Scroll
VSD by lodj
28 NOVEMBRE 2026

ACTUALITÉ / ÉCONOMIE / SOCIÉTÉ



POUVOIR D'ACHAT P. 06

LE GASOIL BAISSE ET À LA POMPE ?

LA BAISSE MONDIALE SE RÉPERCUTERA-T-ELLE SUR LES PRIX AU MAROC ?

ÉCONOMIE / P. 12
Tanger Med, un modèle à exporter ?

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE / P. 62
Quel avenir pour le premier emploi ?

UNE PUBLICATION L'ODJ MÉDIA · WWW.LODJ.MA

Illustration générée par IA

28 NOVEMBRE 2026 / 1 SUR 3

Sommaire



Actualité, économie et société

Le gasoil baisse dans le monde. Le consommateur marocain attend toujours. 06

L'État social marocain et ses travailleurs invisibles 08

Les humanoïdes entrent dans les usines européennes : le Maroc automobile est-il prêt ? 10

Et si le prochain grand produit d'exportation du Maroc était le modèle Tanger Med ? 12

Alliance de La Mecque : quels enseignements stratégiques pour le Maroc ? 14



Éducation, sport et habitat

Concours enseignants 2026 : une ouverture qui doit pouvoir se mesurer 17

VAR en Afrique : le contrôle vidéo entre dans les phases de groupes 19

Brahim Díaz au Real jusqu'en 2031 : le contrat fixe un horizon, le terrain décidera 21

Relogement au Maroc : des logements achevés aux clés remises, l'étape décisive 23



Industrie et commerce extérieur

La Chine ouvre ses portes au Made in Morocco : saurons-nous diversifier nos exportations ? 26

Japon–Afrique : Rabat veut devenir un carrefour des investissements industriels japonais 28

Après le carbone et l'automobile, l'emballage : un nouveau défi européen pour les exportateurs marocains 30

28 NOVEMBRE 2026 / 2 SUR 3

Sommaire



Transport, ports et logistique

Aéroports du Maroc : treize plateformes sur la piste de la décarbonation 33

NARSA : 103 postes ouverts pour moderniser la sécurité routière au Maroc 35

Marsa Maroc : quatre milliards de dirhams investis, le pari portuaire s'accélère 37

Port de Casablanca : trois milliards de dirhams pour reconquérir de la capacité 39

Marsa Maroc gagne davantage sans manutentionner beaucoup plus : comment expliquer ce paradoxe ? 41



Eau, équipement et environnement

Made in Morocco : après l'automobile, le Maroc veut exporter ses technologies de l'eau 44

200 millions de mètres cubes : et si les eaux usées devenaient le prochain trésor hydrique du Maroc ? 46

Le paradoxe du goutte-à-goutte : le Maroc économise-t-il vraiment son eau agricole ? 48

Eau, forêts et infrastructures : ce que le Maroc pourrait apprendre du Japon 50

Tanger Med à 20 millions d'EVP : jusqu'où peut aller l'ambition portuaire marocaine ? 52



Tourisme, artisanat et coopératives

Guides touristiques au Maroc, la réforme à l'épreuve du terrain 55

Coopératives à Fès, comment fidéliser les acheteurs ? 57

Caftan marocain, quelle part du prix revient aux ateliers ? 59

28 NOVEMBRE 2026 / 3 SUR 3

Sommaire



Intelligence artificielle, emploi et formation

IA agentique : qui recrutera encore les débutants ? 62

Intelligence artificielle : le premier emploi peut-il encore former les experts de demain ? 64

L'école augmentée : redonner le pouvoir pédagogique aux enseignants 66

Seniors et intelligence artificielle : la revanche de l'expérience ? 68

Maroc : faut-il repenser la formation professionnelle à l'heure des agents autonomes ? 70



Recherche et usages de l'intelligence artificielle

IA générative : afficher les sources et les alertes pour mieux repérer les erreurs 73

Décision assistée par l'IA : qui reste responsable quand l'algorithme se trompe ? 75

Humain et IA : pourquoi travailler ensemble ne garantit pas de meilleurs résultats 77



Médias numériques

La HACA mesure le pluralisme à l'antenne lors des législatives de 2026 80

Google précise comment les éditeurs peuvent encadrer l'usage de leurs articles par Gemini 82

Dow Jones ferme la porte aux robots non autorisés sur ses sites d'information 84

Annexes de publication

Références et paramètres de publication — Éducation, sport et habitat 86

Champs de publication pour lodj.ma — Tourisme, artisanat et coopératives 87

DOSSIER

Actualité, économie et société



L'ODJ MÉDIA

GASOIL : À QUAND LA BAISSE ?

Le consommateur marocain attend

P. 06

Le gasoil baisse dans le monde. Le consommateur marocain attend toujours.



L'ODJ MÉDIA

LES TRAVAILLEURS INVISIBLES

La sous-traitance publique à l'épreuve sociale

P. 08

L'État social marocain et ses travailleurs invisibles

L'ESSENTIEL / EXTRAIT

Le cours international de référence du gasoil a reculé d'environ 25 % en un mois, selon Médias24, passant de près de 1 500 dollars la tonne fin octobre à environ 1 120 dollars le 26 novembre 2026. […]



Illustration générée par IA.

01

ÉCONOMIE • POUVOIR D'ACHAT

Le gasoil baisse dans le monde. Le consommateur marocain attend toujours.

Les révisions tarifaires de décembre permettront-elles de mesurer la répercussion de la baisse internationale sur les prix à la pompe ?

Le cours international de référence du gasoil a reculé d'environ 25 % en un mois, selon Médias24, passant de près de 1 500 dollars la tonne fin octobre à environ 1 120 dollars le 26 novembre 2026. Au Maroc, la dernière baisse rapportée dans les stations-service, le 16 novembre, était de l'ordre de vingt centimes par litre. La détente internationale suscite donc une attente légitime, sans garantir une diminution immédiate ou proportionnelle des prix nationaux. Les prochains ajustements de décembre permettront d'observer la transmission de cette évolution au consommateur.

Du marché mondial à la pompe, un chemin qui mérite d'être expliqué

Le prix affiché dans une station-service ne correspond pas simplement à la cotation internationale du jour. Entre l'achat du produit raffiné et sa distribution interviennent le transport maritime, le stockage, les coûts logistiques, la fiscalité et les marges commerciales. Le taux de change du dirham face au dollar compte également, puisque les transactions internationales sont généralement libellées dans cette devise.

Un distributeur peut encore écouler des stocks achetés lorsque les cours étaient plus élevés. À l'inverse, une hausse internationale peut être amortie temporairement par des stocks moins coûteux. Ces décalages sont économiquement compréhensibles, mais ils ne dispensent pas les opérateurs de rendre intelligible la formation des prix.

Les niveaux de référence cités par Médias24 ne constituent d'ailleurs pas les prix d'achat effectivement payés par chaque distributeur. Il serait donc imprudent de déduire mécaniquement une baisse de 25 % du prix à la pompe.

Le gasoil, un déterminant du coût de la vie

Le sujet dépasse largement les automobilistes. Le transport routier irrigue la quasi-totalité des circuits de distribution du pays. Les agriculteurs, les transporteurs, les commerçants et les entreprises industrielles sont tous exposés, à des degrés différents, au prix du carburant.

Une baisse durable pourrait réduire certains coûts d'exploitation. Elle ne se traduirait toutefois pas nécessairement par une diminution immédiate du prix des légumes, des produits manufacturés ou des prestations de transport. La concurrence, les contrats commerciaux et les autres charges des entreprises influencent aussi les décisions tarifaires.

Pour les ménages, la question est particulièrement sensible après plusieurs épisodes de renchérissement de la vie quotidienne. Quelques dizaines de centimes peuvent représenter une économie appréciable

SUITE

Le gasoil baisse dans le monde. Le consommateur marocain attend toujours.

pour les professionnels parcourant de longues distances.

La transparence comme instrument de confiance

Le Maroc gagnerait à disposer d’indicateurs publics régulièrement actualisés permettant de rapprocher les cotations internationales, les coûts d’approvisionnement et les prix de détail. Des données agrégées, respectant le secret commercial, permettraient de mieux comprendre les délais de transmission et les écarts entre opérateurs.

Le Conseil de la concurrence pourrait contribuer à éclairer ces mécanismes dans le cadre de ses compétences. Le débat ne devrait pas se réduire à une accusation systématique contre les distributeurs, pas plus qu’à une justification automatique de tous les écarts observés.

Les échéances tarifaires du 1er et du 16 décembre, évoquées dans la presse, constitueront des moments d’observation utiles. Le consommateur n’attend pas une promesse de baisse arbitraire : il attend des prix compréhensibles et une concurrence effective. La confiance se construit aussi à la pompe.

Méta-title : Gasoil au Maroc : la baisse mondiale sera-t-elle répercutée à la pompe ?

Méta-description : Le gasoil recule de 25 % sur les marchés internationaux. Quels effets possibles sur les prix à la pompe, le transport et le pouvoir d’achat au Maroc ?

Mots-clés : gasoil Maroc, carburants, prix à la pompe, pouvoir d’achat, pétrole, transport routier, distribution, concurrence, inflation, décembre 2026

Slug : gasoil-maroc-baisse-cours-internationaux-prix-pompe

Source : Médias24, 27 novembre 2026 — https://medias24.com/2026/11/27/le-petrole-et-le-gasoil-reculent-fortement-les-prix-a-la-pompe-doivent-suivre-au-maroc-1795650/

Gasoil · cours international de référence

Dollars par tonne · niveaux approximatifs rapportés par Médias24





Illustration générée par IA.

02

SOCIÉTÉ • EMPLOI

L'État social marocain et ses travailleurs invisibles

La commande publique peut-elle garantir des conditions de travail décentes aux agents de nettoyage et de gardiennage ?

Le Conseil économique, social et environnemental (CESE) a adopté le 25 novembre 2026 une étude consacrée aux conditions de travail des agents de gardiennage et de nettoyage employés par des prestataires du secteur public. Demandée par la Chambre des représentants, cette réflexion interroge la responsabilité des administrations dans la qualité de l'emploi sous-traité. Sans être directement employées par l'État, ces personnes contribuent chaque jour au fonctionnement des services publics. Le chantier de la protection sociale invite à examiner la cohérence entre les exigences imposées aux prestataires et les conditions réellement vécues par leurs salariés.

Ceux qui arrivent avant les autres

Ils ouvrent les portes des bâtiments, surveillent les accès, nettoient les bureaux et assurent la propreté des espaces fréquentés par les citoyens. Leur présence est indispensable, mais leur contribution reste souvent peu visible dans les discours sur la modernisation administrative.

Le recours à la sous-traitance permet aux administrations de confier certaines fonctions à des entreprises spécialisées. Cette organisation n'est pas problématique par principe : elle peut apporter des compétences, de la souplesse et une meilleure organisation des prestations. Encore faut-il que les obligations sociales soient effectivement respectées.

L'étude adoptée par le CESE offre l'occasion d'examiner les conditions de rémunération, les horaires, la couverture sociale et la continuité des contrats. Son adoption ne permet pas, à elle seule, d'affirmer que tous les prestataires enfreignent la législation. Une

enquête de terrain devra distinguer les pratiques et documenter les éventuelles irrégularités.

Le coût réel d'un marché public

Une administration qui recherche une prestation de qualité doit naturellement tenir compte de son budget. Mais le prix d'un marché de gardiennage ou de nettoyage ne peut être dissocié du coût du travail nécessaire à son exécution.

Lorsqu'une offre est particulièrement basse, il importe de vérifier qu'elle reste compatible avec le salaire minimum applicable, les cotisations sociales, les équipements et les temps de repos. Une économie apparente sur un marché public peut se transformer en coût social si elle repose sur des conditions de travail dégradées.

Il ne s'agit pas d'écarter la concurrence, mais d'en améliorer les critères. La qualité des prestations, la formation des salariés et la conformité sociale devraient être prises en considération dans les conditions prévues par la réglementation des marchés publics.

SUITE

L’État social marocain et ses travailleurs invisibles

Faire de l’État un acheteur socialement responsable

Les administrations pourraient renforcer les contrôles contractuels, notamment par la vérification des déclarations sociales et le suivi des réclamations des agents. Des mécanismes de signalement accessibles et confidentiels contribueraient à identifier les difficultés sans exposer inutilement les salariés.

Les entreprises respectueuses de leurs obligations bénéficieraient elles aussi d’une concurrence plus équitable. Elles ne devraient pas être pénalisées face à des offres qui reposeraient sur le non-respect des règles.

La réflexion pourrait enfin porter sur la continuité des parcours professionnels lors du changement de prestataire, sans préjuger des droits applicables à chaque situation.

Le Maroc construit un État social qui ambitionne de protéger davantage de citoyens. Cette ambition gagnerait en crédibilité si la commande publique devenait un levier exemplaire de dignité au travail. La qualité du service public commence aussi par la reconnaissance de ceux qui le rendent possible.

Méta-title : Gardiennage et nettoyage au Maroc : le CESE interroge la sous-traitance publique

Méta-description : Le CESE étudie les conditions de travail des agents de gardiennage et de nettoyage du secteur public. Quel rôle pour la commande publique au Maroc ?

