E&O By Lodj BUSINESS

19 octobre 26

www.lodj.ma

PME TPE STARTUP



DOSSIER SPÉCIAL

Après les promesses l'épreuve des comptes

MAROC :

LA CROISSANCE À QUEL PRIX ?

Économie marocaine : croissance attendue, épargne sous pression et ambitions industrielles

@lodjmaroc

SOMMAIRE

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

EDITO

ÉCONOMIE MAROCAINE :
CROISSANCE ATTENDUE, ÉPARGNE SOUS PRESSION ET AMBITIONS INDUSTRIELLES

01Ménages : le moral remonte, les budgets restent serrés

02Intersport prépare son entrée sur le marché marocain

03Épargne : les dépenses essentielles absorbent les revenus

04Croissance : le HCP entrevoit une accélération fin 2026

05Decathlon : rendre le sport accessible comme modèle économique

06Casablanca : le MASI ouvre en hausse le 14 octobre

07Safran agrandit Aïn Atiq et prévoit 400 postes

08À Bangkok, le Maroc défend ses priorités de financement

09Inkas envisage une production de blindés au Maroc

10Airbus prépare un appui régional pour les hélicoptères

11Aéronautique : le cap des cinq milliards reste un objectif

12La BAD prépare un nouveau prêt pour les réformes

DOSSIER SPÉCIAL

APRÈS LES PROMESSES L'ÉPREUVE DES COMPTES

La confiance se construit dans le quotidien

Le Maroc économique que trouvera le prochain gouvernement

Les engagements du PAM face au financement

Une inflation basse et une vie toujours chère

Le gasoil et le change pèsent sur les coûts

Des emplois durables pour les jeunes et les femmes

Préparer le mandat aux aléas de la pluie

Le progrès social se mesure au service rendu

Le financement durable des engagements sociaux

Préparer les décisions dans un monde incertain

Les réponses attendues du programme gouvernemental

Mesurer les engagements et leurs résultats

ECO BUSINESS

By Lodj

الرسالة ARRISSALA. SA

Imprimerie Arrissala

19

OCTOBRE | 2026

PRÉSIDENT ARRISSALA SA : HASSAN SENTISSI EL IDRISSI

CEO DE L'ODJ MÉDIA : ADNANE BENCHAKROUN

ÉQUIPE DE RÉDACTION : LYCHA JAIMSSY MBELE - MAMOUNE ACHARKI

MAMADOU BILALY COULIBALY

MAQUETTES / QUOTIDIENS 7DAYS : RIM KHAIROUN

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

DIRECTION DIGITALE & MÉDIA : MOHAMED AIT BELLAHCEN

L'ODJ Média - Groupe de presse Arrissala SA

Retrouver tous nos anciens numéros sur :

www.pressplus.ma


LODJ
By Lodj
FOCUS
FOCUS
فوكس
حوارات معمقة
مع صناع القرار والخبراء
الموسم الثالث 3
تقديم :
أمل الهواري
قريباً على جميع منصاتنا
شاهدونا على الفيديو :
YouTube
Instagram
Facebook
TikTok
Kick
Twitch
استمعوا على البودكاست :
Apple Podcasts
Google podcasts
Spotify
Deezer

EDITO

ÉCONOMIE MAROCAINE :

CROISSANCE ATTENDUE, ÉPARGNE SOUS PRESSION ET AMBITIONS INDUSTRIELLES

La croissance annoncée peut-elle enfin améliorer le quotidien des ménages marocains ?

L'économie marocaine pourrait accélérer en fin d'année 2026, mais cette perspective ne desserre pas encore les budgets : seuls 2,8 % des ménages déclarent épargner une partie de leurs revenus. Entre investissements aéronautiques, emplois annoncés chez Safran, arrivée prévue d'Intersport et financements publics envisagés, les moteurs de développement se multiplient. Leur véritable portée dépendra toutefois de leur traduction en emplois durables, en pouvoir d'achat et en valeur ajoutée locale. Ce panorama Éco-Business rassemble douze éclairages et six brèves pour comprendre les dynamiques économiques du Maroc, en distinguant les résultats observés, les prévisions et les projets restant à concrétiser.

L'économie marocaine présente un visage contrasté : des perspectives de croissance encourageantes, des ambitions industrielles affirmées et des ménages dont les marges financières restent étroites.

Ce mini-site Éco-Business explore ces décalages à travers douze articles et six brèves issus de L'ODJ Média.

Le parcours commence par la confiance des ménages et leur capacité d'épargne. Les données du HCP montrent un moral mieux orienté sur un an, mais en recul récent, tandis que seuls 2,8 % des foyers déclarent mettre une partie de leurs revenus de côté. Les arbitrages de consommation éclairent cette fragilité quotidienne.

Place ensuite aux perspectives économiques : le HCP envisage une accélération au quatrième trimestre 2026, sans garantir une amélioration immédiate des revenus. La distribution sportive illustre une autre transformation, avec l'arrivée annoncée d'Intersport et une analyse du modèle Decathlon, fondé sur l'accessibilité, la conception et le service.

Le lecteur découvre également un point boursier daté sur Casablanca, puis les enjeux industriels : extension de Safran à Aïn Atiq, emplois supplémentaires prévus, maintenance des hélicoptères Airbus, projet d'implantation d'Inkas et objectif de cinq milliards de dollars d'exportations aéronautiques.

Les rencontres financières internationales et le prêt préparé par la Banque africaine de développement complètent cette lecture des leviers économiques.

Enfin, six brèves abordent Finnair à Agadir, Cosumar, la recherche à l'Université Euromed de Fès, le Marrakech Airshow, les OPCI et la digitalisation de Royal Air Maroc.

Tout au long du scroll, photos, chiffres et sources permettent de distinguer annonces et réalisations, avec une question centrale : quelles retombées concrètes pour les citoyens ?




LODJ
7ÈME SENS
Saison 3
SOCIÉTÉ
POLITIQUE
ÉCONOMIE
CULTURE
LODJ
DÉBAT DÉDIÉ À DONNER DU SENS AU SENS
ANIMÉ PAR RACHID HALLOUY
En live streaming sur :
Youtube
Instagram
Facebook
TikTok
Kick
Twitch
En rediffusion MP3 sur :
Apple Podcasts
Google podcasts
Spotify
Deezer

MAROC : LA CROISSANCE ACCÉLÈRE, LES BUDGETS RÉSISTENT MAL

L'élan économique peut-il enfin desserrer les budgets des ménages ?

Le Maroc entrevoit une accélération de son activité, mais les ménages conservent des marges financières étroites.

Cette édition Éco-Business met en regard les perspectives du HCP, la faible capacité d'épargne et les mouvements de la distribution sportive. Elle explore aussi les projets aéronautiques, les emplois annoncés chez Safran et les financements envisagés pour les réformes publiques.

Derrière les montants et les inaugurations, une même question traverse les sujets : quelle part de la dynamique se transforme en revenus, en compétences et en valeur ajoutée locale ? Douze éclairages et six brèves permettent de suivre ce décalage, en distinguant résultats, prévisions et intentions.



MÉNAGES : LE MORAL REMONTE, LES BUDGETS RESTENT SERRÉS

Pourquoi l'amélioration du moral des ménages ne se traduit-elle pas par un desserrement des budgets ?

Au troisième trimestre 2026, la confiance des ménages marocains reste supérieure à son niveau de 2025, mais recule pour le deuxième trimestre consécutif. L'enquête du Haut-Commissariat au Plan révèle surtout une fragilité persistante : seuls 2,8 % des ménages déclarent épargner une partie de leur revenu. Derrière le redressement des perceptions, les marges financières restent étroites.

Confiance des ménages : le rebond annuel masque un essoufflement

À 59,2 points, l'indice de confiance des ménages gagne 5,6 points par rapport au troisième trimestre 2025. Mais il perd 0,9 point face au trimestre précédent. Depuis les 64,4 points atteints au premier trimestre 2026, le recul cumulé atteint 5,2 points.

Ces comparaisons racontent deux réalités complémentaires : les ménages sont moins pessimistes qu'un an auparavant, mais le regain de confiance du début de l'année s'érode. Les sept composantes de l'indice progressent sur un an ; cinq se dégradent sur un trimestre.

La crainte d'une hausse du chômage contribue le plus au recul trimestriel. 61,3 % des ménages anticipent une augmentation du nombre de chômeurs, contre 17,3 % une diminution. Il s'agit d'anticipations, pas d'une mesure du chômage effectif.

Épargne au Maroc : seuls 2,8 % déclarent mettre de côté

Le chiffre le plus révélateur concerne les budgets. Selon le HCP, 58,2 % des ménages déclarent que leurs revenus couvrent leurs dépenses. Parallèlement, 39 % s'endettent ou puisent dans leur épargne. Seuls 2,8 % affirment épargner une partie de leur revenu.

L'équilibre financier demeure donc précaire pour une large partie des répondants. Couvrir ses dépenses ne signifie pas disposer d'une réserve pour absorber un imprévu.

Deux précisions s'imposent : les 39 % ne sont pas tous des ménages qui s'endettent, puisque certains utilisent leur épargne. Et les 2,8 % ne représentent pas l'ensemble des détenteurs d'un patrimoine ou d'une épargne accumulée. Ils désignent ceux qui déclarent actuellement mettre une partie de leur revenu de côté.

La capacité future à épargner se détériore

Pour les douze prochains mois, seuls 7,5 % des ménages pensent pouvoir épargner, contre 92,5 % qui ne le prévoient pas. Le solde correspondant tombe à -85 points, son niveau le plus défavorable dans la série présentée, du premier trimestre 2018 au troisième trimestre 2026.

Ce signal mérite d'autant plus d'attention que la capacité future d'épargne n'entre pas directement dans le calcul de l'indice de confiance. L'indicateur global peut ainsi s'améliorer sur un an alors que cette perspective se détériore.

Économiquement, cette faiblesse suggère des marges limitées pour préparer un projet ou faire face à une dépense exceptionnelle. L'enquête ne chiffre toutefois pas ces conséquences.

Prix alimentaires et niveau de vie : la pression demeure

Enfin, 76,3 % des ménages déclarent une dégradation de leur niveau de vie sur les douze derniers mois. Et 95,9 % estiment que les prix alimentaires ont augmenté. Ce dernier chiffre mesure une perception largement partagée, pas un taux d'inflation.

L'enjeu économique dépasse donc le seul redressement du moral : il concerne la capacité à retrouver une marge après les dépenses courantes. Les données du HCP montrent un pessimisme atténué sur un an, mais des budgets encore contraints. Elles ne permettent pas, en revanche, de réduire la classe moyenne aux seuls ménages qui épargnent.

Source : Haut-Commissariat au Plan, enquête de conjoncture auprès des ménages, troisième trimestre 2026.



ÉPARGNE : LES DÉPENSES ESSENTIELLES ABSORBENT LES REVENUS

Au Maroc, mettre de l'argent de côté devient un véritable défi. Selon les dernières données du Haut-Commissariat au Plan (HCP), publiées ce jeudi 15 octobre 2026, seuls 2,8% des ménages parviennent à épargner. Entre dépenses quotidiennes, endettement et hausse ressentie des prix alimentaires, les budgets restent sous forte pression.

Moins de trois ménages sur cent peuvent épargner

Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Au troisième trimestre 2026, seulement 2,8% des ménages marocains déclarent réussir à mettre de côté une partie de leurs revenus.

Pour les autres, la réalité est bien différente. Selon l'enquête de conjoncture du HCP, 58,2% des ménages arrivent uniquement à couvrir leurs dépenses, sans dégager la moindre épargne.

