présentations hospitalières adaptées aux besoins thérapeutiques et aux modalités d'administration en milieu clinique. Cette recommandation est plus importante qu'elle n'en a l'air. Des conditionnements spécifiquement hospitaliers permettent de mieux distinguer les usages cliniques des usages ambulatoires, de rationaliser la consommation, de mieux facturer les actes réellement dispensés et de limiter l'extension informelle du circuit interne vers des fonctions qui relèvent normalement du réseau officinal. En d'autres termes, l'emballage raconte aussi une politique de distribution. Petit détail logistique, grands effets systémiques.

Le Conseil appelle enfin à un renforcement des mécanismes de contrôle, afin d'assurer le respect des règles de dispensation, de prévenir toute distorsion concurrentielle de circuit et de préserver la complémentarité entre les structures de soins et les officines. Le mot-clé est là : complémentarité. Le problème n'est pas que les cliniques existent comme lieu de soin intensif ; évidemment qu'elles doivent disposer de médicaments.

Le problème surgit lorsqu'elles empiètent sur un autre maillon du système, sans cadre clair, au détriment d'un équilibre déjà fragile.

Au fond, la question "le réseau officinal est-il contourné ?" appelle une réponse nuancée mais franche. Le rapport ne parle pas d'un basculement généralisé, mais il identifie des pratiques suffisamment significatives pour justifier un encadrement renforcé. Et dans un secteur aussi sensible, attendre que le contournement devienne massif avant de clarifier les règles serait une étrange manière de réguler. Le médicament a besoin de fluidité, certes. Mais il a aussi besoin de frontières nettes. Sans elles, le système finit toujours par confondre soin, commodité et captation.



DIGITALISATION ET TRAÇABILITÉ : LA RÉFORME LA PLUS CONCRÈTE

Dans les grands débats sur le médicament, les discussions finissent souvent par tourner autour des prix, des marges, des officines, des grossistes, des génériques ou des cliniques privées. Ce sont évidemment des sujets décisifs. Mais il existe un autre levier, plus discret, plus technique, et peut-être plus transformateur à court terme : la digitalisation de la chaîne de distribution. Le Conseil de la concurrence en fait l'un de ses axes de réforme les plus concrets, en recommandant de renforcer la digitalisation du secteur pour améliorer la régulation des prix, la disponibilité des médicaments, la traçabilité et la transparence du marché. Dans un univers encore encombré de procédures éclatées, d'informations imparfaitement partagées et de suivis fragmentés, cette recommandation a quelque chose de presque révolutionnaire — au sens tranquille du terme.