Mots-clés : CESE, gardiennage Maroc, nettoyage, sous-traitance publique, marchés publics, État social, conditions de travail, CNSS, emploi, responsabilité sociale

Slug : maroc-cese-sous-traitance-publique-gardiennage-nettoyage

Source : CESE, communiqué sur l’adoption de l’étude — https://www.cese.ma/le-cese-adopte-une-etude-sur-la-sous-traitance-des-services-de-gardiennage-et-de-nettoyage-et-un-avis-sur-lemploi-dans-le-tiers-secteur/

Source : TelQuel, 26 novembre 2026 — https://telquel.ma/instant-t/2026/11/26/le-cese-se-penche-sur-le-sort-des-agents-de-gardiennage-et-de-nettoyage-du-secteur-public_2019962/

REPÈRE / EXTRAIT DU CHAPEAU

Le Conseil économique, social et environnemental (CESE) a adopté le 25 novembre 2026 une étude consacrée aux conditions de travail des agents de gardiennage et de nettoyage employés par des prestataires du secteur public. […]

L’ODJ.ma

Derrière les chiffres, la vie des gens.

Autopromotion L’ODJ



Illustration générée par IA.

03

TECHNOLOGIE • INDUSTRIE

Les humanoïdes entrent dans les usines européennes : le Maroc automobile est-il prêt ?

L'arrivée de robots polyvalents sur les lignes de production menace-t-elle l'avantage compétitif de Tanger et de Kénitra ?

Volvo Cars et Siemens expérimentent des robots humanoïdes dans leurs environnements industriels européens, selon les annonces du 26 novembre 2026. À Gand, Volvo travaille avec le robot AEON d'Hexagon ; à Amberg, Siemens et PIA Automation testent l'I-Bot 2.0 pour l'approvisionnement d'une ligne de production. Ces expérimentations ne constituent pas encore un déploiement généralisé. Elles signalent néanmoins une évolution de la robotique vers des tâches conçues initialement pour des opérateurs humains. Pour le Maroc automobile, l'enjeu consiste à anticiper cette mutation en investissant dans les compétences, l'intégration technologique et la montée en gamme industrielle.

Du spectacle à l'utilité industrielle

Les vidéos de robots humanoïdes capables de danser, de courir ou de manipuler des objets ont longtemps dominé l'attention médiatique. Mais les industriels recherchent autre chose : des machines capables d'accomplir une tâche répétitive avec une fiabilité suffisante, dans un environnement où la sécurité et la continuité de production sont essentielles.

Chez Volvo, le projet prévoit l'apprentissage de gestes industriels par imitation, avant une éventuelle utilisation en production en 2027. Chez Siemens, l'expérimentation porte sur l'approvisionnement d'une ligne en composants. Le cycle annoncé de six minutes illustre le caractère encore progressif de ces travaux, davantage orientés vers la validation de la fiabilité que vers la vitesse maximale.

La morphologie humanoïde présente un intérêt potentiel : elle permettrait à une machine d'évoluer dans des installations conçues pour des personnes, sans reconstruire systématiquement les ateliers. Cet avantage devra cependant être confronté aux coûts de maintenance, à l'autonomie énergétique et aux performances des robots industriels traditionnels.

L'avantage marocain ne se résume pas au salaire

L'industrie automobile marocaine bénéficie d'écosystèmes de fournisseurs, d'infrastructures logistiques, d'accords commerciaux et d'une main-d'œuvre formée. L'écart de coût du travail avec certains pays européens reste néanmoins un facteur de compétitivité.

Si des robots polyvalents deviennent économiquement rentables, certains arbitrages industriels pourraient évoluer. Une activité aujourd'hui localisée au Maroc pourrait être davantage automatisée en Europe, ou bénéficier elle-même d'une automatisation sur le territoire marocain.

SUITE

Les humanoïdes entrent dans les usines européennes : le Maroc automobile est-il prêt ?

Rien ne permet encore d’annoncer un remplacement massif des ouvriers des usines de Tanger ou de Kénitra. Les décisions dépendront de la rentabilité des équipements et des spécificités de chaque ligne. Mais attendre que la technologie soit mature pour réfléchir aux conséquences serait prendre le risque de subir les choix des donneurs d’ordre.

Former aux nouveaux métiers de l’usine

La maintenance robotique, la programmation, la sécurité des systèmes automatisés et l’intégration des capteurs pourraient devenir des compétences de plus en plus recherchées. Les établissements de formation professionnelle et les écoles d’ingénieurs gagneraient à travailler avec les industriels sur des parcours adaptés aux besoins émergents.

Le Maroc pourrait également encourager ses équipementiers à expérimenter des solutions robotisées et à développer une expertise locale dans leur intégration, plutôt que d’importer uniquement des machines clés en main.

La prochaine bataille automobile ne se jouera pas seulement sur la capacité à assembler davantage de véhicules. Elle portera aussi sur la maîtrise des procédés, la productivité et la qualité de l’emploi. Le robot humanoïde n’est pas encore un concurrent universel du salarié : il est déjà une raison de préparer l’avenir du travail industriel.

Méta-title : Robots humanoïdes chez Volvo et Siemens : quels enjeux pour l’automobile marocaine ?

Méta-description : Volvo et Siemens expérimentent des humanoïdes en usine. Le Maroc automobile doit anticiper les mutations de l’emploi, des compétences et de la productivité.

Mots-clés : robot humanoïde, Volvo Cars, Siemens, Hexagon AEON, PIA Automation, automobile Maroc, Tanger, Kénitra, automatisation, formation industrielle

Slug : robots-humanoides-volvo-siemens-industrie-automobile-maroc

Source : Volvo Cars, 26 novembre 2026 — https://www.volvocars.com/fr-be/media/press-releases/6FFF067A18F752A7/

Source : PIA Automation, 26 novembre 2026 — https://www.piagroup.com/en/news/2026-11-26-humanoid-robots-make-their-way-onto-the-factory-floor/

REPÈRE / EXTRAIT DU CHAPEAU

Volvo Cars et Siemens expérimentent des robots humanoïdes dans leurs environnements industriels européens, selon les annonces du 26 novembre 2026. […]



Illustration générée par IA.

04

ECO BUSINESS • AFRIQUE

Et si le prochain grand produit d'exportation du Maroc était le modèle Tanger Med ?

Le Royaume peut-il transformer son expertise portuaire et industrielle en une offre de coopération économique pour l'Afrique ?

La onzième rencontre annuelle des zones économiques spéciales africaines, organisée du 25 au 27 novembre 2026 à Abidjan, met en lumière les possibilités de coopération industrielle sur le continent. Selon les autorités ivoiriennes, elle a réuni 300 participants, 127 organisations et 47 pays. L'Africa Economic Zones Organization (AEZO), créée en 2015 à l'initiative de Tanger Med, constitue un cadre de partage d'expériences. Pour le Maroc, l'opportunité pourrait dépasser l'exportation de marchandises : elle consisterait à valoriser son expertise en matière de plateformes industrielles, de logistique et de gouvernance économique territoriale.

Tanger Med, davantage qu'un port

La réussite d'une plateforme portuaire ne dépend pas uniquement de la taille des quais ou du nombre de conteneurs manutentionnés. Elle tient également à la qualité des connexions terrestres, à la fluidité des procédures, à la présence de zones industrielles et à la coordination entre les acteurs économiques.

L'expérience de Tanger Med illustre cette articulation entre infrastructures logistiques et activités productives. Pour un investisseur, la proximité d'un port performant peut réduire les délais et faciliter l'intégration dans les chaînes de valeur internationales. Elle doit cependant être accompagnée de compétences locales, de services fiables et d'une administration capable de traiter efficacement les projets.

Ce savoir-faire accumulé pourrait constituer un actif économique exportable. Les métiers de l'ingénierie, de la gestion de zones industrielles, de la formation et de la digitalisation logistique offrent des pistes de coopération qui dépassent le seul commerce de marchandises.

L'Afrique cherche à transformer davantage ses ressources

Les zones économiques spéciales constituent l'un des instruments utilisés par les pays africains pour attirer les investissements et développer des activités industrielles. Leur efficacité dépend néanmoins de leur insertion dans l'économie nationale.

Une zone qui importe ses équipements, ses intrants et ses compétences, puis exporte l'essentiel de sa production, peut générer des emplois sans nécessairement créer un tissu industriel local suffisamment diversifié. À l'inverse, une plateforme connectée à des fournisseurs, à des centres de formation et à des entreprises locales peut favoriser une transformation économique plus profonde.

La coopération africaine gagnerait donc à privilégier les complémentarités plutôt que la

SUITE

Et si le prochain grand produit d’exportation du Maroc était le modèle Tanger Med ?

multiplication de plateformes concurrentes poursuivant exactement les mêmes activités.

Une coopération Sud-Sud fondée sur les compétences

Le Maroc pourrait proposer des partenariats associant ingénierie, assistance à la gestion, formation de cadres, solutions numériques et accompagnement des investisseurs. Il ne s’agirait pas de reproduire partout le modèle de Tanger Med à l’identique : les besoins, les ressources et les marchés diffèrent d’un pays à l’autre.

Des coopérations adaptées aux filières agricoles, minières, manufacturières ou logistiques permettraient de mieux répondre aux priorités de chaque partenaire. Elles pourraient également ouvrir des débouchés aux entreprises marocaines spécialisées dans les services industriels.

La rencontre d’Abidjan ne signifie pas que de tels contrats ont déjà été conclus. Elle met en évidence un espace de dialogue qui mérite d’être exploité. Après avoir démontré sa capacité à accueillir des chaînes de valeur internationales, le Maroc pourrait franchir une autre étape : contribuer à leur construction à l’échelle africaine, avec ses partenaires et non à leur place.

Méta-title : Tanger Med : le Maroc peut-il exporter son modèle industriel en Afrique ?

Méta-description : La rencontre des zones économiques spéciales africaines à Abidjan ouvre une réflexion sur l’exportation du savoir-faire logistique et industriel marocain.

Mots-clés : Tanger Med, AEZO, zones économiques spéciales, Afrique, Abidjan, logistique, coopération Sud-Sud, industrie Maroc, chaînes de valeur, investissement

Slug : tanger-med-modele-industriel-exportation-afrique-aezo

Source : Ministère ivoirien du Commerce, 26 novembre 2026 — https://commerce.gouv.ci/index.php/actualite/428

Source : AEZO — https://www.africaeconomiczones.com/

Source : Infomédiaire, 27 novembre 2026 — https://www.infomediaire.net/lafrique-mise-sur-ses-zones-economiques-speciales/

REPÈRE / EXTRAIT DU CHAPEAU

La onzième rencontre annuelle des zones économiques spéciales africaines, organisée du 25 au 27 novembre 2026 à Abidjan, met en lumière les possibilités de coopération industrielle sur le continent. […]



Illustration générée par IA.

05

INTERNATIONAL • GÉOPOLITIQUE

Alliance de La Mecque : quels enseignements stratégiques pour le Maroc ?

Le rapprochement sécuritaire entre l'Arabie saoudite, la Turquie et le Pakistan annonce-t-il une nouvelle architecture régionale ?

Selon Reuters, la Turquie a achevé le 27 novembre 2026 le processus de ratification d'un accord de défense mutuelle avec l'Arabie saoudite et le Pakistan. Des consultations tripartites à Islamabad ont également porté sur la coopération sécuritaire et la désescalade régionale. Cette convergence entre trois États disposant de ressources et de capacités complémentaires pourrait influencer les équilibres du Moyen-Orient. Pour le Maroc, l'enjeu n'est pas de spéculer sur une éventuelle adhésion, mais d'apprécier les effets possibles de cette évolution sur ses partenariats diplomatiques, économiques et industriels, tout en distinguant les engagements annoncés de leur mise en œuvre effective.

Trois puissances aux intérêts complémentaires

L'Arabie saoudite dispose d'importantes ressources énergétiques et financières. La Turquie bénéficie d'une industrie de défense développée et appartient à l'OTAN. Le Pakistan possède une expérience militaire importante et dispose de l'arme nucléaire.

Ces caractéristiques expliquent l'intérêt potentiel d'une coopération renforcée, sans pour autant signifier que les trois pays partagent toutes leurs priorités stratégiques. Leurs relations avec les grandes puissances, leurs contraintes régionales et leurs intérêts économiques restent distincts.

Un engagement de défense collective constitue un signal politique. Son efficacité dépendra cependant des mécanismes de consultation, des modalités d'assistance et de la capacité des partenaires à coordonner leurs décisions en situation de crise. La ratification d'un accord ne permet pas de présumer la nature exacte de toutes les réponses opérationnelles futures.

Des implications qui dépassent la défense

Les questions sécuritaires sont étroitement liées à l'économie. La stabilité du Moyen-Orient influence les marchés énergétiques, les échanges commerciaux et les décisions d'investissement. Une coopération susceptible de contribuer à la prévention des crises pourrait bénéficier aux partenaires économiques de la région.