Plus préoccupant encore, 39% doivent s'endetter ou puiser dans leurs économies pour boucler leurs fins de mois.

Cette fragilité financière risque de se prolonger. En effet, 92,5% des ménages estiment qu'ils ne pourront pas épargner au cours des douze prochains mois.

Niveau de vie : un sentiment de dégradation généralisé

Le malaise dépasse la seule question de l'épargne.

Selon le HCP, 76,3% des ménages considèrent que leur niveau de vie s'est dégradé durant les douze derniers mois. À l'inverse, seuls 5,2% constatent une amélioration.

Et les perspectives restent inquiétantes : 51,7% anticipent une nouvelle détérioration de leurs conditions de vie au cours de l'année à venir.

Cette situation se reflète également dans l'indice de confiance des ménages, qui recule à 59,2 points au troisième trimestre 2026, contre 60,1 points au trimestre précédent. Il demeure néanmoins supérieur aux 53,6 points enregistrés un an auparavant.

Prix alimentaires : la pression continue sur les budgets

Autre signal préoccupant : le ressenti des Marocains face aux prix alimentaires.

Pas moins de 95,9% des ménages affirment avoir constaté une augmentation des prix des produits alimentaires durant les douze derniers mois.

Et cette tendance pourrait continuer à peser sur les dépenses. Ainsi, 77,9% des ménages anticipent de nouvelles hausses au cours des douze prochains mois.

Dans ce contexte, acheter un équipement électroménager ou remplacer certains biens devient une décision difficile. D'ailleurs, 63,8% des ménages jugent la période défavorable aux achats de biens durables.

Un pouvoir d'achat sous pression malgré les perspectives économiques

Ces résultats illustrent un décalage entre les indicateurs économiques nationaux et le quotidien des familles marocaines.

Même lorsque l'activité économique progresse, cette dynamique ne se traduit pas automatiquement par une amélioration du budget disponible des ménages.

L'emploi reste également une source d'inquiétude : 61,3% des ménages craignent une augmentation du chômage durant les douze prochains mois.

Pour de nombreuses familles, la priorité demeure donc de financer les dépenses essentielles avant d'envisager l'épargne.

La question est désormais de savoir comment une éventuelle amélioration économique pourra se traduire concrètement par davantage de pouvoir d'achat et une capacité d'épargne retrouvée.




LODJ
By Lodj
t!lt
t!lt
DES CONVERSATIONS
QUI FONT RÉFLÉCHIR
SAISON 3
Animée par :
Mamoune Acharki
BIENTÔT SUR TOUTES NOS PLATEFORMES
EN VIDÉO SUR :
YouTube
Instagram
Facebook
TikTok
EN PODCAST SUR :
Apple Podcasts
Google podcasts
Spotify
Deezer

CROISSANCE : LE HCP ENTREVOIT UNE ACCÉLÉRATION FIN 2026

Quels moteurs pourraient soutenir l'économie nationale malgré le choc énergétique et les incertitudes internationales ?
L'économie marocaine devrait maintenir sa dynamique au second semestre 2026, malgré un environnement international marqué par les tensions géopolitiques et le renchérissement de l'énergie. Dans sa note de conjoncture publiée le 14 octobre, le Haut-Commissariat au Plan (HCP) anticipe une croissance de 4,1 % au troisième trimestre et de 4,7 % au quatrième, après 4 % au deuxième trimestre. Ces prévisions reposent notamment sur la contribution attendue de l'agriculture et des services, mais demeurent exposées à l'évolution des conditions économiques internationales.

Une fin d'année sous le signe d'une croissance plus soutenue
Le Haut-Commissariat au Plan a publié, mercredi 14 octobre 2026, sa nouvelle note de conjoncture consacrée à la situation économique du deuxième trimestre et aux perspectives du second semestre.
Selon cette publication, la croissance de l'économie nationale devrait atteindre 4,1 % au troisième trimestre 2026, puis 4,7 % au quatrième trimestre, en variation annuelle.
Pour le deuxième trimestre, le HCP fait état d'une progression de 4 % du produit intérieur brut.
Ces chiffres dessinent une trajectoire d'accélération progressive de l'activité jusqu'à la fin de l'année.
Ils doivent toutefois être interprétés selon leur statut statistique : les données relatives aux troisième et quatrième trimestres correspondent à des projections, et non à des résultats définitivement constatés.

La prévision de 4,7 % pour les trois derniers mois de l'année ne constitue donc ni un taux de croissance annuel pour l'ensemble de 2026, ni une performance déjà réalisée.
Cette distinction est particulièrement importante dans un contexte économique soumis à des variations rapides des prix de l'énergie, des conditions commerciales et de la demande extérieure.

Le HCP indique néanmoins que l'expansion de l'agriculture et des services devrait continuer à soutenir l'activité nationale.

Agriculture et services, deux soutiens à la dynamique national
La contribution de l'agriculture reste un facteur essentiel dans les perspectives économiques marocaines.
Le secteur influence directement la production nationale, les revenus d'une partie importante des ménages ruraux et l'activité des entreprises liées à l'agroalimentaire, au transport et à la distribution.
Une évolution favorable de la production agricole peut ainsi avoir des effets sur plusieurs branches de l'économie.

Les services constituent l'autre grand moteur identifié dans les perspectives du HCP.
Ils regroupent un ensemble diversifié d'activités, notamment le commerce, les transports, l'hébergement, la restauration, les services aux entreprises et d'autres prestations marchandes ou non marchandes.
Leur rôle dans la croissance tient à leur poids économique, mais aussi aux interactions qu'ils entretiennent avec la consommation intérieure et les investissements.

Il serait toutefois excessif de conclure, à partir des seules projections globales, que toutes les branches de services ou toutes les entreprises bénéficieront de la même amélioration.

Une accélération du PIB peut coexister avec des différences importantes entre secteurs, catégories d'entreprises et territoires.



Les chiffres de croissance doivent donc être complétés par des indicateurs relatifs à l'emploi, au revenu des ménages, à l'investissement et aux prix pour apprécier les effets réels de la conjoncture.

L'énergie demeure une source majeure d'incertitude

Le principal facteur de vigilance concerne l'environnement international.

Le HCP inscrit explicitement ses prévisions dans le contexte du choc énergétique lié au conflit en Iran et à ses répercussions économiques.

Pour le Maroc, importateur d'une part importante de ses besoins énergétiques, les fluctuations internationales des prix peuvent se transmettre aux coûts de transport, de production et de distribution.

Une hausse durable de l'énergie est susceptible de peser sur les entreprises fortement dépendantes des carburants ou de l'électricité, même si les effets précis varient selon les secteurs et les mécanismes de tarification.

Les entreprises industrielles peuvent notamment subir une augmentation de certaines charges d'exploitation, tandis que les opérateurs logistiques restent sensibles à l'évolution du prix des carburants.

Ces pressions ne se traduisent cependant pas automatiquement par une hausse proportionnelle des prix de vente.

La capacité des entreprises à absorber les coûts, leur structure financière et les conditions de concurrence influencent la transmission de ces variations au consommateur.

Le contexte international peut également affecter les échanges extérieurs, les coûts d'approvisionnement et certaines décisions d'investissement.

L'accélération attendue de l'activité marocaine doit donc être analysée comme une prévision conditionnée par plusieurs facteurs, et non comme une trajectoire garantie.

Une croissance plus forte ne signifie pas automatiquement davantage d'emplois

L'une des principales questions économiques concerne la capacité de cette dynamique à se transformer en créations d'emplois durables.

Un taux de croissance élevé indique une augmentation de la production, mais ne renseigne pas directement sur la quantité ou la qualité des emplois générés.

Certaines activités peuvent accroître leur valeur ajoutée grâce à des gains de productivité, des investissements technologiques ou une meilleure utilisation des équipements existants.

D'autres nécessitent davantage de recrutements pour accompagner leur développement.

Pour les entreprises marocaines, l'amélioration attendue de la conjoncture peut offrir un environnement plus favorable aux projets d'expansion.

Mais elle ne supprime pas les contraintes liées au financement, au recrutement de compétences, à la concurrence ou au coût des intrants.

Pour les ménages, la question centrale reste celle du pouvoir d'achat. Une économie en croissance ne garantit pas, à elle seule, une amélioration immédiate du revenu disponible de chaque foyer.

L'analyse doit donc articuler plusieurs dimensions : production, inflation, salaires, emploi et répartition géographique de l'activité.

Les prochaines publications permettront de mesurer la solidité de la reprise

Les chiffres à surveiller concerneront d'abord les estimations effectives de croissance des troisième et quatrième trimestres.

Il faudra également examiner les nouvelles données sur les prix, le commerce extérieur, l'activité agricole, l'emploi et la consommation.

Les prochaines publications du HCP permettront de comparer les prévisions d'octobre avec les résultats observés.

D'éventuelles révisions statistiques devront être prises en compte avant de tirer un bilan définitif de l'année.



À ce stade, le signal délivré par le HCP est celui d'une économie qui pourrait accélérer en fin d'année malgré les contraintes extérieures.

La portée de cette amélioration dépendra autant de son niveau que de sa diffusion dans les différents secteurs et auprès des ménages.

DECATHLON : RENDRE LE SPORT ACCESSIBLE COMME MODÈLE ÉCONOMIQUE

ECO BUSINESS

De sept passionnés réunis sur un parking à un empire de 16,8 milliards d'euros : Decathlon a construit une machine commerciale redoutable en prenant le contre-pied des marques sportives traditionnelles. Son secret ? Ne pas seulement vendre du sport, mais rendre son prix acceptable pour des millions de consommateurs.

Decathlon : le géant qui a compris qu'un bon produit pouvait faire plus de bruit qu'une publicité !

Dans le monde du sport, il existe deux manières de vendre une paire de chaussures.

La première consiste à payer une superstar mondiale, tourner une publicité spectaculaire et convaincre le consommateur qu'il achète un morceau de légende.

La seconde consiste à fabriquer une chaussure suffisamment bonne, à un prix suffisamment accessible, pour que le client revienne en acheter une autre.

Nike et Adidas ont largement perfectionné la première méthode.

Decathlon a bâti une partie de son empire sur la seconde.

Et les résultats sont impressionnants.

En 2025, le groupe français affiche 16,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 910 millions d'euros de bénéfice net, 1 902 magasins et une présence dans 82 pays et territoires.

Plus spectaculaire encore : 1,23 milliard de produits vendus en une seule année.

Ce n'est plus une chaîne de magasins. C'est une industrie mondiale de la démocratisation du sport.

Tout commence sur un parking

Nous sommes en juillet 1976, à Englos, près de Lille.

Michel Leclercq et six autres passionnés lancent une idée presque banale aujourd'hui, mais révolutionnaire à l'époque : réunir sous un même toit les équipements de plusieurs disciplines sportives.

Le premier magasin ouvre dans la zone commerciale d'un hypermarché.

Pas de stade mythique. Pas de champion olympique. Pas de campagne publicitaire planétaire.

Un parking, des produits et une conviction : le sport ne doit pas rester réservé à ceux qui peuvent se le payer.

Cinquante ans plus tard, cette idée est devenue un avantage concurrentiel gigantesque.

Car Decathlon n'a pas simplement trouvé un marché. Il a contribué à l'élargir.

Son véritable concurrent n'est pas toujours Nike. C'est parfois le prix qui empêche une famille de commencer un sport.

Le prix bas n'est pas une promotion. C'est une stratégie industrielle.

Voilà probablement la grande différence.

Dans beaucoup d'entreprises, on fabrique un produit, on additionne les coûts, on ajoute une marge et on obtient un prix.

Chez Decathlon, la logique peut fonctionner dans l'autre sens.