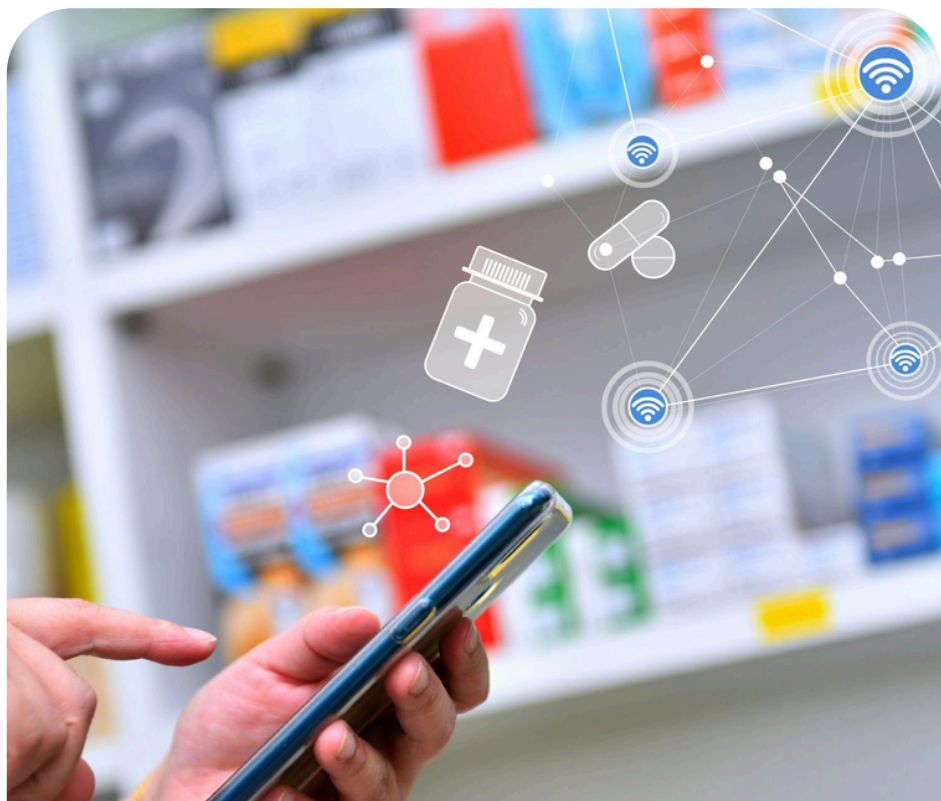
Pourquoi cette question devient-elle si centrale ? Parce qu'un marché du médicament mal digitalisé reste un marché où l'information circule mal, où les tensions remontent tard, où les ruptures sont mal anticipées, où les acteurs pilotent souvent à vue, ou à moitié. Le Conseil évoque d'ailleurs la nécessité d'un suivi plus fin de la disponibilité des médicaments, de leur circulation dans les différents circuits et de la capacité à garantir une meilleure visibilité sur le marché. En clair, il ne s'agit pas de "mettre du numérique" pour cocher une case moderne. Il s'agit d'outiller un secteur vital avec des instruments de pilotage à la hauteur de sa complexité.

La première promesse de la digitalisation, c'est la traçabilité. Dans une chaîne aussi sensible, savoir où se trouve un médicament, par quel circuit il est passé, à quelle date il a été livré, dans quelle quantité, vers quel type d'établissement, n'a rien d'un luxe bureaucratique. C'est une exigence de sécurité sanitaire et de régulation économique. Le Conseil le souligne lorsqu'il recommande de renforcer les mécanismes permettant d'assurer que les approvisionnements ne contournent pas le circuit officinal et que la distribution reste mieux équilibrée. Cela vaut pour les relations entre grossistes et officines, mais aussi pour la frontière entre usage hospitalier et dispensation ambulatoire. Une chaîne opaque crée du doute ; une chaîne traçable crée de la responsabilité.

La deuxième promesse concerne la disponibilité. Aujourd'hui, les ruptures ou tensions d'approvisionnement sont d'autant plus difficiles à gérer que l'information n'est pas toujours centralisée ni actualisée en temps réel. Si les données de stock, de flux et de consommation remontent lentement ou de façon incomplète, la réaction des autorités et des acteurs privés arrive souvent après le problème. Un système digitalisé permettrait, au contraire, une lecture plus rapide des tensions par produit, par région, par canal de distribution. Il pourrait aussi réduire la rigidité actuelle du système, notamment lorsqu'une indisponibilité n'est détectée qu'au comptoir alors qu'elle aurait pu être anticipée en amont. Voilà la grande modestie puissante du numérique bien conçu : il ne remplace pas le médicament, mais il évite parfois qu'il manque.

La troisième promesse touche à la transparence des prix. Le Conseil recommande explicitement que la digitalisation améliore la régulation des prix. Cela peut sembler abstrait, mais l'enjeu est concret. Dans un système où les prix sont administrés, révisés selon des benchmarks internationaux, articulés à des marges réglementées et soumis à des évolutions successives, il est essentiel que l'information tarifaire soit fiable, accessible et homogène pour l'ensemble des acteurs. Une base numérique consolidée permettrait d'éviter les asymétries d'information, de faciliter les contrôles et d'améliorer la lisibilité du système pour les officines, les grossistes, les prescripteurs et, à terme, les patients eux-mêmes. Le médicament n'a pas besoin de mystère ; il a besoin d'un tableau de bord propre.

Le rapport lie aussi la digitalisation à une question plus large : celle de la modernisation économique du secteur. Les grossistes-répartiteurs, rappelle le Conseil, jouent un rôle central dans la disponibilité nationale, mais leur capacité d'investissement est pénalisée par des marges contraintes, un fort endettement et des délais de paiement déséquilibrés.