À l'inverse, la formation de nouveaux blocs pourrait accentuer les tensions si elle était perçue comme un facteur de confrontation. Les conséquences dépendront donc autant de la diplomatie que de la coopération militaire.

Le rapprochement pourrait aussi favoriser les partenariats industriels entre les signataires. Les technologies de communication, la cybersécurité et les activités de maintenance

SUITE

Alliance de La Mecque : quels enseignements stratégiques pour le Maroc ?

constituent des domaines où les coopérations de défense peuvent avoir des effets économiques plus larges. Il serait toutefois prématuré d'en déduire des contrats ou des transferts technologiques précis.

Le Maroc, partenaire sans alignement automatique

Le Royaume entretient des relations importantes avec les monarchies du Golfe, la Turquie, les États-Unis et les pays européens. Cette diversité constitue une ressource diplomatique qui permet de développer des coopérations selon les intérêts nationaux, sans nécessairement s'inscrire dans une logique de blocs exclusifs.

Les évolutions de la sécurité régionale méritent ainsi d'être suivies au regard de leurs effets sur les importations énergétiques, les investissements et les partenariats technologiques du Maroc. Aucune adhésion marocaine ne peut être déduite des annonces concernant les trois signataires.

Dans un contexte international où les accords de défense se multiplient, l'autonomie de décision reste un enjeu central pour les puissances intermédiaires. Le Maroc a intérêt à comprendre les nouvelles architectures de sécurité, à préserver la diversité de ses partenariats et à privilégier la stabilité. La souveraineté diplomatique ne se mesure pas au nombre d'alliances rejointes, mais à la capacité de choisir ses coopérations en fonction de ses propres intérêts.

Méta-title : Alliance de La Mecque : Arabie saoudite, Turquie, Pakistan et enjeux pour le Maroc

Méta-description : Le rapprochement de défense entre Riyad, Ankara et Islamabad interroge les équilibres régionaux. Quels enjeux diplomatiques et économiques pour le Maroc ?

Mots-clés : Alliance de La Mecque, Arabie saoudite, Turquie, Pakistan, géopolitique Maroc, défense collective, Moyen-Orient, diplomatie, sécurité énergétique, coopération stratégique

Slug : alliance-la-mecque-turquie-pakistan-arabie-saoudite-maroc

Source : Reuters, 27 novembre 2026 — https://www.reuters.com/world/asia-pacific/erdogan-completes-turkeys-ratification-mecca-defence-pact-2026-11-27/

Source : Associated Press — https://apnews.com/article/6c17e4827e5aef3e69f78cdb01d597dc

REPÈRE / EXTRAIT DU CHAPEAU

Selon Reuters, la Turquie a achevé le 27 novembre 2026 le processus de ratification d'un accord de défense mutuelle avec l'Arabie saoudite et le Pakistan. […]

DOSSIER

Éducation, sport et habitat



P. 17

Concours enseignants 2026 : une ouverture qui doit pouvoir se mesurer



P. 19

VAR en Afrique : le contrôle vidéo entre dans les phases de groupes

L'ESSENTIEL / EXTRAIT

Le ministère annonce une nouvelle méthode de présélection pour la session de novembre 2026, dont les écrits sont prévus le 28 novembre. […]



Illustration de synthèse générée par IA — L'ODJ Média

06

Emploi et Formation Maroc | 28 novembre 2026

Concours enseignants 2026 : une ouverture qui doit pouvoir se mesurer

Que change la nouvelle présélection pour les candidats aux concours enseignants au Maroc ?

Le ministère annonce une nouvelle méthode de présélection pour la session de novembre 2026, dont les écrits sont prévus le 28 novembre. L'accès serait élargi, mais les paramètres et les effectifs supplémentaires restent à documenter. Pour apprécier cette évolution, l'école publique a besoin de chiffres autant que de garanties.

Une méthode modifiée pour la session de novembre

Le changement porte sur une étape décisive : l'accès aux épreuves écrites. Selon les informations publiées le 27 novembre par TelQuel, qui cite la MAP, le ministère a revu la manière de déterminer le seuil de présélection. Le département affirme que cette évolution permet de convoquer davantage de postulants. InfoMagazine rapporte également cette orientation, présentée lors des derniers préparatifs à Rabat.

L'annonce appelle toutefois une précision essentielle. Les comptes rendus consultés ne permettent pas de connaître la formule appliquée, le seuil retenu ni le nombre de personnes admises grâce à cette modification. Constater ce manque ne revient pas à contester le concours. C'est demander les éléments nécessaires pour comprendre son fonctionnement.

Ouvrir une porte ne signifie pas garantir un recrutement

Une convocation autorise à défendre sa candidature ; elle ne vaut ni réussite aux épreuves ni recrutement définitif. Cette distinction doit rester claire pour les diplômés et leurs familles. L'espoir professionnel mérite une information précise, sans raccourci qui transformerait un élargissement annoncé en promesse d'emploi.

Pour évaluer l'effet de la mesure, une comparaison serait utile : candidatures recevables, convocations et résultats, ventilés par spécialité et par territoire. Ces données permettraient de distinguer une participation plus forte d'une modification réelle des chances d'accès. Elles aideraient aussi à identifier les situations dans lesquelles les besoins de recrutement rencontrent difficilement les profils disponibles.

La transparence se joue dans les règles accessibles

La numérisation des procédures est mise en avant par le ministère. Elle peut faciliter le suivi des dossiers, à condition que les candidats puissent comprendre les critères appliqués et identifier les interlocuteurs compétents. Un système en ligne n'explique pas, à lui seul, pourquoi un dossier est retenu ou écarté.

Une démarche constructive consisterait à rendre accessibles les règles, les principales statistiques et les modalités de contestation

SUITE

Concours enseignants 2026 : une ouverture qui doit pouvoir se mesurer

applicables. Il ne s’agit pas d’exposer les informations personnelles des candidats. Des données agrégées et une explication intelligible suffiraient déjà à améliorer la compréhension du dispositif.

Une exigence utile aux candidats comme à l’école

L’enjeu dépasse le seul jour de l’examen. Le recrutement engage la qualité future de l’enseignement et la confiance de personnes qui consacrent du temps à préparer leur candidature. L’ouverture et l’exigence peuvent avancer ensemble si les différentes étapes sont lisibles.

À ce stade, les épreuves sont annoncées pour le 28 novembre. Aucune information consultée ne permet d’annoncer une réouverture des inscriptions. Pour les candidats, les listes et consignes officielles demeurent donc les références pratiques. Pour le débat public, la prochaine étape attendue est documentaire : connaître précisément ce qui a changé, pour combien de personnes et selon quels critères.

La publication de ces éléments permettrait aussi de discuter la réforme sur une base commune. Les candidats pourraient situer leur parcours, tandis que l’administration disposerait d’un bilan explicable. Cette exigence de lisibilité est compatible avec le respect des personnes et des procédures.

REPÈRE

28 novembre

Date annoncée pour les épreuves écrites de la session de novembre 2026.

Ministère, selon les informations rapportées dans l’article.



Illustration de synthèse générée par IA — L'ODJ Média

07

Sport Maroc | 28 novembre 2026

VAR en Afrique : le contrôle vidéo entre dans les phases de groupes

Que change l'extension de la VAR pour les clubs marocains et leurs supporters ?

La CAF a annoncé le 27 novembre l'utilisation de la VAR dans tous les matchs de groupes de ses deux compétitions interclubs 2026-2027. La décision élargit le recours à l'assistance vidéo. Son intérêt dépendra aussi de la qualité du dispositif, de son application et de la compréhension des décisions.

La CAF étend le dispositif à deux compétitions

La Ligue des champions et la Coupe de la Confédération sont concernées. Selon l'annonce officielle, la VAR était auparavant utilisée dans leurs phases à élimination directe. Son extension aux groupes modifie donc le cadre d'un plus grand nombre de rencontres continentales.

Pour les représentants marocains engagés dans ces compétitions, l'information mérite mieux qu'une promesse d'arbitrage parfait. Elle appelle une explication des situations dans lesquelles la vidéo peut intervenir et des limites qui continuent d'encadrer son usage. Un écran supplémentaire ne supprime ni l'appréciation humaine ni la responsabilité de l'arbitre.

La vidéo ne rejuge pas toutes les actions

Le protocole de l'International Football Association Board, l'IFAB, encadre l'intervention de la VAR. Celle-ci concerne notamment les buts, les situations de penalty, les cartons rouges directs et certaines erreurs d'identité. Elle ne permet pas de recommencer chaque discussion arbitrale à la demande des joueurs ou du public.

Le principe est de traiter les erreurs manifestes et les incidents graves qui auraient échappé aux officiels, dans les catégories prévues. La décision finale appartient à l'arbitre.

Une vérification peut donc confirmer le choix initial, sans entraîner nécessairement un passage devant le moniteur de bord de terrain. Pour les supporters, cette nuance évite de confondre contrôle vidéo et annulation automatique.

La fiabilité se construit aussi autour du terrain

L'annonce de la CAF constitue une étape institutionnelle. Sa réussite opérationnelle devra s'apprécier match après match. La disponibilité des images, les communications entre officiels et la préparation des équipes techniques sont des questions concrètes à suivre. Les informations consultées ne permettent pas de détailler le financement du dispositif pour chaque enceinte marocaine.

L'égalité de traitement doit être un objectif central. Les clubs et les spectateurs ont intérêt à connaître les procédures prévues lorsqu'un problème technique survient. Expliquer ces règles en amont paraît plus utile que laisser une interruption devenir le point de départ de toutes les interprétations.

SUITE

VAR en Afrique : le contrôle vidéo entre dans les phases de groupes

Une pédagogie nécessaire pour préserver la confiance

L’assistance vidéo peut aider à corriger une décision lourde de conséquences. Elle peut aussi rendre l’attente difficile à comprendre lorsque le public ignore ce qui est vérifié. Une communication claire sur la nature du contrôle et son résultat contribuerait à une meilleure lecture du match.

Le football africain gagne à investir dans les compétences et dans les outils, sans attribuer à la technologie une vertu automatique. Le véritable bilan devra porter sur la cohérence des interventions et leur application effective. Pour L’ODJ, la bonne question n’est donc pas seulement de savoir si la VAR est présente, mais comment elle aide les arbitres à rendre des décisions mieux comprises.

Pour les médias sportifs, cette évolution invite également à revoir les habitudes de commentaire. Décrire la séquence, rappeler la règle et attendre la décision évite de présenter chaque arrêt de jeu comme un incident. La pédagogie peut accompagner le spectacle sans l’appauvrir.

REPÈRE

2 compétitions

La VAR est annoncée pour tous les matchs des phases de groupes interclubs de la CAF en 2026–2027.

Annonce de la CAF du 27 novembre.

L’ODJ.ma

Derrière les chiffres, la vie des gens.

Autopromotion L’ODJ



Illustration de synthèse générée par IA — L'ODJ Média

08

Sport à l'international | 28 novembre 2026

Brahim Díaz au Real jusqu'en 2031 : le contrat fixe un horizon, le terrain décidera

Que signifie la prolongation de Brahim Díaz pour la suite de sa carrière ?

Le Real Madrid a officialisé le 27 novembre 2026 la prolongation de Brahim Díaz jusqu'au 30 juin 2031. Pour l'international marocain, l'accord inscrit la relation avec le club dans la durée. Il ne permet toutefois de déduire ni une place garantie dans le onze ni une évolution précise de son temps de jeu.

Le Real Madrid confirme un engagement jusqu'au 30 juin 2031

Le fait est désormais officiel : le club et le joueur ont trouvé un accord pour poursuivre leur collaboration. Le communiqué madrilène fournit une échéance claire, qui permet de distinguer cette annonce des hypothèses habituelles du marché des transferts. Le360 Sport relaie également l'officialisation dans son édition du 27 novembre.

Pour le public marocain, la nouvelle concerne un joueur de la sélection nationale dont le parcours en club est suivi avec attention. Elle mérite un traitement mesuré : une prolongation est un engagement réel, mais elle ne décrit pas à elle seule la hiérarchie sportive d'un effectif.

La durée du contrat ne distribue pas les minutes

Il faut séparer deux questions. La première porte sur la relation contractuelle entre le joueur et son employeur. La seconde concerne son utilisation au fil des rencontres. Les décisions de composition dépendent d'un contexte sportif qui évolue, alors que le contrat fixe un cadre de plus longue durée.

Aucune place de titulaire ne peut être déduite de la seule échéance de 2031. Il serait tout aussi prématuré d'y voir la garantie d'un rôle précis dans les prochaines saisons. Pour

apprécier la trajectoire de Brahim, le suivi des titularisations, des minutes disputées et des responsabilités confiées sera plus instructif qu'une interprétation enthousiaste de la signature.

Pour les Lions de l'Atlas, un lien à observer sans extrapoler

Une continuité en club peut offrir un environnement de travail stable. Il s'agit néanmoins d'un effet possible, pas d'un résultat déjà démontré pour la sélection. La forme du joueur et sa disponibilité devront être appréciées au moment des rassemblements et des échéances internationales.