On détermine un prix accessible, puis on demande aux ingénieurs, designers et acheteurs de trouver comment proposer les fonctions essentielles dans cette enveloppe.

C'est l'esprit du design to cost.

La question n'est plus : combien pouvons-nous faire payer ce produit ?

Elle devient : comment fabriquer un produit utile à un prix que le plus grand nombre peut accepter ?

Cela impose de simplifier les composants, réduire les coûts inutiles, optimiser les matériaux et rationaliser la fabrication.

Mais attention : le prix bas n'est un succès que si la qualité suit.

Un vélo bon marché qui casse rapidement n'est pas une bonne affaire. C'est une mauvaise expérience client.



Decathlon a donc construit sa réputation autour d'un équilibre difficile : faire suffisamment bien, suffisamment longtemps, pour suffisamment peu cher.
Pourquoi payer trois intermédiaires quand on peut maîtriser la chaîne ?

Le deuxième secret est organisationnel.
Decathlon ne se contente pas de distribuer des produits conçus par d'autres.
Le groupe conçoit de nombreux équipements, travaille avec des fabricants partenaires, pilote une partie de la production et contrôle ses canaux de distribution.
Ce modèle intégré permet de limiter certaines marges intermédiaires, d'accélérer les ajustements et de mieux coordonner conception, fabrication et vente.
Il ne signifie pas que Decathlon fabrique tout lui-même : l'entreprise s'appuie sur un vaste réseau international de fournisseurs.
Mais elle conserve une maîtrise stratégique du produit et de son positionnement commercial.

Et c'est là que se joue la rentabilité.
La véritable puissance d'un distributeur commence lorsqu'il cesse de dépendre entièrement des marques qu'il revend.
Une tente qui se déplie en deux secondes vaut parfois une campagne publicitaire
L'innovation chez Decathlon n'a pas toujours besoin de ressembler à une révolution scientifique.
Prenez la tente Quechua « 2 Seconds », lancée en 2005.
Une frustration ordinaire : monter une tente prend du temps.



Une réponse immédiatement compréhensible : simplifier radicalement son installation.
Même logique avec le masque Easybreath, conçu pour rendre la découverte du monde sous-marin plus intuitive.
Ces produits possèdent une qualité commerciale rare : leur utilité se démontre presque instantanément.
On les regarde fonctionner et on comprend.
C'est une forme de marketing particulièrement puissante.
Le produit devient sa propre démonstration.

Cela ne signifie pas que Decathlon ne fait pas de publicité. L'enseigne communique, investit dans sa marque et a même renouvelé son identité mondiale en 2024.
Mais son modèle historique accorde une place centrale à l'innovation pratique et au rapport qualité-prix.
Le meilleur argument commercial n'est pas toujours un slogan. C'est parfois un problème résolu devant les yeux du client.

Le magasin n'est pas seulement un magasin
Autre différence : l'expérience physique.
Chez Decathlon, on peut souvent manipuler les équipements, comparer les produits, demander conseil à des vendeurs qui pratiquent eux-mêmes un sport.
Le magasin devient un espace de découverte.
Et cette dimension humaine compte énormément.
Un débutant qui souhaite acheter sa première raquette n'a pas nécessairement besoin d'une campagne publicitaire avec un champion du monde.
Il a besoin de quelqu'un qui lui explique quelle raquette choisir.
Le conseil transforme alors le vendeur en prescripteur.
La confiance devient un actif commercial.
À l'heure où les entreprises dépensent des fortunes pour acheter quelques secondes d'attention sur les réseaux sociaux, Decathlon rappelle une évidence : un client satisfait reste l'un des meilleurs médias qu'une marque puisse posséder.

Mais le modèle Decathlon n'est pas invincible
Il serait naïf d'en faire une recette miraculeuse.
La pression sur les coûts peut fragiliser les fournisseurs.
La concurrence numérique réduit les avantages historiques des grandes surfaces spécialisées. Les consommateurs exigent davantage de transparence sociale et environnementale.
Decathlon doit également gérer un paradoxe : encourager la consommation d'équipements tout en défendant une ambition de durabilité.
Le groupe développe ainsi la réparation et la seconde main. En 2025, il déclare 1 746 ateliers de réparation et 1,58 million de produits d'occasion vendus.
La bataille ne porte donc plus seulement sur le prix d'achat.
Elle concerne aussi la durée d'utilisation, la réparabilité et le coût réel pour le consommateur.

Et le Maroc ? Une leçon pour nos industriels et nos commerçants

Le Maroc est directement concerné.
Decathlon y dispose déjà d'un réseau de magasins et y mène également des activités industrielles. Le groupe indique que le Royaume figure parmi les pays accueillant ses sites de production.

Cette présence devrait nous inspirer une réflexion plus large.
Nous savons produire des textiles, assembler des équipements, organiser des chaînes logistiques et attirer des donneurs d'ordre internationaux.
Mais combien de marques marocaines ont réussi à construire un modèle intégré associant conception, innovation, distribution et accessibilité ?

Notre défi n'est pas seulement de fabriquer pour les autres.
Il consiste à développer des entreprises capables de posséder leurs produits, leurs marques, leurs réseaux commerciaux et leur relation avec le consommateur.
Dans un pays où le pouvoir d'achat demeure une préoccupation majeure, l'innovation la plus utile n'est pas nécessairement celle qui rend le produit plus sophistiqué. C'est celle qui le rend meilleur et accessible.

La véritable révolution Decathlon
En définitive, Decathlon n'a pas supprimé le marketing.
Il en a déplacé une partie vers le produit, le prix, le conseil et l'expérience client.
Son succès démontre qu'une entreprise peut bâtir une marque mondiale sans faire de la célébrité son principal moteur.
Elle peut gagner en rendant une pratique plus simple, un équipement plus accessible et un achat moins intimidant.

Et voici peut-être la plus belle ironie de cette histoire.
Certaines marques dépensent des fortunes pour convaincre leurs clients qu'ils sont des champions.
Decathlon a construit sa fortune en permettant à des millions de gens de commencer à faire du sport, même sans ambition de devenir champions.

Dans le business, il ne suffit pas de vendre un rêve.
Parfois, le plus rentable est simplement de le rendre abordable.




LODJ
PANORAMA SPORT
SAISON 2
Podcast sportif animé par :
Mohammed El Ouardi
En live streaming sur :
Youtube
Instagram
Facebook
TikTok
Kick
Twitch
En rediffusion MP3 sur :
Apple Podcasts
Google podcats
Spotify
Deezer

CASABLANCA : LE MASI OUVRE EN HAUSSE LE 14 OCTOBRE

La Bourse de Casablanca a entamé ses échanges en hausse mercredi. Le MASI progresse de 0,41 % à 17 111,68 points, porté par Taqa Morocco, Label Vie et Managem, tandis que le MASI Mid and Small Cap recule légèrement.

La Bourse de Casablanca a entamé ses échanges dans le vert mercredi 14 octobre. L'indice phare MASI a progressé de 0,41 % pour s'établir à 17 111,68 points.

Le MASI 20 a également progressé, gagnant 0,30 % à 1 233,41 points, tout comme le MASI ESG, qui a avancé de 0,68 % à 1 272,43 points. En revanche, le MASI Mid and Small Cap a cédé 0,14 % à 1 629,21 points.



Côté valeurs, les plus fortes hausses ont été enregistrées par Taqa Morocco (+2,25 %), Label Vie (+2,21 %), Managem (+2,19 %), CIH (+2,09 %) et Minière Touissit (+1,93 %).

À l'inverse, les plus fortes baisses ont concerné Aluminium du Maroc (-3,86 %), Stroc Industrie (-3,71 %), Lesieur Cristal (-3,40 %), Douja Prom Addoha (-2,96 %) et Résidences Dar Saada (-2,66 %).

Mardi, le MASI avait clôturé sur une progression de 0,52 %.

SAFRAN AGRANDIT AÏN ATIQ ET PRÉVOIT 400 POSTES

Safran Electrical & Power Morocco a inauguré mardi 13 octobre 2026 une extension de son site d'Aïn Atiq à Témara, en présence du ministre de l'Industrie Ryad Mezzour. Cette nouvelle unité de 5 700 m² permettra la création de 400 postes supplémentaires.

Safran Electrical & Power Morocco a inauguré, mardi 13 octobre 2026, une extension de son site industriel d'Aïn Atiq à Témara. La cérémonie s'est déroulée en présence du ministre de l'Industrie et du Commerce, Ryad Mezzour.

Spécialisé dans la fabrication de harnais électriques aéronautiques, le site d'Aïn Atiq figure parmi les plus grandes unités mondiales dans ce domaine. Il participe à des programmes d'avionneurs de premier plan et contribue au positionnement du Maroc dans les chaînes de valeur aéronautiques internationales.

Le site emploie actuellement 1 610 collaborateurs, dont 87 % de femmes. Il devrait atteindre près de 2 millions d'heures de production en 2026. L'extension inaugurée ajoute 5 700 m² à la surface existante, portant la superficie totale du site à 31 400 m². Elle prévoit la création de 400 emplois supplémentaires.

À travers ce projet, Safran renforce ses capacités industrielles au Maroc, dans le cadre de la stratégie nationale de développement de l'industrie aéronautique. Le ministère de l'Industrie et du Commerce a indiqué qu'il accompagnera l'entreprise dans la localisation de nouvelles activités à plus forte valeur ajoutée, notamment dans les systèmes électriques avancés et les technologies de l'avion plus électrique.



À BANGKOK, LE MAROC DÉFEND SES PRIORITÉS DE FINANCEMENT

Le Maroc participe aux Assemblées annuelles du Fonds monétaire international et de la Banque mondiale, organisées à Bangkok. Ces réunions traitent des défis économiques mondiaux et des priorités de financement du développement. Pour Rabat, ce n'est pas un voyage protocolaire. C'est un rendez-vous où se jouent la perception du risque-pays, l'accès aux financements et le récit de la réforme.

Bangkok, vitrine de l'économie mondiale

Le Maroc prend part aux Assemblées annuelles du FMI et de la Banque mondiale à Bangkok. Ces rencontres réunissent ministres des Finances, gouverneurs de banques centrales, responsables d'institutions et investisseurs. Elles fixent le climat dans lequel un pays emprunte, négocie et se compare. En octobre 2026, le Royaume s'y présente comme une économie émergente d'Afrique du Nord, engagée dans des chantiers lourds : eau, transition énergétique, protection sociale, investissement, discipline budgétaire.

Le FMI surveille surtout la stabilité macroéconomique : déficit, inflation, réserves de change, dette, politique monétaire. La Banque mondiale, elle, oriente davantage les financements vers le développement : infrastructures, éducation, climat, filets sociaux. Les deux institutions pèsent sur le jugement des marchés. Un mot trop sévère dans un rapport peut coûter cher. Un signal de confiance peut, à l'inverse, faciliter des émissions obligataires ou des prêts. Le Maroc a, ces dernières années, cultivé l'image d'un pays réformateur, parfois sous contrainte, souvent sous observation.

À Bangkok, les thèmes globaux s'imposent : ralentissement de la croissance mondiale, tensions commerciales, coût du crédit, dette des pays du Sud, financement climatique. Pour un jeune Marocain, cela peut sembler lointain. Ce n'est pas le cas. Le prix du blé, le dirham, les taux d'intérêt des crédits logement, les bourses de stage dans le public, les grands projets d'autoroutes de l'eau ou d'énergies renouvelables : tout cela dépend, en partie, de la capacité de l'État à financer sans casser la machine.