Dans ce contexte, numériser les flux, automatiser certains contrôles, fiabiliser la gestion des stocks, raccourcir les délais d'information et rationaliser les circuits n'est pas seulement un choix technologique. C'est une manière de gagner en efficacité sans passer uniquement par la hausse des prix ou la dérégulation. En langage moins feutré : quand l'argent manque, l'organisation devient encore plus décisive.

La digitalisation peut aussi servir à clarifier les responsabilités des acteurs. Qui a livré ? Qui a reçu ? Quel volume a été écoulé ? Dans quel délai ? Selon quel usage ? Ce type d'information devient crucial dès qu'apparaissent des zones grises, comme celles évoquées par le Conseil concernant la dispensation au sein de certaines cliniques privées. Plus la chaîne est tracée, moins il est facile d'étirer les règles par habitude, par facilité ou par opportunisme. La technologie ne remplace pas le contrôle, bien sûr. Mais elle le rend plus intelligent, plus rapide et plus difficile à contourner. Là encore, la magie n'existe pas ; les logs, eux, ont parfois la mémoire plus solide que les discours.

Reste une question décisive : le secteur a-t-il les moyens de cette transformation ? Le Conseil répond indirectement en recommandant des investissements dans la digitalisation et la traçabilité, y compris à travers des mécanismes de financement adaptés et un fonds adossé à une contre-garantie publique. Ce point est important, car il reconnaît que la modernisation numérique a un coût, notamment pour les acteurs les plus fragiles du circuit. Une réforme bien pensée ne peut pas consister à exiger plus de données, plus de conformité et plus de transparence sans accompagner les investissements nécessaires pour y parvenir. Sinon, on numérise la contrainte sans moderniser le système.

Il y a, au fond, quelque chose d'assez révélateur dans cette piste de réforme. Contrairement aux débats sur les prix, les génériques ou le périmètre des cliniques, la digitalisation est moins idéologique.

Elle ne tranche pas seule les conflits d'intérêts, mais elle permet de mieux les voir. Elle ne remplace pas une réforme du modèle économique, mais elle rend les dysfonctionnements moins faciles à cacher. C'est peut-être pour cela qu'elle est la recommandation la plus concrète du rapport : parce qu'elle commence par améliorer la qualité du réel disponible. Et dans un secteur aussi vital, mieux voir est déjà une forme de réforme.

Au bout du compte, la chaîne du médicament au Maroc souffre moins d'un manque de règles que d'un manque de lisibilité opérationnelle. Or un système mieux tracé, mieux monitoré et mieux partagé n'est pas seulement plus moderne. Il est plus juste, plus réactif et potentiellement plus résilient. La digitalisation n'est donc pas un gadget de gouvernance. C'est peut-être le seul chantier où tout le monde a intérêt à avancer — pour des raisons différentes, certes, mais avec un bénéfice commun : sortir enfin du pilotage à demi-aveugle.



RÉFORMER SANS CASSER, OUVRIR SANS DÉRÉGLER

Au fil de ce dossier, une idée s'est imposée avec une netteté presque têtue : la distribution du médicament au Maroc n'est ni un secteur sinistré, ni un secteur apaisé. Elle fonctionne. Elle tient. Elle remplit encore, et souvent bien, sa mission essentielle de continuité, de proximité et de sécurité. Mais elle tient dans une zone d'équilibre de plus en plus instable, où les contraintes économiques, réglementaires et logistiques s'accumulent plus vite que les correctifs. C'est précisément ce que montre l'avis du Conseil de la concurrence : un système techniquement efficace, socialement indispensable, mais fragilisé par ses propres rigidités.