Le regard marocain peut donc accueillir cette confirmation avec intérêt sans transformer une nouvelle contractuelle en prédiction sportive. Ni le prochain tournoi de la sélection ni une future performance individuelle ne se lisent dans la durée d'un engagement. Cette prudence n'enlève rien à l'importance de l'annonce ; elle permet de comprendre exactement ce qu'elle établit.

SUITE

Brahim Díaz au Real jusqu’en 2031 : le contrat fixe un horizon, le terrain décidera

Une information claire plutôt qu’un scénario de mercato

Le communiqué consulté ne détaille pas la rémunération, les primes ou les éventuelles clauses particulières. Attribuer des montants au joueur sans document ou déclaration vérifiable ferait glisser l’article vers la spéculation. La même retenue s’impose lorsqu’il s’agit de prêter des intentions aux parties.

Le prochain chapitre s’écrira sur le terrain. Pour mesurer la portée sportive de cette prolongation, les faits utiles seront les choix d’utilisation, la régularité et la contribution collective. L’annonce du 27 novembre donne un horizon contractuel ; elle laisse ouvertes les questions de jeu. C’est dans cet espace, entre engagement confirmé et performance à construire, que se situe désormais le suivi journalistique.

La distinction compte dans une actualité sportive souvent dominée par l’anticipation. Un fait confirmé peut intéresser les lecteurs sans qu’on lui ajoute un avenir écrit d’avance. Suivre le joueur avec exigence, c’est aussi laisser ses prochaines prestations apporter leurs propres réponses.

REPÈRE

30 juin 2031

Échéance annoncée de la prolongation du contrat de Brahim Díaz.

Real Madrid · communiqué du 27 novembre 2026.



Illustration de synthèse générée par IA — L'ODJ Média

09

Immo et Habitat Maroc | 28 novembre 2026

Relogement au Maroc : des logements achevés aux clés remises, l'étape décisive

Que disent les nouveaux indicateurs de Dar Saada sur les livraisons de logements ?

Résidences Dar Saada annonce une accélération des livraisons au quatrième trimestre 2026, selon les indicateurs rapportés le 27 novembre par Boursenews. Pour les ménages concernés, la question centrale reste celle de l'entrée effective dans leur logement. L'avancement des travaux et la remise des clés doivent donc être distingués.

Des livraisons annoncées pour le quatrième trimestre

D'après Boursenews, le chiffre d'affaires consolidé du promoteur atteint 291 millions de dirhams sur les neuf premiers mois de 2026, soit une progression de 6 %. La publication décrit un calendrier de livraisons appelé à s'accélérer en fin d'année, notamment à Casablanca. Ce sont des indications attribuées à l'entreprise, pas un constat indépendant de remise des logements.

Le point d'attention se trouve dans la chaîne opérationnelle. Un programme peut avancer commercialement et sur le chantier sans que tous les bénéficiaires aient encore emménagé. Les préventes et les perspectives de chiffre d'affaires ne mesurent donc pas directement le nombre de familles effectivement relogées.

Achever les travaux ne suffit pas à décrire l'emménagement

Pour rendre compte d'une opération, plusieurs repères doivent être vérifiés : état du chantier, réception, équipements disponibles et remise effective aux occupants. Les confondre donne une image trop rapide d'une situation dont les effets sont très concrets pour les ménages.

Une annonce de livraison au cours d'un trimestre n'est pas une date individuelle de remise des clés. Le calendrier exact doit être établi pour les programmes concernés. Il serait abusif de conclure à un retard généralisé comme de considérer toutes les livraisons annoncées déjà réalisées. À ce stade, les éléments consultés ne permettent pas de dresser ce bilan détaillé.

Le bon indicateur est aussi celui de la vie quotidienne

Le suivi journalistique devrait rapprocher les données du promoteur des informations des autorités compétentes et de l'expérience des bénéficiaires. Combien de logements ont été remis ? Les ménages connaissent-ils leur échéance ? Quels services sont disponibles à leur arrivée ? Ces questions permettent de passer d'un volume annoncé à une situation observable.

Elles invitent également à regarder l'environnement du logement. L'accès aux transports, aux établissements scolaires et aux commerces compte dans la possibilité de s'installer durablement. Il ne s'agit pas d'affirmer que ces services manquent dans les programmes cités, mais de rappeler ce qu'une

SUITE

Relogement au Maroc : des logements achevés aux clés remises, l’étape décisive

vérification de terrain doit examiner avant de conclure à la réussite d’une opération.

Un bilan à construire sans procès d’intention

Le relogement représente une transformation importante lorsqu’il améliore réellement les conditions d’habitat. Pour en apprécier les progrès, les objectifs et les réalisations doivent pouvoir être comparés dans un calendrier lisible. Une information régulière sur les étapes franchies aiderait les bénéficiaires autant que les observateurs.

La publication financière du 27 novembre ouvre ainsi une question d’intérêt public, sans fournir toutes les réponses. Le communiqué original et le bilan des remises effectives restent nécessaires pour compléter l’analyse. La prochaine preuve attendue est simple : relier les logements annoncés aux clés effectivement remises, puis aux conditions dans lesquelles les ménages peuvent commencer leur nouvelle vie.

Un tableau de suivi public par opération serait, dans cette perspective, un outil utile. Il pourrait rapprocher les échéances annoncées des réalisations constatées, sans révéler de données personnelles. Cette proposition relève d’une exigence de suivi, et non du constat d’un dispositif aujourd’hui existant.

REPÈRE / EXTRAIT DU CHAPEAU

Résidences Dar Saada annonce une accélération des livraisons au quatrième trimestre 2026, selon les indicateurs rapportés le 27 novembre par Boursenews. […]

DOSSIER

Industrie et commerce extérieur



P. 26

La Chine ouvre ses portes au Made in Morocco : saurons-nous diversifier nos exportations ?



P. 28

Japon-Afrique : Rabat veut devenir un carrefour des investissements industriels japonais

L'ESSENTIEL / EXTRAIT

Le département du Commerce extérieur a précisé, dans un avis daté du 20 novembre 2026 relayé par la presse les 26 et 27 novembre, les conditions d'accès préférentiel au marché chinois. […]



Illustration générée par IA — visuel éditorial, non documentaire.

10

L'ODJ MÉDIA × A2I / RADAR INDUSTRIE / 28 NOVEMBRE 2026

La Chine ouvre ses portes au Made in Morocco : saurons-nous diversifier nos exportations ?

Comment les exportateurs marocains peuvent-ils profiter du tarif douanier zéro en Chine jusqu'en avril 2028 ?

Le département du Commerce extérieur a précisé, dans un avis daté du 20 novembre 2026 relayé par la presse les 26 et 27 novembre, les conditions d'accès préférentiel au marché chinois. Le dispositif, en vigueur depuis mai, offre une opportunité de diversification au Maroc. Mais entre la suppression des droits de douane et la conquête de nouveaux clients, il reste un long chemin à parcourir.

Une ouverture commerciale à ne pas confondre avec un libre-échange intégral

Le régime préférentiel chinois prévoit un tarif douanier nul pour les marchandises marocaines éligibles, sous réserve du respect des règles d'origine et des formalités applicables. Selon les informations relayées dans la dernière veille, il doit courir jusqu'au 30 avril 2028. Les exportateurs doivent notamment se rapprocher de l'Administration des douanes et impôts indirects pour les certificats d'origine requis. La nouveauté de novembre réside donc dans les précisions administratives, et non dans la naissance du dispositif. Une préférence tarifaire ne dispense pas non plus de respecter les normes sanitaires, techniques et commerciales du pays importateur.

Selon les chiffres de 2025 rapportés par Challenge, le Maroc a importé pour 114,1 milliards de dirhams de marchandises chinoises, contre 3,8 milliards de dirhams exportés vers la Chine. Le déficit bilatéral atteint ainsi 110,3 milliards de dirhams. Ces données, à rapprocher des séries officielles de l'Office des changes, illustrent une relation commerciale profondément asymétrique. Il ne serait ni réaliste ni nécessaire de viser immédiatement l'équilibre. En revanche, le Royaume peut chercher à élargir son offre au-delà des produits traditionnellement exportés et à mieux valoriser ses spécialités.

La bataille se jouera aussi dans les circuits de distribution

Les produits agroalimentaires transformés, les huiles, les cosmétiques naturels ou certains composants industriels constituent des pistes à étudier, et non des débouchés garantis. Chaque filière doit identifier ses acheteurs, vérifier son admissibilité réglementaire et calculer ses coûts logistiques. L'adaptation des emballages, l'étiquetage en chinois, la protection des marques et la sélection de distributeurs fiables seront déterminants. Pour une TPME, ces démarches représentent un investissement commercial important. Des missions collectives, des services de veille et des dispositifs de mutualisation pourraient réduire le coût d'entrée sur ce marché. Le rôle de l'accompagnement public serait alors de

SUITE

La Chine ouvre ses portes au Made in Morocco : saurons-nous diversifier nos exportations ?

transformer une préférence théorique en commandes concrètes.

Le véritable test pour la diplomatie commerciale

Le département d’Omar Hejira pourrait faire de cette ouverture un chantier pilote, avec des objectifs par filière et un suivi des entreprises effectivement accompagnées. Le nombre de certificats délivrés, les volumes exportés, le nombre de nouveaux exportateurs et la récurrence des commandes seraient des indicateurs plus utiles que le seul nombre de rencontres d’affaires. La durée limitée du dispositif invite à agir rapidement, sans promettre des résultats instantanés. Le Maroc a construit une solide expérience industrielle tournée vers l’Europe. Il lui faut désormais développer une compétence comparable dans la conquête de marchés asiatiques. Le tarif zéro ouvre une porte ; il ne construit pas, à lui seul, le chemin qui mène au consommateur chinois.

Méta-description : Tarif zéro en Chine : conditions d’accès, déficit commercial et perspectives de diversification des exportations marocaines jusqu’en avril 2028.

Sources et vérifications : Sources : Médias24, 26 novembre 2026 — https://medias24.com/2026/11/26/le-ministere-du-commerce-exterieur-precise-les-conditions-pour-beneficier-du-tarif-zero-en-chine-1795441/ ; Challenge, 27 novembre 2026 (chiffres cités dans la veille). Référence institutionnelle : https://www.mcinet.gov.ma/ . Avis original et statistiques bilatérales à recouper avant publication.

Hashtags : #Maroc #Chine #Exportations #OmarHejira #CommerceExterieur #MadeInMorocco #TPME #Douane #Industrie #Economie

REPÈRE

20 novembre 2026

Date de l’avis qui précise les conditions d’accès préférentiel au marché chinois.

Département du Commerce extérieur.



Illustration générée par IA — visuel éditorial, non documentaire.

11

L'ODJ MÉDIA × A2I / RADAR INDUSTRIE / 28 NOVEMBRE 2026

Japon–Afrique : Rabat veut devenir un carrefour des investissements industriels japonais

Quelles opportunités le Forum économique Japon–Afrique de juillet 2027 pourrait-il offrir au Maroc ?

À la suite d'un échange entre Ryad Mezzour et le vice-ministre parlementaire japonais de l'Économie, du Commerce et de l'Industrie, Shinji Wakayama, le 26 novembre 2026, Rabat a été annoncée comme ville hôte de la quatrième édition du Forum économique public-privé Japon–Afrique. Prévu pour la première quinzaine de juillet 2027, ce rendez-vous offre au Maroc une occasion de renforcer ses partenariats technologiques et industriels.

Une diplomatie industrielle qui regarde vers l'Asie

Le choix de Rabat s'inscrit dans une logique de rapprochement entre les acteurs économiques japonais et africains. Le forum doit permettre aux responsables publics et aux entreprises d'examiner des perspectives de coopération dans l'industrie, les infrastructures, l'énergie et le commerce. Pour le Royaume, l'intérêt dépasse la visibilité diplomatique. Dans un contexte de recomposition des chaînes de valeur internationales, diversifier l'origine des investissements constitue un moyen de réduire certaines dépendances et de développer de nouvelles compétences. Aucun montant d'investissement ni contrat ferme n'a toutefois été annoncé à l'occasion de cet échange. Il faut donc distinguer le rendez-vous programmé des éventuels projets qui pourraient en découler.

Le Japon dispose d'une expérience reconnue dans l'automatisation, les équipements industriels, l'électronique et l'organisation de la production. Ces domaines correspondent à des besoins croissants du tissu productif marocain. Le Royaume pourrait rechercher des partenariats en robotique, maintenance industrielle, instrumentation ou ingénierie de précision. Il ne s'agit pas de supposer que ces secteurs feront automatiquement l'objet d'accords, mais de définir une offre d'investissement crédible. La capacité à former des techniciens, à certifier les fournisseurs et à assurer la fiabilité des infrastructures sera déterminante. Les industriels japonais évalueront des projets concrets, leurs coûts et leurs perspectives de croissance, plutôt que de simples arguments promotionnels.

Une plateforme africaine, mais à quelles conditions ?