La participation marocaine s'inscrit aussi dans une diplomatie économique. Le Royaume veut rester un interlocuteur crédible, ni mendiant ni indifférent. Il défend ses priorités : mobiliser des ressources pour le développement, attirer l'investissement, et faire reconnaître ses efforts de stabilité.

Le rendez-vous asiatique a une charge symbolique. L'économie mondiale ne se discute plus seulement à Washington. Bangkok rappelle le basculement vers l'Asie. Le Maroc, lui, cherche sa place entre Europe, Afrique et partenaires du Golfe. Au retour, le critère ne sera pas la photo de famille. Il sera concret : conditions de financement, partenariats, et capacité à transformer les discours de tribune en emplois et en services. Les Assemblées passent. La facture, elle, reste au pays.



INKAS ENVISAGE UNE PRODUCTION DE BLINDÉS AU MAROC

Le groupe canadien Inkas envisage de développer une activité de production de véhicules blindés au Maroc. Le projet, s'il se concrétise, s'ajouterait aux efforts du Royaume pour localiser une partie de son industrie de défense. Il ne s'agit pas encore, sur la base des informations disponibles, d'un contrat détaillé rendu public. C'est une intention industrielle dans un marché de plus en plus disputé.

La localisation, priorité de la défense marocaine

Le groupe canadien Inkas, spécialisé dans les véhicules blindés, envisage de développer une activité de production au Maroc. L'ambition, telle qu'elle est rapportée, vise à ancrer une capacité industrielle sur le sol national, dans un secteur longtemps dominé par l'importation.

Le Maroc modernise ses Forces armées royales et cherche à réduire sa dépendance aux fournisseurs étrangers. Ces dernières années, plusieurs pistes industrielles ont émergé : commandes de véhicules auprès de partenaires turcs, projets d'assemblage ou de production avec des acteurs asiatiques, montée en puissance d'une base industrielle de défense. Une information distincte, non liée à Inkas, fait état d'une commande marocaine de véhicules Cobra 2 auprès du turc Otokar, et d'une usine de véhicules 8x8 de Tata Advanced Systems à Casablanca. Ces dossiers montrent une ligne claire : acheter ne suffit plus, il faut aussi produire, assembler, entretenir.

Inkas, s'il s'implante, entrerait dans ce paysage. Les véhicules blindés ne sont pas des 4x4 ordinaires. Ils demandent de l'acier spécial, des vitrages balistiques, une électronique de bord, des essais de résistance et une chaîne logistique sécurisée. Produire au Maroc aurait un double effet. Pour l'État, c'est une promesse de souveraineté et de réactivité. Pour l'emploi, ce sont des métiers industriels, de la soudure de précision à l'ingénierie. Pour l'export, le Royaume pourrait, à terme, viser des marchés africains demandeurs de véhicules de protection, sous réserve d'autorisations et de standards.

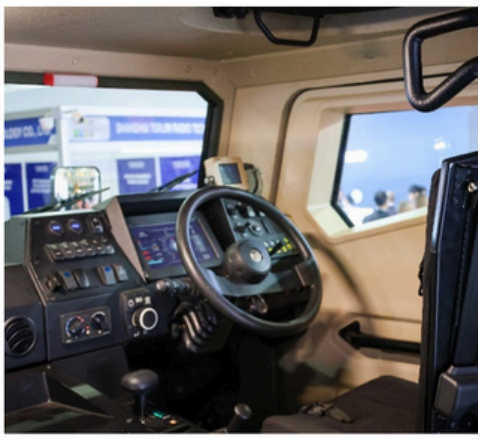
La prudence s'impose. Une « ambition » n'est pas une ligne de production. Beaucoup d'annonces de défense s'essoufflent entre la lettre d'intention et le premier véhicule sorti d'atelier. Les questions utiles sont simples. Quelle part de pièces sera vraiment marocaine ? Quelles certifications ? Quel transfert de technologie ? Quel débouché hors des FAR ? Sans réponses, le risque est de n'avoir qu'une plaque et un communiqué.

Pour une jeunesse qui regarde l'industrie comme une voie d'ascension, le sujet n'est pas abstrait. La défense n'est plus seulement un budget. C'est un levier d'emplois qualifiés, à condition que le made in Morocco ne soit pas un slogan. Si Inkas passe de l'intention à l'usine, le Royaume gagnera une brique. S'il n'en reste qu'un projet, le marché mondial, lui, n'attendra pas.









AIRBUS PRÉPARE UN APPUI RÉGIONAL POUR LES HÉLICOPTÈRES

Airbus annonce la création d'une division dédiée aux hélicoptères au Maroc, assortie d'un centre de maintenance. Le projet vise les Forces armées royales et le marché ouest-africain. Il s'inscrit dans la montée en puissance de la filière aéronautique marocaine. L'enjeu dépasse un simple atelier : il touche la souveraineté industrielle, l'emploi qualifié et le positionnement du Royaume comme base de soutien militaire et civil.

Une filière aéronautique qui veut monter en compétence

Airbus a annoncé la création au Maroc d'une division dédiée aux hélicoptères, avec un centre de maintenance destiné aux Forces armées royales et à l'Afrique de l'Ouest. L'information confirme une tendance déjà visible : le constructeur européen ne se contente plus d'assembler des pièces ou de vendre des appareils. Il cherche un point d'appui régional pour le soutien, la formation et le suivi des flottes. Le Maroc, déjà intégré dans les chaînes d'Airbus pour l'aviation commerciale, apparaît comme une base logique.

Le volet militaire est le plus stratégique. Les FAR ont renforcé ces dernières années leur parc d'hélicoptères, notamment via un contrat portant sur dix H225M Caracal d'Airbus Helicopters, un appareil de transport et de sauvetage utilisé par plusieurs armées. Un centre de maintenance sur le sol marocain réduirait la dépendance aux ateliers européens, raccourcirait les délais d'immobilisation et renforcerait la disponibilité opérationnelle. C'est un enjeu concret pour une armée qui déploie des moyens aériens sur un théâtre saharien vaste, ainsi que pour des missions de recherche, de sauvetage et de projection.

Le second cercle, l'Afrique de l'Ouest, n'est pas un accessoire commercial. Plusieurs États de la région exploitent des flottes hétérogènes, souvent vieillissantes, et manquent d'infrastructures de MRO, c'est-à-dire de maintenance, réparation et révision. Un hub marocain permettrait à Airbus de rapprocher le service du client, tout en s'appuyant sur un écosystème déjà dense autour de Casablanca, Nouaceur et de la formation aéronautique.

Des relais spécialisés évoquent une filiale tournée vers le support client et l'accompagnement des flottes régionales.

Pour les jeunes ingénieurs, techniciens et mécaniciens marocains, le signal est clair. La filière aéronautique du Royaume a longtemps brillé par la sous-traitance de pièces. La maintenance d'hélicoptères, surtout militaires, exige des certifications plus strictes, un savoir-faire de sécurité et une traçabilité totale. C'est une montée en gamme. Elle peut aussi nourrir des métiers connexes : avionique, structures composites, logistique de pièces, formation continue.

Le risque, comme souvent, serait de rester un simple atelier d'exécution. Le gain réel se mesurera à la part de valeur ajoutée locale, au transfert de compétences et à la capacité marocaine de former, certifier et fidéliser ses techniciens. Dans un marché de la défense de plus en plus régionalisé, entretenir des rotors chez soi n'est plus un luxe. C'est une brique de souveraineté.



AÉRONAUTIQUE : LE CAP DES CINQ MILLIARDS RESTE UN OBJECTIF

L'industrie aéronautique marocaine peut-elle franchir une nouvelle étape dans la fabrication de composants à forte valeur ajoutée ?

L'industrie aéronautique marocaine affiche de nouvelles ambitions après le Marrakech Airshow, organisé du 7 au 10 octobre 2026. Selon les déclarations du président du Groupement des industries marocaines aéronautiques et spatiales, les exportations du secteur pourraient passer d'environ 3 à 5 milliards de dollars par an dans les trois prochaines années. Cette perspective accompagne la diversification industrielle du Royaume et les projets de grands équipementiers. Elle reste néanmoins un objectif sectoriel, et non une croissance déjà réalisée ou garantie.

Une ambition annoncée à Marrakech

Le secteur aéronautique marocain souhaite accélérer son développement.

Dans des déclarations rapportées par Reuters le 8 octobre, Mohammed Bellatig, président du Groupement des industries marocaines aéronautiques et spatiales (GIMAS), a indiqué que les exportations annuelles du secteur pourraient atteindre 5 milliards de dollars d'ici trois ans, contre un niveau actuellement proche de 3 milliards.

Ce chiffre constitue une projection portée par les représentants de l'industrie.

Il ne doit pas être présenté comme une prévision officielle garantie ni comme un carnet de commandes ferme.

Selon les données citées, l'écosystème industriel regroupe environ 160 entreprises et emploie quelque 25 000 personnes.

Ces entreprises participent aux chaînes d'approvisionnement de grands acteurs internationaux, notamment Airbus, Boeing et Safran.

L'importance de cet écosystème repose sur son insertion dans une industrie mondiale fortement structurée, où les exigences de qualité, de traçabilité et de certification sont particulièrement élevées.

Le Marrakech Airshow a fourni une vitrine à cette ambition, en réunissant des industriels et des représentants institutionnels autour des perspectives de production, d'investissement et de coopération.

Monter en gamme dans la chaîne de valeur

Le principal enjeu pour l'industrie aéronautique marocaine n'est pas uniquement d'augmenter ses volumes de production.

Il s'agit également de développer des activités plus complexes et de retenir davantage de valeur ajoutée sur le territoire national.

Historiquement, l'implantation de fournisseurs aéronautiques dans différents pays s'est accompagnée d'une répartition internationale des opérations industrielles.

Certaines installations produisent des pièces, d'autres réalisent des assemblages, des opérations de maintenance ou des équipements spécialisés.

La montée en gamme consiste à développer progressivement des compétences industrielles permettant de prendre en charge des étapes plus exigeantes.

Les activités liées aux moteurs, aux trains d'atterrissage et à certains systèmes embarqués illustrent cette évolution possible.

La fabrication d'un élément critique nécessite cependant des investissements importants, des procédures de contrôle strictes et des qualifications spécialisées.

Une implantation industrielle ne devient pleinement opérationnelle qu'après la réalisation des équipements, la validation des processus et la montée en cadence.

Cette distinction est déterminante pour évaluer la portée des annonces.

Safran et les investissements structurants

Le groupe français Safran figure parmi les acteurs importants du développement de l'écosystème marocain.

En février 2026, l'entreprise a annoncé un investissement d'environ 280 millions d'euros dans une usine de trains d'atterrissage près de Casablanca.



Selon Reuters, cette installation doit notamment contribuer à l'approvisionnement de la famille Airbus A320 et préparer des activités associées aux générations futures d'appareils court et moyen-courriers.

Le démarrage de la production est prévu pour 2029.
Il s'agit donc d'un investissement industriel annoncé dont les effets opérationnels les plus importants doivent encore se matérialiser.

D'autres projets concernant l'assemblage de moteurs et leur maintenance participent à la consolidation des compétences aéronautiques.
La présence de plusieurs activités complémentaires peut favoriser la constitution d'un écosystème plus intégré.
Elle ne garantit toutefois pas automatiquement la création d'un réseau étendu de sous-traitants nationaux.
Cet objectif dépend des politiques d'approvisionnement des groupes industriels, du niveau technologique des fournisseurs et de leur compétitivité.

Emploi, formation et fournisseurs locaux
L'expansion de l'aéronautique pose directement la question de la disponibilité des compétences.
Les besoins concernent les ingénieurs, les techniciens, les opérateurs qualifiés, les spécialistes de la maintenance et les métiers du contrôle qualité.