Le constat central n'a rien d'idéologique. Il est presque clinique. Les pharmacies d'officine restent le visage familier du médicament, mais leur modèle économique s'essouffle. Les grossistes-répartiteurs assurent l'irrigation du territoire, mais ils absorbent une charge financière qui déborde leur rôle naturel. Les délais de paiement déséquilibrent le circuit. La densité des officines devient parfois une faiblesse plus qu'une force. Les baisses de prix profitent au patient, mais compriment les revenus des distributeurs. Les génériques existent sans jouer encore pleinement leur rôle régulateur. Les cliniques privées occupent une zone grise qu'il devient urgent de clarifier. Et pendant ce temps, la chaîne reste insuffisamment digitalisée pour offrir le niveau de visibilité, de traçabilité et de pilotage qu'exige un secteur aussi stratégique.

Ce que révèle ce paysage, au fond, c'est une contradiction marocaine assez classique : on demande à un système d'assurer une mission quasi

publique tout en le laissant vivre avec des mécanismes économiques de plus en plus dégradés. On exige la disponibilité, la proximité, la sécurité et la continuité. Mais on tarde à adapter la rémunération, à corriger les asymétries de paiement, à revoir les critères d'implantation, à moderniser les outils de suivi et à clarifier le partage des rôles. Le médicament n'échappe donc pas à une vieille habitude administrative : protéger le principe, sans toujours réparer la mécanique.

Il faut pourtant sortir de cette paresse prudente. Car la vraie menace n'est pas l'effondrement brutal. La vraie menace, plus sournoise, c'est l'usure lente. Un réseau officinal qui s'appauvrit. Des grossistes qui financent trop longtemps les déséquilibres du circuit. Des règles qui protègent parfois moins qu'elles ne figent. Des réformes repoussées au nom de la sensibilité du secteur, jusqu'au moment où la sensibilité devient vulnérabilité.

Or dans le médicament, attendre que la crise soit visible pour agir serait une faute de pilotage. Les systèmes de santé ne se dérèglent pas toujours avec fracas. Ils se fatiguent d'abord en silence.

La bonne nouvelle, malgré tout, est que les pistes de réforme existent. Le Conseil de la concurrence ne prône ni une dérégulation brutale, ni une mise en concurrence sauvage, ni un affaiblissement des protections sanitaires. Il dessine au contraire une ligne assez cohérente : plus de concurrence utile, plus de clarté, plus d'équité et plus de modernisation, sans casser la mission sanitaire du secteur.



Cela suppose plusieurs déplacements à la fois. Repenser la rémunération des officines pour mieux valoriser l'acte pharmaceutique. Corriger les délais de paiement qui étranglent le maillon de gros. Mieux encadrer l'implantation des pharmacies en fonction des besoins territoriaux réels. Ouvrir, à terme et sous conditions, le droit de substitution pour fluidifier l'accès aux traitements et contenir les coûts. Clarifier la frontière entre dispensation hospitalière et dispensation ambulatoire. Et accélérer enfin la digitalisation de la chaîne, parce qu'un système mieux vu est déjà un système mieux gouverné.

En réalité, la question n'est plus de savoir s'il faut réformer, mais comment. Et sur ce point, il faudra se méfier des solutions trop simples. Ni le statu quo, ni l'ouverture brutale ne constituent une réponse sérieuse. Le premier laisse pourrir les déséquilibres. La seconde risquerait de casser un maillage essentiel au nom d'une concurrence abstraite. La voie crédible est plus exigeante : réformer avec précision, corriger sans déstabiliser, moderniser sans marchandiser à outrance. C'est moins spectaculaire, certes. Mais c'est ainsi que l'on traite un secteur où la boîte vendue n'est jamais seulement une marchandise : elle est aussi un bout de confiance publique.

Le Maroc a aujourd'hui une occasion rare. Celle de regarder sa chaîne du médicament non comme une succession de corporatismes rivaux, mais comme une infrastructure de souveraineté sanitaire. Car derrière les marges, les prix, les stocks, les délais et les circuits, il y a une question bien plus simple : un pays veut-il dépendre d'un système usé ou investir dans un système solide ? La réponse ne devrait pas être trop difficile à trouver. Le plus difficile, comme toujours, sera de la traduire en décisions.



By Lodi



LE MONDE EN CHIFFRES

Lisez ECOBUSINESS sur PressPlus et accédez
à une analyse approfondie de l'actualité
économique marocaine et internationale.

www.pressplus.ma