Le Maroc peut s'appuyer sur ses infrastructures portuaires, son expérience automobile et ses liens économiques avec plusieurs marchés africains. Cette position ne suffit pourtant pas à garantir le succès d'une stratégie continentale. Les coûts logistiques, les règles d'origine, les réglementations locales et le financement des opérations transfrontalières devront être intégrés dès la conception des projets. Une implantation japonaise au Maroc exclusivement destinée à l'Europe diversifierait les investisseurs sans nécessairement diversifier les débouchés. La véritable valeur ajoutée serait de

SUITE

Japon–Afrique : Rabat veut devenir un carrefour des investissements industriels japonais

construire des partenariats associant des entreprises marocaines et africaines, capables de fournir des produits et services adaptés aux besoins de plusieurs marchés.

Sept mois pour préparer des projets, pas seulement un forum

Le ministère de Ryad Mezzour dispose d'un délai utile pour identifier les entreprises intéressées, établir un portefeuille de projets et mobiliser les universités, les centres techniques et les investisseurs nationaux. L'AMDIE et les fédérations professionnelles pourraient contribuer à préparer des rencontres ciblées entre donneurs d'ordre et fournisseurs. Après le forum, le suivi des intentions, des conventions, des investissements effectivement réalisés et des emplois créés devra permettre de mesurer les résultats. Rabat a obtenu une vitrine économique internationale. Le défi consiste maintenant à faire de cette vitrine un véritable instrument de montée en gamme industrielle, au service du Maroc et de ses partenaires africains.

Méta-description : Forum Japon–Afrique 2027 à Rabat : les perspectives d'investissement, de robotique et de transfert technologique pour l'industrie marocaine.

Sources et vérifications : Sources : Le Matin et MAP/Yabiladi, publications des 26 et 27 novembre 2026, telles que recensées dans la veille du 28 novembre. Portails de référence : https://www.mcinet.gov.ma/ ; https://www.meti.go.jp/english/ . Communiqué japonais original et calendrier définitif à confirmer.

Hashtags : #Maroc #Japon #Afrique #Rabat #RyadMezzour #Investissement #Robotique #Industrie #Innovation #TransfertTechnologique

REPÈRE

Juillet 2027

Première quinzaine prévue pour la quatrième édition du Forum économique public-privé Japon–Afrique à Rabat.

Annonce du 26 novembre 2026, selon l'article.

L'ODJ.ma

Derrière les chiffres, la vie des gens.

Autopromotion L'ODJ



Illustration générée par IA — visuel éditorial, non documentaire.

12

L'ODJ MÉDIA × A2I / RADAR INDUSTRIE / 28 NOVEMBRE 2026

Après le carbone et l'automobile, l'emballage : un nouveau défi européen pour les exportateurs marocains

Pourquoi le règlement européen PPWR oblige-t-il les entreprises marocaines à repenser leurs emballages ?

Le règlement européen sur les emballages et les déchets d'emballages (PPWR) entre progressivement dans la réalité quotidienne des exportateurs. Applicable de manière générale depuis le 12 août 2026, il impose de nouvelles exigences aux produits mis sur le marché européen, y compris ceux provenant du Maroc. Pour les entreprises marocaines, notamment agroalimentaires, la mise en conformité devient un enjeu commercial autant qu'environnemental.

Le contenant devient aussi stratégique que le contenu

Le règlement (UE) 2025/40 vise à réduire les déchets d'emballages, favoriser leur recyclabilité et améliorer l'utilisation des ressources. Il prévoit des obligations échelonnées dans le temps, avec des exigences variables selon les matériaux, les usages et les catégories de produits. Certaines dispositions s'appliquent déjà, tandis que d'autres entreront en vigueur ultérieurement, notamment à l'horizon 2030. Les exportateurs doivent donc éviter une lecture uniforme du texte. Une caisse de fruits, une bouteille, un emballage alimentaire souple et un carton de transport ne sont pas nécessairement soumis aux mêmes règles. Le premier travail consiste à déterminer les obligations exactes applicables à chaque référence commercialisée.

Dans un entretien professionnel relayé le 27 novembre par Les Inspirations ÉCO, le secteur de l'emballage a attiré l'attention sur les conséquences de cette évolution pour les exportateurs marocains. La mise en conformité peut nécessiter des changements de matériaux, de fournisseurs, de machines ou de documentation technique. Pour une grande entreprise, ces adaptations peuvent être intégrées à un programme d'investissement. Pour une TPME, elles risquent de peser davantage sur la trésorerie. Il n'existe cependant pas de taux de surcoût généralisable : le coût dépend du produit, de l'emballage utilisé, des volumes et des solutions disponibles. Une évaluation précise doit précéder toute décision de renouvellement des équipements.

Une contrainte qui peut devenir une opportunité industrielle

Le Maroc pourrait aussi tirer parti de ce changement réglementaire en renforçant ses propres filières d'emballages recyclables, de récupération des matières et d'écoconception. L'enjeu est de proposer aux exportateurs des solutions conformes, disponibles localement et

SUITE

Après le carbone et l’automobile, l’emballage : un nouveau défi européen pour les exportateurs marocains

compétitives. Les fabricants marocains auraient ainsi intérêt à développer leurs capacités d’essais, leur maîtrise des matériaux et leurs échanges avec les clients européens. Il faudra néanmoins préserver la fonction essentielle de l’emballage : protéger les produits, limiter les pertes et garantir la sécurité sanitaire. Réduire la quantité de matière n’est pas toujours synonyme de meilleure performance environnementale si cela accroît le gaspillage alimentaire.

Anticiper plutôt que subir

Le département du Commerce extérieur, les fédérations professionnelles et les organismes de normalisation pourraient accompagner les entreprises par des guides sectoriels, des diagnostics et des formations. Une attention particulière devrait être accordée aux petites structures qui ne disposent pas de juristes spécialisés. Les autorités européennes poursuivent par ailleurs l’élaboration de certains textes d’application, ce qui justifie une veille régulière. Il serait excessif de présenter toute norme environnementale comme une mesure protectionniste. Mais ignorer ses effets sur les coûts et l’accès au marché serait tout aussi imprudent. Pour le Maroc, la meilleure réponse consiste à faire de la conformité réglementaire un avantage industriel, plutôt qu’une dépense imposée au dernier moment.

Méta-description : PPWR : calendrier, exigences européennes et enjeux de conformité des emballages pour les exportateurs et les TPME marocaines.

Sources et vérifications : Sources : règlement (UE) 2025/40, texte officiel — https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2025/40/oj ; Les Inspirations ÉCO, entretien du 27 novembre 2026 recensé dans la veille. Les échéances propres à chaque catégorie doivent être vérifiées dans le règlement et ses actes d’application.

Hashtags : #Maroc #PPWR #Emballages #Exportations #UnionEuropeenne #Recyclage #Agroalimentaire #TPME #EconomieCirculaire #Industrie

REPÈRE / EXTRAIT DU CHAPEAU

Le règlement européen sur les emballages et les déchets d’emballages (PPWR) entre progressivement dans la réalité quotidienne des exportateurs. […]

DOSSIER

Transport, ports et logistique



P. 33

Aéroports du Maroc : treize plateformes sur la piste de la décarbonation



P. 35

NARSA : 103 postes ouverts pour moderniser la sécurité routière au Maroc

L'ESSENTIEL / EXTRAIT

L'Office national des aéroports (ONDA) prépare un programme d'accompagnement de treize plateformes marocaines vers des niveaux supérieurs de certification environnementale. […]



Illustration générée par IA — visuel éditorial, non documentaire.

13

Aéroports du Maroc : treize plateformes sur la piste de la décarbonation

Le Maroc peut-il accueillir davantage de voyageurs tout en réduisant l'empreinte carbone de ses aéroports ?

L'Office national des aéroports (ONDA) prépare un programme d'accompagnement de treize plateformes marocaines vers des niveaux supérieurs de certification environnementale. Révélée le 27 novembre 2026, cette démarche s'inscrit dans un contexte d'augmentation des capacités aéroportuaires à l'horizon 2030. L'objectif est de mieux connaître les émissions, de réduire les consommations et de faire vérifier les progrès accomplis. Mais une accréditation carbone ne signifie pas que les vols deviennent écologiquement neutres. La distinction est essentielle pour apprécier la portée réelle de cette initiative.

Une transition à plusieurs vitesses

Le dispositif annoncé repose sur le référentiel international Airport Carbon Accreditation. Les aéroports de Nador, Tétouan, Dakhla, Laâyoune, Essaouira et Ouarzazate sont notamment concernés par la cartographie de leurs émissions. D'autres plateformes doivent progresser dans la réduction et l'optimisation de leur empreinte. Casablanca, Marrakech, Rabat et Fès figurent parmi celles pour lesquelles des niveaux avancés sont visés.

L'accompagnement technique comprendrait la réalisation d'inventaires, l'élaboration de plans de réduction, la formation des équipes et la préparation des vérifications indépendantes. Selon les informations publiées le 27 novembre, son coût annuel est estimé entre 2,49 et 4,98 millions de dirhams TTC. La remise des offres est annoncée pour le 15 décembre. Il s'agit d'une consultation, non d'un marché dont l'attribution serait déjà acquise.

Ce que mesure réellement un aéroport vert

L'exploitant peut agir sur la consommation des bâtiments, la climatisation, l'éclairage, les véhicules de service et l'électricité utilisée par ses équipements. Dans un pays disposant d'un potentiel solaire important, l'amélioration de l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables constituent des pistes crédibles, à condition de disposer de données précises sur les installations.

Le niveau 5 du référentiel ACA impose notamment une réduction absolue d'au moins 90 % des émissions directes et de celles liées à l'énergie achetée, ainsi que des exigences concernant les émissions résiduelles et indirectes. Il ne certifie pas la neutralité carbone de l'ensemble des avions fréquentant la plateforme. La flotte et le carburant des compagnies aériennes relèvent d'autres responsabilités.

SUITE

Aéroports du Maroc : treize plateformes sur la piste de la décarbonation

Un tableau de bord environnemental plutôt qu’une collection de labels

À l’approche du Mondial 2030, le Maroc entend accueillir davantage de voyageurs. Une baisse des émissions par passager pourrait néanmoins coexister avec une hausse des émissions totales si le trafic augmente suffisamment vite. C’est pourquoi les deux indicateurs devraient être publiés ensemble.

L’ONDA gagnerait aussi à communiquer les consommations énergétiques par terminal, les économies réalisées, les émissions absolues et les investissements nécessaires à leur réduction. Les différences climatiques et opérationnelles entre régions doivent être prises en compte pour comparer les performances.

Les certifications internationales peuvent apporter une discipline utile et une meilleure visibilité aux engagements environnementaux. Elles ne doivent pas devenir une fin en soi. Le véritable progrès se mesurera dans les résultats physiques, les économies de fonctionnement et la qualité des services rendus aux voyageurs. Le Maroc ne doit pas seulement construire des aéroports plus grands : il doit apprendre à les exploiter plus sobrement.

Référencement et sources

Méta-description : ONDA : treize aéroports marocains visent une meilleure accréditation carbone. Quels résultats environnementaux attendre avant 2030 ?

Mots-clés SEO/GEO : ONDA, aéroports Maroc, accréditation carbone, décarbonation, Casablanca Mohammed V, Marrakech, Rabat, Fès, énergie, Mondial 2030

Médias24, 27 novembre 2026

Référentiel ACA, niveau 5

REPÈRE

13 plateformes

Périmètre du programme de certification environnementale préparé par l’ONDA.

Démarche révélée le 27 novembre 2026.



Illustration générée par IA — visuel éditorial, non documentaire.

14

NARSA : 103 postes ouverts pour moderniser la sécurité routière au Maroc

Les nouveaux recrutements permettront-ils d'améliorer concrètement les services rendus aux automobilistes ?

L'Agence nationale de la sécurité routière (NARSA) a publié le 27 novembre 2026 trois concours portant sur 103 postes de techniciens, d'ingénieurs et d'administrateurs. Les candidatures doivent être déposées avant le 11 décembre à 16 h 30, pour des concours programmés le 20 décembre. Cette opération intervient alors que l'agence poursuit la modernisation de ses services. Au-delà de l'opportunité professionnelle offerte aux candidats, elle pose une question de gouvernance : comment transformer ces ressources humaines supplémentaires en services plus accessibles et en une meilleure prévention des accidents ?

Trois concours et des profils diversifiés

Les avis recensés sur le portail officiel de l'emploi public concernent 87 techniciens de troisième grade, huit ingénieurs d'État et huit administrateurs de deuxième grade. Les spécialités recherchées comprennent notamment la mécanique automobile, le transport, la logistique, l'informatique, le génie civil, les finances et le contrôle de gestion.

Les candidats doivent consulter les avis correspondant à leur diplôme et à leur spécialité, vérifier les conditions d'admission ainsi que les pièces exigées et respecter la procédure de candidature. Les références des trois concours figurent dans les sources de cet article. Les 103 postes correspondent au périmètre des avis recensés, et non nécessairement à la totalité des recrutements de l'agence.

Le numérique ne supprime pas le besoin de compétences humaines

La présentation récente d'E-ROKHSATI, destinée à simplifier certaines démarches relatives au permis de conduire, illustre l'évolution des missions de la NARSA. La dématérialisation nécessite des systèmes fiables, des équipes capables de gérer les incidents et un accompagnement adapté aux citoyens qui maîtrisent moins les outils numériques.