L'industrie doit également disposer de profils capables de travailler avec des logiciels de conception, des machines de production avancées et des normes internationales.
Pour les organismes de formation, l'enjeu réside dans l'adaptation régulière des programmes à l'évolution des procédés industriels.
Les entreprises marocaines peuvent, de leur côté, chercher à renforcer leur présence dans les activités de sous-traitance, d'outillage, de logistique et de services techniques.

Cette intégration nécessite des investissements et des certifications qui peuvent représenter des obstacles importants pour les PME.
La croissance des exportations ne se traduira donc pas nécessairement par une progression équivalente de l'emploi.
L'évolution de la productivité, de l'automatisation et de la nature des activités devra également être prise en compte.

Une trajectoire à mesurer dans la durée
Le passage de 3 à 5 milliards de dollars d'exportations annuelles correspondrait à une progression importante si cet objectif était atteint.

Mais plusieurs variables peuvent influencer cette trajectoire.

Parmi elles figurent la demande mondiale d'avions, les capacités de production des constructeurs, les cycles d'investissement, les approvisionnements industriels et les conditions internationales de transport.

La mesure des résultats devra s'appuyer sur les statistiques d'exportation effectivement enregistrées et sur les investissements entrés en production.

L'emploi qualifié, la part des achats locaux et la diversification des activités constitueront également des indicateurs pertinents.

Au-delà du montant exporté, le véritable enjeu industriel concerne la capacité du Maroc à consolider durablement sa position dans les chaînes de valeur aéronautiques mondiales.



LA BAD PRÉPARE UN NOUVEAU PRÊT POUR LES RÉFORMES

La Banque africaine de développement (BAD) envisage un nouveau financement de 434 millions d'euros en faveur du Maroc. Cette enveloppe doit soutenir les réformes économiques, améliorer la gestion des entreprises publiques et renforcer la résilience du Royaume face aux défis climatiques.

Un nouveau coup de pouce à l'économie marocaine

La Banque africaine de développement prépare un prêt d'environ 434 millions d'euros pour financer la troisième phase du Programme d'appui à la gouvernance économique et à la résilience climatique (PGRCC).

Ce financement s'inscrit dans la continuité des deux premières phases, approuvées en juin 2024 pour 120 millions d'euros et en juin 2025 pour 181,8 millions d'euros.

Avec cette nouvelle opération, le montant cumulé des trois phases pourrait atteindre près de 736 millions d'euros, sous réserve de l'approbation du nouveau prêt.

Climat et énergie : renforcer la résilience du Maroc
Cette troisième phase intervient dans un contexte marqué par les tensions internationales sur l'énergie et les engrais.

Elle s'inscrit dans un dispositif de réponse de la BAD doté de 5,1 milliards de dollars, destiné à aider les pays africains à faire face aux crises et aux chocs futurs.

Au Maroc, les priorités concernent notamment la gestion de l'eau, la transition énergétique et l'intégration des enjeux climatiques dans les politiques publiques.

Coordonné par le ministère de l'Économie et des Finances, le programme vise ainsi à accompagner une croissance plus durable.

L'enjeu désormais est de concrétiser ces réformes et de transformer les financements annoncés en améliorations visibles pour l'économie et les citoyens.

Entreprises publiques et investissements au cœur des priorités
L'objectif est clair : moderniser la gouvernance des établissements et entreprises publics, améliorer la gestion des ressources de l'État et encourager l'investissement privé.

Selon la BAD, ces réformes pourraient libérer davantage de moyens pour des secteurs prioritaires comme la santé et l'éducation.

Le programme prévoit également de favoriser la concurrence et de développer les partenariats public-privé, afin de stimuler la croissance et de créer de nouvelles opportunités économiques.



LA CONFIANCE SE CONSTRUIT DANS LE QUOTIDIEN

La déclaration d'investiture devra répondre à une attente très concrète : savoir ce qui changera dans la vie des Marocains et à quel rythme. Après les engagements de campagne, le prochain gouvernement aura la responsabilité de rendre ses choix compréhensibles. Une priorité annoncée doit correspondre à des moyens, à une administration capable de l'appliquer et à une échéance que le citoyen puisse reconnaître. C'est à cette condition que le débat parlementaire pourra devenir un rendez-vous utile avec le pays.

La note du HCP ne décrit pas une économie immobilisée. Elle met en évidence une activité qui résiste à un choc énergétique, grâce notamment à l'agriculture et aux services. Cette capacité de résistance mérite d'être prise au sérieux. Elle permet de préserver des revenus, des débouchés et une partie des ressources publiques. Mais elle ne suffit pas à conclure que chaque famille dispose de davantage de liberté financière ou que toutes les entreprises retrouvent des perspectives favorables. Les difficultés industrielles et la pression budgétaire font aussi partie du diagnostic.

Prendre les ambitions au sérieux

L'ambition sociale exprimée pendant la campagne oblige à un examen exigeant. Demander le coût d'une mesure, les conditions de son financement et le nombre de ses bénéficiaires, c'est lui donner une chance d'aboutir. Une promesse imprécise peut susciter beaucoup d'espoir puis produire beaucoup de déception. Une réforme préparée, expliquée et suivie peut améliorer durablement les conditions de vie, même si sa montée en charge demande du temps. Le public est en droit de connaître cette différence avant les premières décisions.

L'attention portée au PAM se justifie ici par les engagements dont ce dossier examine la portée. Elle ne dispense pas d'interroger le compromis de majorité. Un programme partisan et un programme gouvernemental n'ont pas le même statut. Les partenaires devront arrêter des priorités communes et assumer les modifications apportées aux propositions initiales. Les citoyens doivent pouvoir retrouver la trace de ces arbitrages, sans devoir reconstituer eux-mêmes les écarts entre discours de campagne, accord politique et texte présenté au Parlement.

Dire ce qui dépend du gouvernement

Le futur exécutif ne fixera ni la pluie ni le cours mondial du pétrole. En revanche, il pourra préparer des réponses, améliorer la transparence des aides et organiser les services publics. Les contraintes extérieures doivent figurer dans le programme comme des risques à gérer. Elles ne peuvent devenir une explication générale dispensant d'évaluer les décisions nationales. Cette distinction protège à la fois la qualité du débat et l'équité du jugement porté sur l'action publique.

Le mandat devra aussi être jugé à partir de ceux qui bénéficient moins spontanément de la croissance : jeunes à la recherche d'un premier emploi, femmes freinées dans leur activité, ménages vulnérables et habitants des territoires moins bien desservis. Leur situation ne se résume pas à une moyenne nationale. L'accès effectif à un soin, à une formation ou à un transport peut transformer leur revenu disponible autant qu'une mesure fiscale.

La confiance demandera donc une méthode publique : annoncer les résultats recherchés, publier les étapes et reconnaître les retards. La Vision Royale ouvre des horizons de transformation ; au gouvernement revient la responsabilité de préciser les politiques et les moyens relevant de son action. Les Marocains doivent pouvoir en mesurer les progrès. Une déclaration d'investiture convaincante sera celle qui leur permettra, quelques mois plus tard, de vérifier ce qui a commencé à changer.

LE MAROC ÉCONOMIQUE QUE TROUVERA LE PROCHAIN GOUVERNEMENT

Le prochain gouvernement préparera son programme dans une économie qui continue de croître, mais dont les moteurs ne présentent pas tous la même solidité. Selon la note du HCP, le PIB a progressé de 4 % au deuxième trimestre 2026. L'activité aurait augmenté de 4,1 % au troisième trimestre et progresserait de 4,7 % au quatrième. Ces deux derniers chiffres sont respectivement une estimation et une prévision ; ils ne doivent pas être présentés comme des résultats définitifs. Leur lecture ouvre néanmoins une question centrale : comment consolider cette activité tout en améliorant sa traduction sociale ?

Une résistance portée par des moteurs inégaux

Au troisième trimestre, l'agriculture aurait progressé de 19,9 % et les services de 3,9 %. Les activités secondaires auraient, elles, reculé de 1,9 %, après une contraction de 3,9 % au trimestre précédent. Cette divergence empêche de lire la croissance globale comme une amélioration uniforme. Des entreprises peuvent subir des coûts plus élevés et réduire leurs projets alors que le PIB national augmente. Le gouvernement devra identifier les difficultés par branche avant de choisir entre soutien temporaire, accompagnement de l'investissement et réforme structurelle.

La performance agricole constitue une ressource appréciable pour les revenus ruraux et l'offre alimentaire. Elle ne peut cependant servir de garantie permanente. Une hausse calculée sur une année particulière dépend aussi du niveau auquel elle est comparée. La programmation du mandat devra donc regarder la croissance agricole sur plusieurs campagnes et vérifier la résistance du reste de l'économie. C'est cette diversification qui pourra rendre les recettes publiques et les créations d'emplois moins sensibles aux aléas climatiques.

La demande intérieure soutient l'activité

Le HCP estime la progression de la consommation des ménages à 4,1 % au troisième trimestre. La formation brute de capital aurait augmenté de 6,2 %, soutenue par la poursuite des projets d'infrastructure. Ces éléments offrent un appui à l'activité. Leur composition compte cependant autant que leur rythme. Un investissement public peut préparer des capacités futures, tandis qu'une entreprise privée reporte ses équipements sous la pression des coûts. L'enjeu consiste à renforcer les liens entre les grands projets, les fournisseurs nationaux et l'investissement productif des entreprises.

La consommation ne doit pas davantage être interprétée comme une preuve automatique d'aisance. Le recours au crédit peut faciliter des achats, mais il engage des remboursements futurs. Les transferts publics peuvent soutenir les familles tout en pesant sur le budget. Pour apprécier la solidité de la demande, il faut examiner les revenus effectivement gagnés, les charges supportées et la capacité à épargner. Une croissance de la dépense peut recouvrir des situations sociales très différentes.

Des marges à consolider

Le besoin de financement de l'économie a atteint 22 milliards de dirhams au deuxième trimestre, contre 10,3 milliards un an auparavant, selon la note. Cet indicateur concerne l'ensemble de l'économie et ne se confond pas avec le déficit du budget de l'État. Il signale néanmoins une pression liée notamment aux échanges extérieurs et aux comptes publics. Le prochain programme devra expliquer comment produire davantage de valeur et mobiliser l'épargne pour financer l'activité dans de bonnes conditions.

La prévision de fin d'année repose sur une relative stabilité énergétique et l'absence de nouveau choc majeur. Le gouvernement devra conserver cette réserve dans sa propre présentation. Une trajectoire centrale peut guider les décisions ; elle doit s'accompagner de réponses à une situation moins favorable. Le point de départ économique autorise l'action, mais il appelle une stratégie qui protège les capacités productives et transforme les gains de croissance en revenus durables. C'est sur cette articulation que la crédibilité du mandat pourra se construire.