Elle crée également des besoins en cybersécurité, en analyse des données et en contrôle de la qualité des procédures. Les techniciens et ingénieurs peuvent contribuer à ces transformations selon leurs futures affectations, qui ne sont pas encore documentées. Les administrateurs, de leur côté, peuvent participer à l'amélioration de la gestion et de l'évaluation des dispositifs.

Recruter, mais surtout mesurer les résultats

L'ouverture d'un concours ne constitue pas encore une prise de fonction. Il faudra attendre

SUITE

NARSA : 103 postes ouverts pour moderniser la sécurité routière au Maroc

la sélection des candidats et leur intégration effective. Rien ne permet non plus d'affirmer que tous ces postes correspondent à des créations nettes, plutôt qu'à des remplacements ou à des redéploiements.

Pour les usagers, les résultats attendus doivent être concrets : des démarches plus rapides, une assistance accessible, des procédures fiables et une politique de prévention mieux éclairée par les données. Une attention particulière devrait être accordée aux territoires éloignés des grands centres administratifs.

Il serait utile que la NARSA publie, dans ses futurs bilans, les affectations régionales, les délais de traitement et les indicateurs de satisfaction. La baisse de l'accidentalité doit évidemment rester un objectif central, sans attribuer mécaniquement toute évolution au seul recrutement : les infrastructures, le contrôle routier et les comportements jouent également un rôle.

Les 103 postes ouverts représentent une opportunité pour les jeunes diplômés et pour l'agence. Le véritable enjeu commence après les concours : donner aux compétences recrutées les moyens de produire des résultats perceptibles sur les routes et dans les services publics.

Référencement et sources

Méta-description : Concours NARSA 2026 : 103 postes recensés, candidatures jusqu'au 11 décembre. Découvrez les profils et les enjeux pour les usagers.

Mots-clés SEO/GEO : NARSA, concours NARSA 2026, emploi public Maroc, recrutement, techniciens, ingénieurs, administrateurs, sécurité routière, E-ROKHSATI, décembre 2026

Emploi-public, techniciens C 45007/26, 27 novembre

Emploi-public, ingénieurs C 45006/26

Emploi-public, administrateurs C 45004/26

REPÈRE

103 postes

Trois concours de recrutement pour des fonctions de technicien, d'ingénieur et d'administrateur.

NARSA · concours publiés le 27 novembre 2026.



Illustration générée par IA — visuel éditorial, non documentaire.

15

Marsa Maroc : quatre milliards de dirhams investis, le pari portuaire s'accélère

La forte accélération des investissements portuaires améliorera-t-elle la compétitivité des entreprises marocaines ?

Marsa Maroc a déclaré 3,98 milliards de dirhams d'investissements consolidés à fin septembre 2026, soit une progression de 123,2 % par rapport à la même période de 2025. La communication financière publiée le 26 novembre confirme l'accélération des dépenses consacrées au développement des capacités portuaires, notamment à Nador West Med. Cette dynamique marque une étape importante dans l'exécution des ambitions industrielles du groupe. Elle s'accompagne toutefois d'une évolution de sa position financière nette, rappelant que la réussite d'un investissement se juge aussi sur sa rentabilité et sur les services qu'il permet de fournir.

Des dépenses déclarées, au-delà des intentions

Un an auparavant, les investissements consolidés du groupe atteignaient environ 1,78 milliard de dirhams sur neuf mois. Le passage à près de quatre milliards traduit une montée en puissance des programmes d'équipement. Les chiffres publiés restent non audités à la date de communication.

Il convient de distinguer ces investissements comptabilisés par l'entreprise des enveloppes prévisionnelles annoncées dans les politiques publiques. Ce ne sont pas des crédits directement exécutés par le ministère du Transport et de la Logistique. Il ne s'agit pas non plus d'une preuve que tous les équipements financés sont déjà en exploitation.

À Nador West Med, la préparation des terminaux doit permettre de renforcer l'offre portuaire du Maroc et son insertion dans les chaînes maritimes internationales. Les retombées régionales dépendront également de la qualité des connexions terrestres, de la disponibilité du foncier industriel et des services proposés aux entreprises.

Un changement de position financière à surveiller

À fin septembre 2026, Marsa Maroc affiche un endettement net de 316 millions de dirhams, contre une trésorerie nette positive de 470 millions un an plus tôt. Cette évolution accompagne la mobilisation de ressources financières pour les investissements.

Elle ne traduit pas automatiquement une fragilité. Les infrastructures portuaires nécessitent des capitaux importants, souvent engagés plusieurs années avant que les revenus correspondants soient pleinement générés. Le décalage entre dépenses et recettes fait partie de l'économie de ces projets.

Les prochains résultats devront néanmoins permettre de suivre les charges financières, les flux de trésorerie, la capacité de remboursement et la contribution progressive des nouveaux équipements aux revenus du groupe. Le chiffre d'affaires, qui atteint 4,87 milliards de dirhams

SUITE

Marsa Maroc : quatre milliards de dirhams investis, le pari portuaire s’accélère

sur neuf mois, ne suffit pas à lui seul à apprécier la rentabilité future.

La compétitivité comme juge de paix

Pour les exportateurs et importateurs marocains, l’augmentation des capacités portuaires est intéressante si elle améliore la fiabilité des opérations. Les délais de manutention, la disponibilité des équipements, le temps de séjour des conteneurs et les connexions avec les entrepôts constituent des paramètres essentiels.

La coordination entre opérateurs, autorités portuaires, douanes et transporteurs sera déterminante. Une capacité supplémentaire peut attirer de nouveaux flux, mais son utilité nationale dépend aussi de son articulation avec l’économie productive.

Marsa Maroc entre ainsi dans une phase où l’exécution financière devient plus visible. Le prochain test sera celui de la mise en service et de la productivité. La puissance portuaire du Royaume se mesurera autant à la qualité de ses infrastructures qu’à la compétitivité qu’elles apportent aux entreprises.

Référencement et sources

Méta-description : Marsa Maroc investit 3,98 milliards de DH à fin septembre 2026. Analyse des équipements portuaires, de l’endettement et des enjeux de rentabilité.

Mots-clés SEO/GEO : Marsa Maroc, investissements portuaires, Nador West Med, AMMC, résultats 2026, dette nette, ports Maroc, terminaux, compétitivité, logistique

Marsa Maroc, communication financière, 26 novembre 2026

AMMC, communiqué T3 2026

REPÈRE

3,98 milliards de DH

Investissements consolidés à fin septembre 2026, en hausse de 123,2 % sur un an.

Marsa Maroc · communication financière du 26 novembre.



Illustration générée par IA — visuel éditorial, non documentaire.

16

Port de Casablanca : trois milliards de dirhams pour reconquérir de la capacité

La modernisation des terminaux permettra-t-elle de réduire les coûts et les délais des importateurs marocains ?

Le port de Casablanca se prépare à une nouvelle étape de modernisation. Le programme d'investissement de trois milliards de dirhams annoncé en juillet 2026 par Marsa Maroc vise à porter les capacités conteneurisées concernées à plus de deux millions d'équivalents vingt pieds (EVP) par an à l'horizon 2030. Rappelé dans la dernière communication financière du groupe, ce projet concerne une interface essentielle entre le commerce extérieur et l'économie intérieure du Maroc. L'enjeu ne se limite pas à accueillir davantage de conteneurs : il consiste à rendre leur passage plus rapide, plus prévisible et plus compétitif pour les entreprises.

Casablanca, une porte d'entrée de l'économie productive

Contrairement à une plateforme principalement orientée vers le transbordement international, Casablanca joue un rôle important dans l'approvisionnement du marché national et l'acheminement des marchandises des entreprises marocaines. Sa proximité avec le principal bassin économique du Royaume constitue un avantage, mais aussi une source de contraintes liées à la circulation urbaine et à la disponibilité des espaces.

La modernisation des terminaux peut améliorer la productivité des équipements et l'utilisation des surfaces existantes. Le programme annoncé s'inscrit dans le cadre de la prorogation de la concession communiquée le 3 juillet. Les trois milliards constituent une enveloppe de projet, pas un bilan de dépenses déjà exécutées. La communication financière ne permet pas d'isoler précisément le montant réalisé à Casablanca à fin septembre.

Un conteneur immobilisé représente un coût

Pour une entreprise importatrice, la performance portuaire se traduit dans le prix final de ses approvisionnements. Les frais de stockage, les délais d'enlèvement et l'incertitude sur la disponibilité des marchandises peuvent augmenter les besoins de trésorerie et perturber la production.

L'augmentation de la capacité nominale ne garantit toutefois pas une baisse automatique des coûts. La qualité de la planification des escales, les procédures documentaires, les contrôles et la coordination des transporteurs sont aussi déterminants. La modernisation des équipements doit donc s'accompagner d'une organisation plus fluide de l'ensemble des opérations.

La digitalisation des rendez-vous et le partage sécurisé de l'information entre les différents intervenants pourraient contribuer à limiter les déplacements inutiles et les files d'attente. Leurs

SUITE

Port de Casablanca : trois milliards de dirhams pour reconquérir de la capacité

effets devront être évalués à partir de données réelles.

Le défi du lien entre le port et la ville

L'efficacité du terminal dépend également des infrastructures extérieures à son enceinte. Les accès routiers, les possibilités ferroviaires et les plateformes logistiques régionales doivent accompagner l'évolution des capacités. Cette coordination dépasse le seul périmètre de Marsa Maroc et implique notamment les autorités portuaires, les collectivités et les administrations compétentes.

À l'horizon 2030, les indicateurs utiles seront le temps moyen de passage des marchandises, la régularité des services, les coûts logistiques supportés par les entreprises et la fluidité des accès terrestres. Il faudra aussi apprécier les conséquences du projet sur la circulation et l'environnement urbain.

Casablanca dispose d'un atout stratégique : la proximité du port et des activités économiques. L'objectif est désormais de transformer cet atout géographique en avantage logistique durable. La capacité supplémentaire ne prendra tout son sens que si elle permet aux entreprises marocaines de gagner du temps et de mieux maîtriser leurs coûts.

Référencement et sources

Méta-description : Port de Casablanca : un programme de 3 milliards de DH vise plus de 2 millions d'EVP annuels en 2030. Quels gains pour les importateurs ?

Mots-clés SEO/GEO : port Casablanca, Marsa Maroc, conteneurs, EVP, concession portuaire, importateurs Maroc, fret maritime, logistique Casablanca, investissement, 2030

AMMC, prorogation de concession, 3 juillet 2026

Marsa Maroc, communication financière, 26 novembre

REPÈRE / EXTRAIT DU CHAPEAU

Le port de Casablanca se prépare à une nouvelle étape de modernisation. […]



Illustration générée par IA — visuel éditorial, non documentaire.

17

Marsa Maroc gagne davantage sans manutentionner beaucoup plus : comment expliquer ce paradoxe ?

La diversification logistique devient-elle un nouveau moteur de croissance pour les opérateurs portuaires marocains ?

À fin septembre 2026, le chiffre d'affaires consolidé de Marsa Maroc atteint 4,87 milliards de dirhams, en hausse de 13,1 %, tandis que les volumes de marchandises manutentionnées progressent de seulement 2 %, à 51,6 millions de tonnes. Cette divergence, révélée par la communication financière du 26 novembre, invite à regarder au-delà des statistiques de trafic pour comprendre l'évolution du modèle économique du groupe. Elle ne permet cependant pas d'affirmer que les tarifs ou les marges ont augmenté dans les mêmes proportions. La nature des prestations, la composition des flux et le périmètre des activités doivent également être examinés.

Toutes les tonnes ne se valent pas

Dans une activité portuaire, une tonne de marchandise ne génère pas nécessairement le même revenu qu'une autre. Un conteneur, une voiture neuve et une cargaison de vrac nécessitent des opérations, des équipements et des compétences différents. La valeur des services facturés dépend aussi de la complexité des prestations et des conditions commerciales applicables.

Les chiffres publiés par Marsa Maroc montrent notamment une hausse de 8,7 % du nombre de véhicules neufs traités, à 119 000 unités, et de 13,9 % du trafic roulier TIR, à 22 500 unités. Le trafic conteneurisé, exprimé en EVP, progresse quant à lui de 0,1 %. Ces évolutions différenciées peuvent contribuer à modifier la structure des recettes, sans permettre de quantifier précisément leur effet à partir des seules données disponibles.

De la manutention à la chaîne logistique

Le groupe souligne également la contribution croissante d'activités complémentaires, notamment le cabotage et la logistique terrestre. Pour un opérateur portuaire, élargir son offre au-delà du quai peut permettre de répondre à davantage de besoins des clients et de diversifier ses sources de revenus.

Cette orientation mérite d'être rapprochée du recul national du cabotage maritime, estimé à 16,6 % à fin septembre par la Direction des études et des prévisions financières. Les deux constats ne sont pas incompatibles : un opérateur peut développer certaines prestations ou gagner des parts de marché alors que le volume national d'une activité diminue. Les périmètres statistiques et les unités de mesure sont différents.

SUITE

Marsa Maroc gagne davantage sans manutentionner beaucoup plus : comment expliquer ce paradoxe ?

Ce que le chiffre d’affaires ne dit pas

Une progression des recettes ne signifie pas automatiquement une amélioration équivalente du bénéfice. Les coûts salariaux, énergétiques, financiers et opérationnels doivent aussi être pris en compte. La communication trimestrielle, dont les données ne sont pas encore auditées, ne fournit pas une décomposition suffisante pour attribuer la croissance à un facteur unique.

Pour les entreprises clientes, la diversification sera particulièrement intéressante si elle réduit les ruptures de charge, simplifie les relations avec les prestataires et améliore la fiabilité des délais. Il conviendra aussi de veiller à la transparence des conditions commerciales et à l’accès aux services pour les PME.

Le développement de la valeur ajoutée logistique constitue une perspective importante pour le Maroc. Le pays ne doit pas uniquement chercher à faire transiter davantage de marchandises par ses ports. Il doit aussi développer les services qui accompagnent ces flux, tout en s’assurant que la valeur créée bénéficie à l’ensemble de la chaîne économique.

Référencement et sources

Méta-description : Marsa Maroc : chiffre d’affaires en hausse de 13,1 % et tonnages de 2 %. Décryptage de la diversification et de la valeur ajoutée logistique.

Mots-clés SEO/GEO : Marsa Maroc, chiffre d’affaires, trafic portuaire 2026, valeur ajoutée, cabotage Maroc, manutention, logistique terrestre, conteneurs, résultats financiers, DEPF

AMMC, communiqué Marsa Maroc T3 2026, 26 novembre

DEPF, note de conjoncture 357, novembre 2026

REPÈRE / EXTRAIT DU CHAPEAU

À fin septembre 2026, le chiffre d’affaires consolidé de Marsa Maroc atteint 4,87 milliards de dirhams, en hausse de 13,1 %, tandis que les volumes de marchandises manutentionnées progressent de seulement 2 %, à 51,6 millions de tonnes. […]

L’ODJ.ma

Derrière les chiffres, la vie des gens.

Autopromotion L’ODJ

DOSSIER

Eau, équipement et environnement



P. 44

Made in Morocco : après l'automobile, le Maroc veut exporter ses technologies de l'eau



P. 46

200 millions de mètres cubes : et si les eaux usées devenaient le prochain trésor hydrique du Maroc ?

L'ESSENTIEL / EXTRAIT

Au forum MEDays, le 27 novembre à Tanger, Nizar Baraka a annoncé que le Maroc avait commencé à fabriquer des unités mobiles de dessalement et à en exporter vers des pays africains. […]



Illustration générée par IA — visuel non documentaire.

18

01 / INDUSTRIE ET SOUVERAINETÉ

Made in Morocco : après l'automobile, le Maroc veut exporter ses technologies de l'eau

Le Royaume peut-il transformer le dessalement en filière industrielle tournée vers l'Afrique ?

Au forum MEDays, le 27 novembre à Tanger, Nizar Baraka a annoncé que le Maroc avait commencé à fabriquer des unités mobiles de dessalement et à en exporter vers des pays africains. Selon le ministre de l'Équipement, de l'Eau et des Forêts, leur taux d'intégration locale atteint 35 %, avec un objectif de 60 % en 2031. Au-delà de la réponse au stress hydrique, cette ambition ouvre un débat industriel : le Royaume peut-il maîtriser les équipements dont dépend une partie de sa sécurité en eau ?

De la contrainte climatique à l'opportunité industrielle

Le Maroc investit massivement dans la diversification de ses ressources hydriques. Le dessalement, notamment, devrait prendre une place croissante dans l'approvisionnement des villes et de certaines zones agricoles. Aux MEDays, le ministre a évoqué une capacité annuelle de 410 millions de mètres cubes et un objectif de 1,8 milliard en 2031. Cette trajectoire crée un marché intérieur susceptible de soutenir des entreprises spécialisées.

Les unités mobiles offrent un terrain d'apprentissage intéressant. Modulaires, elles peuvent répondre à des besoins localisés, sous réserve de disposer d'une ressource brute, d'une alimentation électrique et de solutions adaptées pour gérer les rejets salins. Leur fabrication mobilise des compétences en mécanique, tuyauterie, électricité, automatisation et ingénierie.

L'intégration locale ne se résume pas à l'assemblage

Passer de 35 à 60 % d'intégration locale serait une étape significative. Encore faut-il savoir comment ce taux est calculé : valeur des composants, coût de production, ou part des prestations réalisées au Maroc ? Les membranes, pompes à haute pression et instruments de mesure constituent des éléments dont la maîtrise technologique ne découle pas automatiquement de l'assemblage local.

L'expérience automobile montre l'importance des fournisseurs spécialisés, de la certification et de la formation. Dans le domaine de l'eau, les universités, écoles d'ingénieurs et industriels pourraient développer des programmes communs de recherche appliquée. L'objectif ne devrait pas être de tout fabriquer immédiatement, mais de choisir les segments où le Maroc peut progressivement devenir compétitif.

SUITE

Made in Morocco : après l’automobile, le Maroc veut exporter ses technologies de l’eau

Des exportations à transformer en contrats durables

L’annonce ministérielle des premières exportations mérite d’être approfondie. Les fabricants, pays destinataires, volumes livrés et montants des contrats n’ont pas été détaillés dans la source citée. Il est donc prématuré de parler d’une filière exportatrice mature.

La compétitivité se jouera également après la livraison : disponibilité des pièces, formation des exploitants, qualité de l’eau produite et maintenance. Des équipements abordables à l’achat peuvent devenir coûteux à exploiter.

Le Maroc pourrait ainsi proposer à ses partenaires africains une offre associant matériel, ingénierie et accompagnement opérationnel. La souveraineté hydrique ne consiste plus seulement à mobiliser de nouvelles ressources. Elle consiste aussi à maîtriser, autant que possible, les technologies qui permettent de les rendre utilisables.

Sources et référencement — rédaction

Le360 arabe, 28 novembre 2026, intervention aux MEDays du 27 novembre. https://ar.le360.ma/economie/PY7DGMM5URBTRHDNKM4CKIBK5Y/

Méta-title : Dessalement Made in Morocco : une filière à l’export

Méta-description : Le Maroc annonce des exportations d’unités mobiles de dessalement et vise 60 % d’intégration locale en 2031. Quels enjeux industriels ?

URL suggérée : dessalement-made-in-morocco-export-afrique

Mots-clés : dessalement Maroc, industrie marocaine, unités mobiles, Nizar Baraka, MEDays, exportations Afrique, intégration locale, membranes, ingénierie hydraulique, souveraineté industrielle

Texte alternatif : Made in Morocco : les technologies de l’eau — De l’industrie locale aux marchés africains

Unités mobiles de dessalement · intégration locale

Part en % · chiffres annoncés par Nizar Baraka aux MEDays





Illustration générée par IA — visuel non documentaire.

19

02 / ÉCONOMIE CIRCULAIRE

200 millions de mètres cubes : et si les eaux usées devenaient le prochain trésor hydrique du Maroc ?

La station d'épuration de Larache peut-elle illustrer une nouvelle économie de l'eau et de l'énergie ?

Le Maroc ambitionne de réutiliser 200 millions de mètres cubes d'eaux usées traitées par an en 2031, contre environ 40 millions actuellement, selon les objectifs présentés par Nizar Baraka le 27 novembre aux MEDays. À Larache, le lancement des travaux d'une station d'épuration mutualisée, estimée à 495 millions de dirhams TTC, donne une dimension concrète à cette orientation. Le projet associe traitement des eaux et valorisation énergétique des boues. Une manière de considérer les rejets urbains non plus seulement comme une nuisance, mais comme une ressource potentielle.

Larache, un chantier à suivre de près

Lancés le 25 novembre, les travaux concernent Larache, Ksar El Kébir, Sahel, Laouamra et Ksar Bjir. Le maître d'ouvrage est la Société régionale multiservices Tanger-Tétouan-Al Hoceïma. Le premier palier doit disposer d'une capacité de traitement de 36 000 mètres cubes par jour, avec un délai annoncé de 24 mois.

Le procédé prévu associe des boues activées et un traitement tertiaire. Le projet envisage également la production de biogaz, d'électricité et de chaleur. Ces caractéristiques sont prometteuses, mais la station n'est pas encore opérationnelle. Ses performances ne pourront être appréciées qu'après sa mise en service.

Une seconde vie pour l'eau urbaine

L'arrosage des espaces verts avec de l'eau potable devient difficile à justifier dans les territoires soumis au stress hydrique lorsque des ressources alternatives adaptées sont disponibles. Les eaux traitées peuvent également servir à certains usages industriels ou agricoles, sous réserve du respect des exigences sanitaires et environnementales propres à chaque utilisation.

Le passage de 40 à 200 millions de mètres cubes réutilisés annuellement ne dépend toutefois pas de la seule construction de stations. Il faut identifier les utilisateurs, financer des réseaux séparés et assurer une qualité constante. Une eau épurée mais rejetée faute de débouché ne constitue pas une économie effective de ressource conventionnelle.

Une équation économique à construire

La valorisation des boues peut réduire une partie de la facture énergétique d'une station. Elle exige cependant des équipements, des compétences et un suivi de la qualité du biogaz. Il serait utile de publier les coûts d'exploitation, les recettes éventuelles et la part des besoins électriques réellement couverte.

SUITE

200 millions de mètres cubes : et si les eaux usées devenaient le prochain trésor hydrique du Maroc ?

Pour Larache, le suivi devrait porter sur l’avancement du chantier, les décaissements, les volumes traités puis effectivement réutilisés et l’impact sur les milieux récepteurs. La capacité nominale ne doit pas être confondue avec la production réelle.

La stratégie nationale gagnerait à faire de ces indicateurs une pratique commune à toutes les sociétés régionales multiservices. Le recyclage de l’eau ne sera pas seulement une politique environnementale : il pourrait devenir une composante durable de l’économie urbaine, à condition de démontrer sa rentabilité sociale et écologique.

Sources et référencement — rédaction

Maroc.ma, 26 novembre 2026 : https://maroc.ma/fr/actualites/larache-lancement-des-travaux-de-la-station-depuration-mutualisee-de-larache-ksar-el-kebir-et-des

Maa Dialna, 27 novembre 2026 : https://www.maadialna.ma/ar/atlaq-ashghal-mshrw-mayy-bqymt-495-mlywn-drhm-ltzyz-maljt-almyah-aladmt-balraysh-walqsr-alkbyr

Méta-title : Eaux usées au Maroc : le pari des 200 millions de m³

Méta-description : Le chantier de Larache illustre l’ambition marocaine de recycler 200 millions de m³ d’eaux usées par an en 2031 et de valoriser les boues.

URL suggérée : eaux-usees-maroc-larache-biogaz-2031

Mots-clés : eaux usées Maroc, Larache, Ksar El Kébir, station d’épuration, biogaz, économie circulaire, réutilisation eau, SRM, Nizar Baraka, assainissement

Texte alternatif : Eaux usées : un trésor hydrique ? — Larache, le pari de l’économie circulaire

Réutilisation des eaux usées traitées au Maroc

Millions de m³ par an · chiffres présentés par Nizar Baraka aux MEDays





Illustration générée par IA — visuel non documentaire.

20

03 / AGRICULTURE ET ENVIRONNEMENT

Le paradoxe du goutte-à-goutte : le Maroc économise-t-il vraiment son eau agricole ?

L'efficacité à l'hectare peut-elle se traduire par une baisse des prélèvements dans les nappes ?

Le Maroc vise 1,2 million d'hectares équipés en irrigation localisée à l'horizon 2031, contre quelque 700 000 au début de 2026, selon les objectifs rappelés aux MEDays par Nizar Baraka. Dans le même temps, le ministre ambitionne de réduire de moitié la surexploitation des nappes d'ici 2035. Ces deux orientations sont complémentaires, mais leur articulation mérite un débat : le goutte-à-goutte permet de mieux distribuer l'eau à la plante, sans garantir à lui seul une baisse de la consommation totale d'un bassin agricole.

Une technologie utile, pas une ressource supplémentaire

L'irrigation localisée limite certains gaspillages en apportant l'eau près des racines. Elle peut améliorer la régularité des apports, réduire l'évaporation et favoriser une gestion plus précise des cultures. Pour les exploitations marocaines confrontées à des précipitations irrégulières, ces avantages sont importants.

Mais les économies réalisées dépendent des techniques précédemment utilisées, des caractéristiques des sols et des pratiques des agriculteurs. Une installation performante qui reste mal entretenue ou dont les apports sont mal programmés peut perdre une partie de son efficacité. Il faut aussi distinguer les volumes prélevés, l'eau consommée par les cultures et les retours éventuels vers les aquifères.

Le risque de l'effet rebond

Lorsqu'une exploitation réduit ses besoins en eau par hectare, elle peut être tentée d'étendre ses surfaces irriguées, d'intensifier les cultures ou de choisir des productions plus exigeantes en eau. Les économies unitaires peuvent alors être partiellement ou totalement absorbées par l'augmentation de la production.