LES ENGAGEMENTS DU PAM FACE AU FINANCEMENT

Les promesses du PAM placent la question sociale au centre de l'examen de la future déclaration d'investiture. Le programme électoral annonce 350 milliards de dirhams supplémentaires sur cinq ans, un million d'emplois nets, une exonération d'IR pour les salaires bruts inférieurs à 15 000 dirhams, une pension minimale de 3 000 dirhams dès la deuxième année et un minimum d'aide sociale directe progressivement porté à 1 000 dirhams. Il propose aussi la gratuité des factures électriques inférieures à 100 dirhams. Il s'agit de propositions partisanes, à distinguer des décisions publiques adoptées. [S2]

Un financement très dépendant de la croissance

Le schéma annoncé mobilise 300 milliards de dirhams grâce aux effets de la croissance, 40 milliards au titre d'une contribution territoriale et 10 milliards de redéploiements et d'efficacité budgétaire. Le programme vise une croissance réelle moyenne de 5 % et un déficit plafonné à 3 % du PIB. Le financement attribué à la croissance représente donc environ 85,7 % du total annoncé, selon le calcul 300 divisé par 350. [S2]

Ce rapport ne démontre ni l'impossibilité ni la viabilité du programme. Il montre où se concentre le risque à examiner. Si les engagements de dépense démarrent avant la matérialisation des ressources, le budget doit couvrir l'intervalle. Le gouvernement devra préciser sa trajectoire année par année et expliquer ce qui se passe lorsque l'activité ou les recettes fiscales s'écartent du scénario retenu. La moyenne sur cinq ans ne suffit pas pour régler la trésorerie d'une première année.

Calculer les effets nets

Une réforme fiscale doit être appréciée à partir de ses effets combinés. Une baisse d'impôt peut soutenir le revenu disponible et la consommation ; elle peut aussi diminuer directement une recette. L'éventuel retour fiscal dépend ensuite des comportements, des importations et de la structure de l'offre. Une évaluation sérieuse séparera la perte initiale, les effets attendus et leurs délais. Elle évitera de compter immédiatement comme certaine une recette qui reste conditionnelle.

La même rigueur s'impose pour les économies de gestion. Fusionner des programmes ou simplifier une procédure peut réduire certains coûts, mais la transition demande parfois des dépenses. Les économies doivent être documentées par dispositif, avec un calendrier et une évaluation de leurs conséquences sur le service.

Une enveloppe globale de rationalisation ne remplace pas ce travail.

Le public doit savoir quelles dépenses sont supprimées et pourquoi leur suppression ne dégrade pas une prestation utile.

Rendre visibles les arbitrages de majorité

La coalition devra rendre son propre programme cohérent. Reprendre une mesure peut nécessiter d'en modifier l'assiette, le rythme ou les bénéficiaires. Le gouvernement gagnera à publier une correspondance claire entre les engagements retenus et leur traduction opérationnelle.

Cet exercice permettra d'apprécier le compromis sans attribuer à l'ensemble de la majorité chaque proposition portée séparément pendant la campagne.

Pour les ménages, le calendrier sera déterminant. Une annonce à effet immédiat et une réforme promise à mi-mandat n'ont pas la même portée. Chaque mesure devrait être accompagnée d'une date, d'un coût annuel et d'une règle d'accès. Le texte d'investiture pourra ainsi préciser un chemin vérifiable.

L'ambition du programme appelle ce niveau de préparation : une politique sociale gagne en crédibilité lorsque son financement et son exécution sont suffisamment solides pour résister à une conjoncture moins favorable.

UNE INFLATION BASSE ET UNE VIE TOUJOURS CHÈRE

Une inflation faible ne restitue pas automatiquement aux familles le pouvoir d'achat perdu auparavant. Le HCP prévoit une hausse moyenne des prix de 0,5 % en 2026. Cela signifie que l'indice général augmenterait peu sur l'année ; cela ne signifie pas que les prix reviendraient partout à leur niveau antérieur. Le prochain gouvernement devra partir de cette distinction s'il veut parler du coût de la vie sans donner aux ménages le sentiment que leur expérience est ignorée.

Le poids des hausses accumulées

Le focus du HCP consacré aux appréciations des ménages rappelle les augmentations des prix alimentaires de 11 % en 2022 et de 12,5 % en 2023.

La stabilisation qui peut suivre une telle séquence laisse subsister un niveau élevé. Pour une famille dont les revenus n'ont pas progressé au même rythme, la contrainte demeure. Le souvenir des prix précédents et la fréquence des achats contribuent aussi à la perception. Le décalage avec une moyenne statistique ne suffit donc pas à disqualifier le ressenti.

La composition du budget compte. Le HCP rappelle que l'alimentation représente 38,93 % du panier de consommation dans la structure de l'année de base. Chaque ménage s'en écarte selon ses ressources et ses besoins. Une famille qui dépense une forte part de son revenu en nourriture ne connaît pas la même inflation qu'une autre davantage exposée aux transports. La politique publique devra regarder ces écarts pour identifier les groupes dont les difficultés persistent malgré la détente de certains prix.

Des mouvements qui se compensent

Au troisième trimestre 2026, le recul estimé des prix alimentaires atteint 3,6 %, tandis que les prix non alimentaires auraient augmenté de 2,4 %. L'inflation générale serait de moins 0,3 %. La note souligne le rôle de l'huile d'olive dans la baisse, mais relève aussi une contribution haussière de la viande rouge. Un indice agrégé peut ainsi s'améliorer alors que plusieurs achats restent coûteux. Il faut examiner les produits et les catégories de ménages avant de conclure à un soulagement partagé.

Le HCP prévoit en outre une remontée de l'inflation à 1,5 % au quatrième trimestre. Les effets favorables de certaines baisses alimentaires s'atténueraient et les pressions énergétiques pourraient se renforcer. Cette prévision justifie de préparer des réponses proportionnées.

Elle ne permet pas d'annoncer une envolée générale des prix. La déclaration d'investiture devra expliquer les mécanismes de surveillance et les critères qui déclencheraient une intervention.

Agir sur le budget réellement disponible

L'action peut porter sur les revenus, les prélèvements et les dépenses contraintes.

Ces leviers touchent des publics différents. Une réduction de l'impôt sur le salaire bénéficie directement aux personnes qui le paient. Une aide ciblée peut atteindre d'autres ménages. Un service public plus accessible peut réduire une dépense privée de santé ou de transport. Comparer ces instruments suppose de mesurer leur coût et leur effet redistributif, plutôt que d'additionner leurs annonces.

La maîtrise des circuits de distribution mérite aussi un examen précis : concurrence, pertes, stockage, transport et information sur les prix. Toute hausse ne prouve pas une pratique illicite ; toute inefficacité n'est pas inévitable.

Le gouvernement devra établir les causes et choisir les corrections adaptées. Son résultat devra se lire dans le reste à vivre des ménages, après les dépenses essentielles, avec une attention particulière aux familles qui disposent de peu de marge pour absorber un nouveau choc.

LE GASOIL ET LE CHANGE PÈSENT SUR LES COÛTS

Le choc pétrolier atteint l'économie par plusieurs chemins avant d'apparaître dans le budget des familles. Dans son focus consacré aux branches exposées, le HCP relève une hausse de 47,7 % du prix à l'importation du gasoil et du fuel en août 2026, sur un an. Ce chiffre concerne l'importation. Il ne mesure pas une augmentation identique du prix à la pompe et ne doit pas être présenté comme telle. Cette précision conditionne toute discussion sérieuse sur les carburants.

Une facture sensible au dollar

La note estime que le dirham se serait déprécié de 3,8 % face au dollar et de 2,2 % face à l'euro au troisième trimestre, en glissement annuel. Un achat libellé en devise peut devenir plus coûteux en monnaie nationale lorsque le change évolue défavorablement. Cet effet peut s'ajouter à une variation du prix international. Les deux pourcentages ne s'additionnent cependant pas mécaniquement à une variation du carburant vendu au détail : les périodes, contrats et autres composantes de coût diffèrent.

Pour une entreprise, l'incidence dépend de l'exposition réelle. Certaines exportatrices encaissent aussi des devises ; d'autres importent l'essentiel de leurs intrants et vendent sur le marché national. Une baisse du dirham peut donc produire des effets contrastés. Il serait excessif d'y voir un avantage uniforme pour l'économie ou une perte uniforme pour tous. Le gouvernement devra cibler les difficultés démontrées et respecter les responsabilités propres aux autorités monétaires.

Des répercussions au-delà du plein

Le transport est particulièrement exposé au renchérissement des carburants, souligne le HCP. La pêche, l'agriculture et plusieurs activités industrielles sont également concernées. Les entreprises peuvent absorber une partie du choc dans leurs marges, augmenter leurs prix ou réduire certaines dépenses. Le délai de transmission compte : une hausse de coût aujourd'hui peut peser plus tard sur les tarifs ou l'investissement. Une inflation générale modérée ne signifie donc pas que la pression sur l'appareil productif a disparu.

Le soutien public doit tenir compte de cette chaîne. Une aide aux transporteurs suppose de définir ses bénéficiaires, sa durée et les contreparties attendues. Sans suivi, son effet sur les tarifs finaux reste difficile à apprécier. Une baisse de prélèvement peut être plus simple à administrer, mais son coût budgétaire et sa répartition entre consommateurs doivent être évalués. Le choix mérite un débat chiffré et une vérification des effets obtenus.

Réduire la vulnérabilité dans la durée

La sécurité énergétique concerne aussi les stocks, les capacités logistiques et la diversification des sources.

Les équipements d'efficacité énergétique peuvent réduire les besoins, mais leur financement demeure un obstacle pour certaines entreprises. Des instruments adaptés aux petites structures seraient à examiner, avec des critères de rentabilité et de réduction effective de consommation. Un investissement utile doit pouvoir démontrer les économies qu'il permet.

La déclaration d'investiture devrait ainsi relier la réponse immédiate à la stratégie du mandat. Protéger les ménages vulnérables pendant un choc et réduire progressivement l'exposition aux combustibles importés répondent à deux horizons complémentaires. Les moyens engagés devront rester compatibles avec les ressources publiques. Le prix du baril échappe au gouvernement ; la préparation des approvisionnements, la qualité de la concurrence et l'efficacité des mesures nationales peuvent, elles, faire l'objet d'objectifs précis et d'un contrôle public.

DES EMPLOIS DURABLES POUR LES JEUNES ET LES FEMMES

L'emploi sera l'un des principaux critères de jugement du mandat. La note du HCP fait état d'une amélioration au deuxième trimestre 2026 : la population en emploi contre revenu aurait progressé de 4 % sur un an pour atteindre 10,6 millions de postes. Le taux de chômage au sens strict est indiqué à 9,5 %, contre 11,1 % un an auparavant. Cette dénomination doit être conservée. Toute comparaison avec une autre série exige de vérifier les définitions, le champ et la période.

Lire les indicateurs sans perdre les personnes

Le taux de chômage ne décrit pas à lui seul toutes les difficultés d'insertion. Il faut aussi examiner la participation au marché du travail, les personnes découragées, les horaires subis et la qualité du revenu. Une amélioration statistique est une information importante ; elle ne suffit pas à établir que chaque jeune trouve une perspective stable. Une lecture complète associe le nombre d'emplois, les conditions d'exercice et l'accès effectif à la protection sociale.

La répartition sectorielle renseigne également sur la solidité de l'amélioration. Les services représentent une part majeure des créations évoquées dans la note. Leurs activités sont diverses, depuis les métiers qualifiés jusqu'aux occupations plus fragiles. Le gouvernement devra éviter de traiter ce secteur comme un ensemble homogène. Les obstacles à l'embauche, les besoins de formation et la productivité diffèrent selon les métiers. Une politique efficace doit pouvoir distinguer ces situations.

Relier la formation aux débouchés

Les dispositifs d'insertion gagnent à partir des emplois disponibles et des compétences recherchées. Financer une place de formation ne garantit pas un recrutement. Le suivi devrait préciser la part des bénéficiaires qui accèdent à un emploi, le délai et la durée de maintien. Il faut aussi examiner l'adéquation entre la qualification et le travail obtenu. Ces informations permettraient de réorienter les programmes qui produisent peu d'effets, au lieu de reconduire seulement leurs volumes d'inscription.

L'accès des femmes à l'emploi appelle des réponses qui dépassent la formation.

La garde d'enfants, les déplacements, la sécurité des trajets et les horaires peuvent conditionner une candidature ou le maintien dans un poste. Ces obstacles doivent être documentés localement. Le traitement peut associer entreprises, collectivités et services publics. Il importe de considérer les femmes comme des actrices économiques disposant de compétences, et de mesurer les résultats des mesures qui visent à lever ces freins.

Soutenir la création et la continuité

Les petites entreprises ont besoin de débouchés, d'un accès adapté au financement et de paiements prévisibles pour recruter. Une subvention à l'embauche peut faciliter une décision, mais elle ne remplace pas une activité viable. Le soutien doit limiter les effets d'aubaine et vérifier la pérennité des postes après son extinction. L'accès à la commande publique mérite également d'être évalué à partir des contrats effectivement obtenus et des règlements réalisés.

Les grands chantiers offrent des possibilités de travail et d'apprentissage. Le programme gouvernemental devra anticiper la continuité des parcours lorsque certains projets s'achèvent.

Certifications transférables, reconversion et mobilité peuvent éviter que l'expérience acquise ne débouche sur une nouvelle période d'inactivité. Pour juger les objectifs d'emploi, il faudra compter les créations nettes, distinguer les emplois directs des estimations indirectes et prévenir les doubles comptes. La crédibilité d'une politique se renforcera lorsque les trajectoires professionnelles pourront être suivies au-delà de l'annonce initiale.

PRÉPARER LE MANDAT AUX ALÉAS DE LA PLUIE

L'agriculture soutient fortement la croissance décrite par le HCP. Cette contribution est une bonne nouvelle pour l'activité ; elle rappelle aussi l'importance du climat dans la trajectoire économique. La note ne permet pas d'affirmer qu'une sécheresse frappera la campagne 2026–2027. Le présent dossier traite donc une campagne défavorable comme un risque à préparer, sans lui attribuer une probabilité non établie. La qualité d'un programme se mesure aussi à sa capacité à fonctionner lorsque les conditions deviennent moins favorables.

Un choc agricole peut devenir social

Une mauvaise répartition des pluies peut affecter les rendements, les journées travaillées et les revenus des exploitations. Les effets ne se limitent pas au producteur. Ils peuvent atteindre les commerces ruraux, les services de transport et les familles dont les ressources dépendent de l'activité agricole. Certaines dépenses sont reportées, tandis que les besoins de soutien augmentent. Le gouvernement devra donc relier la politique agricole aux instruments de protection sociale et aux possibilités de diversification des revenus.

La sécurité alimentaire ajoute une dimension extérieure. Une récolte moins favorable peut accroître les besoins d'importation de certaines denrées. Leur coût dépend alors des marchés internationaux et du change. Le cumul avec un choc énergétique rendrait l'ajustement plus difficile. Cette interaction justifie un suivi commun des stocks, des approvisionnements et des coûts. Elle demande aussi d'éviter les décisions prises séparément lorsque leurs conséquences se rejoignent dans le budget des ménages.

L'eau impose des choix explicites

Développer les infrastructures hydriques peut renforcer la sécurité d'approvisionnement. Mais les volumes disponibles, les coûts d'exploitation et la continuité du service doivent être examinés ensemble. Une capacité installée n'équivaut pas automatiquement à une eau effectivement livrée dans les meilleures conditions. Les projets de dessalement, les transferts et les équipements de stockage doivent être évalués avec leurs besoins énergétiques, leurs délais et les territoires desservis. Les modalités de financement et la tarification influencent également l'accès.

La gestion de la demande conserve une place essentielle. Réduire les pertes de réseau, améliorer l'information et contrôler les prélèvements peuvent compléter l'augmentation de l'offre. En agriculture, un équipement plus efficient doit être apprécié à partir des volumes réellement économisés. Une baisse de consommation par hectare ne garantit pas une baisse totale si les surfaces ou les usages augmentent. Le suivi des nappes et des prélèvements doit donc accompagner les aides à la modernisation.

Organiser la réponse avant l'urgence

La déclaration d'investiture devrait préciser les responsabilités en cas de tension hydrique. Les ménages, les agriculteurs et les autres usagers ont besoin de règles compréhensibles. Les arbitrages peuvent être difficiles, mais leur préparation améliore la prévisibilité et limite les décisions improvisées.

Une information territoriale régulière permettrait de rendre compte des contraintes et des interventions. L'équité suppose de regarder les besoins essentiels et les conséquences économiques locales.
Un scénario agricole défavorable devrait enfin être traduit dans la programmation financière.

Il s'agirait d'identifier les instruments mobilisables, les critères d'accès et les délais de versement. Les assurances et les aides doivent être examinées selon leur couverture effective. Le soutien immédiat peut préserver une exploitation, tandis que l'adaptation des productions et la diversification des activités construisent une résistance plus durable. Le mandat gagnera en solidité s'il transforme cette préparation en politique continue, au lieu de découvrir ses mécanismes au moment où les pertes sont déjà installées.

LE PROGRÈS SOCIAL SE MESURE AU SERVICE RENDU

Le prochain programme gouvernemental sera attendu dans les établissements de santé, les écoles, les transports et les guichets administratifs. La croissance peut élargir les moyens disponibles ; le passage au progrès quotidien dépend de l'organisation des services. Un crédit voté constitue une autorisation de dépense. Il faut ensuite recruter ou affecter les personnels, acheter les équipements, assurer leur fonctionnement et permettre aux usagers d'y accéder. Le débat sur l'État social devra suivre cette chaîne jusqu'à son résultat.

La santé entre couverture et accès

Disposer d'un droit à la couverture est une avancée dont la portée dépend aussi de l'offre de soins. Un ménage peut être couvert et rencontrer des difficultés pour obtenir un rendez-vous proche de son domicile. Les délais, les déplacements et les dépenses restant à sa charge influencent alors le bénéfice réel. L'évaluation devrait associer ces dimensions à la disponibilité des équipes, des médicaments et des examens. Elle permettrait de distinguer l'extension du droit et l'amélioration effective du parcours.

L'ouverture d'un établissement doit être suivie au-delà de son inauguration. Ses horaires, ses spécialités et sa capacité de maintenance conditionnent son utilité. Les autorités devraient publier des informations comparables sur les prestations assurées et sur les difficultés rencontrées. Cela aiderait à identifier les besoins prioritaires sans réduire le débat au nombre de bâtiments. La coopération entre niveaux de soins et l'organisation des orientations peuvent aussi limiter les parcours coûteux et les déplacements inutiles.

L'école et les chances d'insertion

En éducation, les ressources doivent se traduire en apprentissages et en continuité des parcours. Le décrochage ne relève pas d'une cause unique : difficultés scolaires, distance, coûts ou conditions familiales peuvent intervenir. Les réponses demandent un diagnostic local et une coordination entre l'école et les autres services. Le suivi d'un élève revenu en formation doit se prolonger suffisamment pour apprécier la stabilité de son retour. Un résultat durable vaut davantage qu'une inscription ponctuelle comptée comme un succès définitif.

La formation professionnelle et l'enseignement supérieur doivent également être articulés aux possibilités économiques des territoires. Cette orientation n'impose pas de limiter les aspirations des jeunes aux emplois immédiatement disponibles. Elle invite à leur donner une information fiable sur les débouchés, les passerelles et les compétences transférables. Les évaluations de programmes devraient rendre compte de l'insertion, mais aussi de la qualité de la formation et de l'accès des publics moins favorisés.

L'équité se vérifie sur le territoire

La moyenne nationale peut masquer un accès très différent selon les communes. Le temps nécessaire pour rejoindre un service constitue un indicateur utile, en complément de sa présence administrative. Les horaires, le coût du trajet et l'accessibilité pour les personnes handicapées doivent aussi être considérés. La numérisation peut réduire des déplacements lorsqu'elle fonctionne et reste accessible. Elle doit conserver un accompagnement pour les personnes éloignées des outils ou de la connexion.

La déclaration d'investiture devrait choisir quelques améliorations identifiables dès la première année. Il pourrait s'agir de réduire un délai documenté, de rendre un service effectivement disponible ou de simplifier une procédure précise.

Les objectifs gagneraient à être territorialisés et assortis de moyens de fonctionnement.
Le citoyen pourrait alors vérifier ce que l'effort public produit. Cette approche relie la protection sociale à l'égalité des chances et donne un contenu concret à la promesse de rapprochement entre les institutions et la vie quotidienne.

LE FINANCEMENT DURABLE DES ENGAGEMENTS SOCIAUX

Le premier budget du mandat devra traduire les priorités annoncées tout en assurant les obligations existantes. La note du HCP estime le déficit budgétaire à 56,9 milliards de dirhams à fin août 2026, contre 54,1 milliards sur les huit premiers mois de 2025. Ces montants ne constituent pas un résultat annuel et ne permettent pas, à eux seuls, d'établir un ratio de déficit sur le PIB pour l'année entière. Ils décrivent néanmoins une contrainte dont le programme gouvernemental devra tenir compte.

Des recettes en hausse et des dépenses plus rapides

Selon la note, les recettes fiscales auraient progressé de 10,6 % à fin août, tandis que les recettes ordinaires auraient augmenté de 5,5 %. Les recettes non fiscales auraient reculé de 27,4 %. Cette différence rappelle qu'une progression des impôts encaissés ne résume pas l'évolution de l'ensemble des ressources. Pour apprécier la marge disponible, il faut regarder leur composition et déterminer quelle part peut se maintenir. Une recette exceptionnelle ne devrait pas financer sans précaution une charge qui revient chaque année.

Les dépenses ordinaires auraient augmenté de 11,9 %. Le HCP relève notamment une hausse de 71,3 % des émissions au titre de la compensation, ainsi qu'une augmentation des dépenses de biens et services. L'investissement budgétaire aurait progressé de 8,2 %. L'exécutif devra donc faire face à des demandes nouvelles dans un budget déjà sollicité. La discussion ne pourra se limiter à l'utilité d'une mesure prise isolément ; elle devra examiner sa place parmi les autres obligations.

Évaluer le coût complet

Une nouvelle prestation sociale implique un montant versé, mais aussi des opérations d'identification, de gestion et de recours. Un nouvel équipement exige ensuite de l'entretien et des personnels. Présenter le coût complet sur plusieurs années permet d'éviter une annonce apparemment peu coûteuse dont le fonctionnement devient difficile à assurer. Cette transparence protège les bénéficiaires contre des interruptions et facilite le contrôle parlementaire. Elle doit accompagner les projets dès leur lancement.

La montée en charge offre parfois une solution raisonnable. Un calendrier progressif peut adapter les engagements aux moyens administratifs et budgétaires. Il doit cependant être explicite, avec des critères connus et une cible finale. Le risque serait de présenter comme immédiatement général un dispositif dont l'accès restera limité longtemps.

La prévisibilité compte pour les familles comme pour les administrations qui doivent préparer les dossiers et organiser les versements.

Mobiliser les ressources sans les compter deux fois

Le financement peut combiner rendement de l'activité, amélioration du recouvrement et réexamen de dépenses. Chaque levier doit disposer d'une base de calcul. Une recette déjà nécessaire pour couvrir une dépense existante ne constitue pas une marge nouvelle. Une économie attendue doit être diminuée des coûts de transition éventuels. Les mêmes gains ne peuvent être affectés simultanément à plusieurs promesses. Une présentation consolidée du programme aiderait à prévenir ces doubles comptes.

L'élargissement de l'assiette fiscale pose aussi une question d'équité. Simplifier l'entrée dans l'activité déclarée, améliorer la qualité de service et rendre les obligations prévisibles peuvent favoriser la formalisation. Le résultat dépendra des situations et du délai d'adaptation. Les hypothèses de rendement devraient donc être prudentes et distinguées des encaissements déjà acquis. Les dépenses fiscales, elles aussi, méritent un examen régulier au regard de leurs bénéficiaires et des résultats recherchés.

Préserver la capacité de réaction

Le recours à l'emprunt peut contribuer à financer des investissements utiles et à absorber certains chocs. Il engage toutefois des remboursements et des intérêts futurs. L'appréciation doit porter sur les conditions de financement, les échéances et l'usage des sommes mobilisées. La distinction entre dette intérieure et dette extérieure compte notamment pour l'exposition aux devises. Un ratio global ne remplace pas cette analyse de la capacité à honorer les engagements.

La déclaration d'investiture devrait enfin réserver une place aux imprévus. Un budget construit sans marge peut imposer des ajustements brutaux dès la première difficulté. Préparer des dépenses temporaires et des règles de déclenchement permettrait de protéger les plus vulnérables tout en gardant une trajectoire lisible. La soutenabilité n'est pas une formule abstraite : elle détermine la possibilité de maintenir une politique sociale après l'enthousiasme de son lancement. C'est cette continuité que le premier projet de loi de finances devra rendre crédible.

PRÉPARER LES DÉCISIONS DANS UN MONDE INCERTAIN

La politique économique du prochain gouvernement devra intégrer une exposition extérieure que les annonces nationales ne peuvent effacer. La note du HCP analyse le choc énergétique lié à la guerre en Iran et les difficultés d'approvisionnement qui en résultent. Pour le Maroc, l'enjeu consiste à identifier les canaux de transmission et les moyens de protection. Une déclaration d'investiture crédible devra présenter une trajectoire, mais aussi les conditions dans lesquelles cette trajectoire pourrait être revue.

Les risques se transmettent par plusieurs canaux

L'énergie représente un premier canal, à travers les prix et la disponibilité des intrants. Le commerce en constitue un autre : les entreprises dépendent des commandes de leurs clients, des règles d'accès aux marchés et de la continuité logistique. Une difficulté extérieure peut ainsi réduire les débouchés au moment où les coûts augmentent. Le diagnostic doit distinguer les secteurs et leur capacité à ajuster leurs marchés ou leurs fournisseurs. La moyenne nationale ne suffit pas à préparer cette adaptation.

La conjoncture des partenaires commerciaux influence aussi les perspectives. Une demande moins dynamique peut peser sur les exportations, tandis que des changements de stratégie industrielle peuvent modifier les possibilités de sous-traitance. Le gouvernement devra accompagner l'information des entreprises et la diversification sans promettre des débouchés qui dépendent de décisions privées. La qualité des infrastructures, des compétences et des procédures nationales reste néanmoins un levier pour améliorer leur capacité à saisir les opportunités.

La région compte aussi pour les coûts

Les tensions géopolitiques peuvent affecter les routes maritimes, les assurances et les délais. Leur incidence dépend de la durée des perturbations et des solutions de remplacement. Il serait imprudent d'attribuer un montant précis au coût futur sans données adaptées. Il est en revanche utile de demander comment les approvisionnements essentiels sont suivis et quelles alternatives existent. La préparation des services publics et des opérateurs peut limiter les désorganisations lorsqu'un incident survient.

Le tourisme et les investissements peuvent également réagir à l'incertitude.

Il faut distinguer un risque général d'un effet déjà observé. Le dossier ne présume pas une baisse de ces flux.

Il souligne la nécessité de surveiller les réservations, les projets effectivement réalisés et les conditions de financement. La communication publique devra conserver cette prudence pour éviter de transformer une possibilité en diagnostic établi ou d'ignorer un signal documenté.

Prévoir plusieurs trajectoires

Le HCP présente un scénario central de croissance de 4,7 % au quatrième trimestre et envisage environ 5,3 % dans une configuration de détente des contraintes énergétiques. Cette comparaison illustre l'importance des hypothèses. Ces chiffres portent sur un trimestre et ne constituent pas des prévisions pour l'ensemble du mandat. Ils montrent qu'une évolution extérieure peut modifier sensiblement le contexte dans lequel les décisions sont prises.

La programmation devrait retenir un scénario central, une variante favorable et une variante défavorable, sans leur attribuer arbitrairement des probabilités.

Les réponses seraient préparées en fonction des mécanismes identifiés : protection ciblée, sécurisation d'achats essentiels ou réexamen de certains calendriers. Les engagements durables devraient rester compatibles avec une trajectoire prudente.

Une embellie extérieure pourrait alors servir à consolider les marges et à accélérer des transformations préparées, plutôt qu'à créer des charges nouvelles difficiles à maintenir si le contexte se retourne.

LES RÉPONSES ATTENDUES DU PROGRAMME GOUVERNEMENTAL

La déclaration d'investiture devra donner une forme gouvernable aux attentes suscitées pendant la campagne. Le cadre institutionnel est précis : selon l'article 88 de la Constitution, le chef du gouvernement présente le programme devant les deux Chambres réunies après la désignation des membres du gouvernement par le Roi. Chaque Chambre en débat ; la confiance est votée à la Chambre des représentants à la majorité absolue de ses membres. La qualité du texte compte donc pour la responsabilité politique et pour l'évaluation future de l'action publique. [S3]

Prioriser et expliquer le calendrier

La première réponse attendue concerne les priorités de la première année. Un programme peut couvrir l'ensemble des domaines nationaux tout en distinguant les urgences et les réformes plus longues. Le lecteur doit pouvoir identifier les décisions préparées, les textes nécessaires et les résultats attendus. Une annonce qui dépend de plusieurs étapes devrait les rendre visibles. Cette présentation permettra de distinguer un retard administratif d'une révision politique assumée.

La deuxième réponse concerne le passage des promesses partisanes au programme commun. Les engagements retenus doivent être reconnaissables. Les adaptations devraient être expliquées à partir de leurs objectifs, de leur coût et de leur faisabilité. Cette clarification ne supprime pas le débat politique ; elle lui donne une base. Elle permet aussi de ne pas attribuer au gouvernement des mesures qu'il n'a pas retenues ou de lui laisser revendiquer des objectifs sans en préciser la portée.

Relier les moyens aux résultats

Sur le pouvoir d'achat, le programme devrait préciser les bénéficiaires et les dates d'effet. Sur l'emploi, il devra expliquer les secteurs concernés et la méthode de comptage. Dans les services publics, les objectifs devraient porter sur l'accès et la qualité, avec des étapes territoriales. Ces domaines demandent des instruments différents. Les réunir sous une enveloppe générale ne suffit pas pour comprendre la manière dont l'action produira le changement attendu.

Le financement forme une autre réponse indispensable. Le Parlement doit pouvoir comparer les dépenses nouvelles aux ressources disponibles et aux hypothèses de rendement. Un calendrier budgétaire pluriannuel rendrait les choix plus lisibles. Il devrait être cohérent avec le premier projet de loi de finances. Si une mesure annoncée ne reçoit pas immédiatement de crédits, le gouvernement devra expliquer les étapes préalables et la date à laquelle son financement est prévu.

Préparer les écarts et rendre compte

Les risques extérieurs et climatiques appellent une réponse explicite. Le programme devrait préciser les principes d'intervention lorsque l'énergie se renchérit ou qu'une campagne agricole se dégrade. Il n'est pas nécessaire de figer toutes les décisions à l'avance. Il est utile de définir les publics à protéger et les informations utilisées pour agir.

e gouvernement pourra ainsi expliquer une adaptation sans donner le sentiment d'improviser entièrement sa politique.

Enfin, la déclaration devrait établir comment les progrès seront publiés. Une situation de départ, une cible et une échéance permettent un suivi contradictoire.

Les limites des données et les changements méthodologiques doivent rester visibles. Les administrations et les ministres devront pouvoir expliquer leurs résultats à partir du même cadre. Cette discipline aidera les citoyens à juger l'exécution, les parlementaires à contrôler les décisions et le gouvernement à corriger les dispositifs dont les effets demeurent insuffisants.

MESURER LES ENGAGEMENTS ET LEURS RÉSULTATS

La publication du programme gouvernemental ne suffira pas à rendre ses résultats lisibles. Une méthode de suivi doit être définie dès le départ pour éviter les comparaisons mouvantes. Le présent dossier propose un cadre éditorial : relever les engagements exacts, établir une situation initiale et examiner leur traduction dans les décisions publiques. Il ne constitue ni un tableau de résultats déjà disponibles ni l'annonce d'un dispositif officiellement adopté. Son utilité sera de permettre un jugement documenté et régulier.

Conserver la trace de chaque engagement

La première étape consiste à enregistrer la formulation, la date et le document d'origine. Le programme électoral, la déclaration d'investiture, une loi et un texte réglementaire ont des statuts différents. Le suivi doit conserver cette distinction. Lorsqu'un engagement change, la modification devrait être datée et expliquée. Une cible révisée ne doit pas effacer la cible précédente. Cette mémoire permet de comprendre les choix et prévient les bilans construits seulement à partir des annonces les plus favorables.

La deuxième étape concerne le point de départ. Un taux ou un montant n'a de sens que si son champ est identifié. Une donnée nationale ne peut être comparée sans précaution à un résultat limité à certaines régions. Un indicateur annuel ne remplace pas un résultat trimestriel. Les méthodes de calcul doivent être accessibles et les éventuelles ruptures signalées. Lorsqu'aucune donnée robuste n'existe, le suivi devrait afficher cette limite plutôt que fabriquer une précision trompeuse.

Distinguer la décision et son effet

L'adoption d'un texte constitue une étape réelle. Elle ne prouve pas encore que les bénéficiaires ont reçu une prestation ou que le service fonctionne. Le suivi devrait distinguer l'annonce, la décision juridique, la disponibilité des moyens, l'exécution et le résultat. Cette lecture permet de reconnaître les avancées sans les surestimer.

Elle aide aussi à localiser un blocage : financement insuffisant, procédure inadaptée ou difficulté de déploiement territorial.

Les dépenses exécutées doivent être rapprochées des effets observés avec prudence.

Un résultat peut dépendre d'autres facteurs, notamment de la conjoncture ou du climat. Une amélioration simultanée ne démontre pas automatiquement l'efficacité d'une mesure particulière.

À l'inverse, un indicateur dégradé peut masquer un effet protecteur qu'il faut évaluer avec une méthode adaptée. Le journalisme de suivi devra rechercher les éléments disponibles et exposer les limites de l'attribution.

Rendre les résultats utiles au lecteur

Les domaines prioritaires seront le revenu disponible, l'emploi, l'accès aux soins, les apprentissages, l'eau et l'exécution budgétaire. Les résultats devront, lorsque les données le permettent, être ventilés par territoire et par catégorie de population. Les moyennes resteront nécessaires, mais elles devront être accompagnées d'informations sur les écarts. Le progrès social se juge aussi à la situation de ceux qui demeurent les plus éloignés des services ou du marché du travail.

Une publication régulière devrait enfin laisser place à la contradiction documentée. Les administrations concernées doivent pouvoir expliquer leurs chiffres et leurs difficultés. Les usagers peuvent éclairer les problèmes concrets, sans que quelques cas soient présentés comme une mesure statistique nationale. La confrontation de ces sources rendra le bilan plus juste. Le citoyen pourra alors distinguer ce qui a été décidé, ce qui fonctionne et ce qui demande encore une correction. C'est ainsi que le contrôle public peut contribuer à améliorer l'action, au lieu de se limiter à distribuer des satisfecit ou des reproches.

By Lodj



LE MONDE EN CHIFFRES

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

www.pressplus.ma