Ce phénomène, appelé effet rebond, ne signifie pas que le goutte-à-goutte est inefficace. Il rappelle simplement que la performance technique doit être accompagnée d'une gouvernance de la ressource. Pour le Souss, le Haouz et d'autres territoires agricoles, le véritable indicateur est l'équilibre entre les prélèvements et la recharge des nappes.

L'objectif de réduction de moitié de la surexploitation ne signifie d'ailleurs pas une division par deux de tous les prélèvements. Il concerne le dépassement d'un niveau soutenable, dont la définition et la référence doivent être précisées.

Réconcilier souveraineté alimentaire et souveraineté hydrique

Le débat ne devrait pas opposer mécaniquement agriculture et protection de l'eau. Les exploitations contribuent à l'emploi, aux revenus ruraux, à l'approvisionnement du marché national et aux exportations. Il s'agit plutôt de mieux orienter l'investissement vers une

SUITE

Le paradoxe du goutte-à-goutte : le Maroc économise-t-il vraiment son eau agricole ?

production compatible avec les ressources disponibles.

Les contrats de nappes, le comptage des prélèvements, l’accompagnement agronomique et le suivi satellitaire des surfaces irriguées pourraient contribuer à cette régulation. Les aides à l’irrigation gagneraient aussi à être évaluées en fonction des économies réellement constatées à l’échelle du bassin.

Le Maroc a raison de moderniser son agriculture. Mais le succès de cette modernisation ne se mesurera pas uniquement au nombre d’hectares équipés. Il se mesurera aussi à la capacité de préserver l’eau dont dépend l’agriculture de demain.

Sources et référencement — rédaction

Le360 arabe, 28 novembre 2026, intervention de Nizar Baraka aux MEDays : https://ar.le360.ma/economie/PY7DGMM5URBTRHDNKM4CKIBK5Y/

Méta-title : Goutte-à-goutte au Maroc : le paradoxe des économies d’eau

Méta-description : Le Maroc vise 1,2 million d’hectares en irrigation localisée en 2031. Comment garantir de véritables économies d’eau dans les nappes ?

URL suggérée : goutte-a-goutte-maroc-irrigation-nappes

Mots-clés : goutte-à-goutte Maroc, irrigation localisée, agriculture marocaine, nappes phréatiques, Souss, Haouz, stress hydrique, effet rebond, souveraineté alimentaire, Nizar Baraka

Texte alternatif : Le paradoxe du goutte-à-goutte — Économiser à l’hectare, préserver les nappes

REPÈRE / EXTRAIT DU CHAPEAU

Le Maroc vise 1,2 million d’hectares équipés en irrigation localisée à l’horizon 2031, contre quelque 700 000 au début de 2026, selon les objectifs rappelés aux MEDays par Nizar Baraka. […]



Illustration générée par IA — visuel non documentaire.

21

04 / COOPÉRATION INTERNATIONALE

Eau, forêts et infrastructures : ce que le Maroc pourrait apprendre du Japon

La coopération avec Tokyo peut-elle accélérer la prévention des risques et le transfert technologique ?

Nizar Baraka a reçu le 27 novembre à Rabat Uno Yoshimasa, conseiller spécial de la Première ministre japonaise. Les échanges ont porté sur la gestion des sédiments dans les barrages, l'évaluation des nappes souterraines, les infrastructures, les forêts et la prévention des catastrophes naturelles. Le ministre a également évoqué le renforcement des relations entre l'École Hassania des travaux publics et les universités japonaises. Au-delà de la rencontre diplomatique, ces pistes invitent à réfléchir à la manière dont le Maroc pourrait adapter certaines compétences japonaises à ses propres défis climatiques et territoriaux.

La prévention comme politique d'investissement

Le Japon a développé une culture de la prévention adaptée à son exposition aux séismes, aux typhons et aux fortes précipitations. Cette expérience concerne aussi bien les dispositifs d'alerte que les normes de construction, la surveillance des ouvrages et la préparation des populations.

Le Maroc connaît des risques différents, mais les épisodes de crues dans les territoires montagneux et arides rappellent l'intérêt d'une approche préventive. L'identification des points vulnérables, la maintenance des ouvrages et la prise en compte des bassins versants peuvent limiter le coût humain et économique des catastrophes. Il ne s'agit pas de reproduire un modèle japonais à l'identique, mais d'en adapter les méthodes aux réalités marocaines.

Mieux connaître l'eau et les sols

L'envasement réduit progressivement la capacité utile des barrages. La coopération évoquée pourrait porter sur la mesure des sédiments, la gestion des retenues et la protection des sols en amont. Ces questions intéressent directement le nouveau périmètre ministériel associant eau et forêts.

L'évaluation des ressources souterraines constitue un autre domaine stratégique. Des réseaux de mesure, des modèles hydrogéologiques et des systèmes numériques peuvent améliorer la connaissance des aquifères. Toutefois, l'acquisition de données doit être accompagnée de règles de gestion, de moyens humains et de financements durables.

La modernisation des routes et des ponts offre également des perspectives de coopération autour de l'inspection, de l'entretien et de la résilience des infrastructures.

Former les ingénieurs plutôt qu'importer seulement des équipements

Le rapprochement envisagé entre l'École Hassania des travaux publics et des

SUITE

Eau, forêts et infrastructures : ce que le Maroc pourrait apprendre du Japon

établissements japonais pourrait favoriser des échanges d'étudiants, des travaux de recherche communs et des expérimentations sur le terrain. Les retombées seraient plus importantes si les compétences acquises étaient ensuite mobilisées par les bureaux d'études, les entreprises et les administrations marocaines.

À ce stade, la rencontre est documentée, mais aucun accord financier détaillé ni programme opérationnel n'est établi dans les sources citées. La suite devra préciser les partenaires, les échéances et les projets pilotes.

L'intérêt du partenariat réside moins dans le prestige de la technologie japonaise que dans sa capacité à renforcer les compétences locales. Le Maroc a besoin de solutions adaptées à ses propres risques, capables de rester opérationnelles bien après la fin d'un projet de coopération.

Sources et référencement — rédaction

MAP, reprise par Maroc24, 27 novembre 2026 : https://www.maroc24.com/fr/204569-rabat-m-baraka-s-entretient-avec-le-conseiller-special-de-la-premiere-ministre-japonaise/

Medi1 News, arabe : https://www.medi1news.com/ar/article/417559.html

Méta-title : Maroc-Japon : eau, forêts et infrastructures résilientes

Méta-description : Nizar Baraka et Uno Yoshimasa ont évoqué la coopération Maroc-Japon dans l'eau, les forêts, les infrastructures et la prévention des risques.

URL suggérée : maroc-japon-eau-forets-infrastructures-risques

Mots-clés : Maroc Japon, Nizar Baraka, Uno Yoshimasa, coopération internationale, barrages, forêts, prévention des catastrophes, EHTP, ingénierie, résilience

Texte alternatif : Maroc–Japon : la force de la prévention — Eau, forêts et infrastructures résilientes

REPÈRE / EXTRAIT DU CHAPEAU

Nizar Baraka a reçu le 27 novembre à Rabat Uno Yoshimasa, conseiller spécial de la Première ministre japonaise. […]

L'ODJ.ma

Derrière les chiffres, la vie des gens.

Autopromotion L'ODJ



Illustration générée par IA — visuel non documentaire.

22

05 / PORTS ET COMMERCE MONDIAL

Tanger Med à 20 millions d'EVP : jusqu'où peut aller l'ambition portuaire marocaine ?

Quels investissements permettraient au complexe portuaire de franchir un nouveau cap en 2031 ?

Lors de ses échanges avec le conseiller spécial de la Première ministre japonaise, le 27 novembre à Rabat, Nizar Baraka a évoqué une ambition de capacité de 20 millions d'EVP pour Tanger Med à l'horizon 2031. Le complexe portuaire avait traité environ 11,1 millions d'EVP en 2025, selon son bilan officiel. Cette perspective pose une question stratégique : au-delà de l'augmentation des capacités de manutention, comment consolider le rôle du Maroc dans les chaînes de valeur du commerce mondial, tout en préservant la qualité des services et les retombées économiques locales ?

Une ambition qui doit être correctement mesurée

Tanger Med bénéficie d'une situation géographique stratégique à proximité du détroit de Gibraltar. Son développement s'est appuyé sur des investissements dans les terminaux, la logistique et les zones d'activités industrielles. La croissance des volumes manutentionnés témoigne de l'intérêt du site pour les opérateurs maritimes internationaux.

L'objectif évoqué de 20 millions d'EVP doit cependant être interprété avec prudence. Il concerne une capacité visée, tandis que le chiffre de 11,1 millions correspond au trafic effectivement traité en 2025. Un EVP est une unité équivalente à un conteneur de vingt pieds et non un décompte exact des conteneurs physiques. Une comparaison directe des deux chiffres ne permet donc pas de déduire une croissance certaine du trafic.

Les conditions d'un changement d'échelle

L'augmentation de la capacité suppose potentiellement des investissements dans les quais, les équipements de manutention, les espaces de stockage et les systèmes numériques. Le calendrier et le périmètre précis des projets devront être confrontés aux documents du groupe Tanger Med et de ses opérateurs.

Les gains de productivité, la fluidité des accès terrestres et la coordination avec les compagnies maritimes sont également déterminants. Un terminal peut disposer de capacités importantes sans les utiliser pleinement si la demande internationale évolue ou si les chaînes logistiques se réorganisent.

Les contraintes environnementales deviennent en outre centrales : consommation énergétique, émissions des navires à quai et occupation des espaces côtiers. L'expansion doit intégrer ces coûts dès la conception.

SUITE

Tanger Med à 20 millions d’EVP : jusqu’où peut aller l’ambition portuaire marocaine ?

De la performance portuaire à la valeur ajoutée nationale

Le transbordement renforce la connectivité du Maroc, mais l’impact économique d’un port dépend aussi de son articulation avec l’industrie, les exportateurs et les services logistiques locaux. Le défi consiste à capter davantage de valeur autour du passage des marchandises : transformation, maintenance, distribution, formation et services numériques.

Il serait donc pertinent de suivre non seulement le nombre d’EVP traités, mais aussi les emplois créés, la part des flux liés au commerce marocain et la qualité des connexions avec l’arrière-pays.

À ce stade, le chiffre de 20 millions constitue une ambition ministérielle, non la preuve d’un programme d’extension entièrement financé. La puissance portuaire du Maroc se mesurera finalement moins à une place dans un classement qu’à la capacité de ses infrastructures à soutenir durablement la compétitivité de son économie.

Sources et référencement — rédaction

MAP, reprise par Maroc24, 27 novembre 2026 : https://www.maroc24.com/fr/204569-rabat-m-baraka-s-entretient-avec-le-conseiller-special-de-la-premiere-ministre-japonaise/

Tanger Med, bilan 2025 publié le 5 janvier 2026 : https://www.tangermed.ma/fr/le-complexe-portuaire-tanger-med-depasse-la-barre-des-11-millions-de-conteneurs/

Méta-title : Tanger Med 2031 : le cap des 20 millions d’EVP

Méta-description : Tanger Med pourrait viser une capacité de 20 millions d’EVP en 2031. Décryptage des investissements et des enjeux de compétitivité.

URL suggérée : tanger-med-2031-capacite-20-millions-evp

Mots-clés : Tanger Med, 20 millions EVP, port Maroc, conteneurs, transbordement, logistique, commerce maritime, Nizar Baraka, détroit Gibraltar, industrie marocaine

Texte alternatif : Tanger Med : cap sur 20 millions d’EVP — 2031, une ambition à concrétiser

REPÈRE

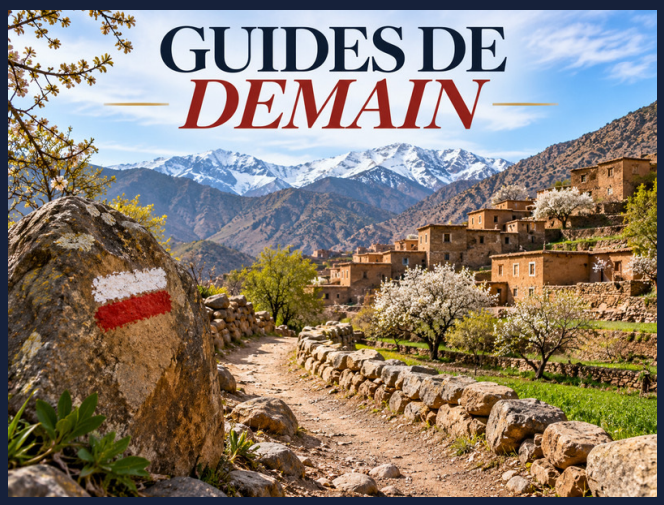
20 millions d’EVP

Ambition de capacité à l’horizon 2031. Le complexe a traité environ 11,1 millions d’EVP en 2025.

Nizar Baraka et bilan officiel de Tanger Med.

DOSSIER

Tourisme, artisanat et coopératives



P. 55

Guides touristiques au Maroc, la réforme à l'épreuve du terrain



P. 57

Coopératives à Fès, comment fidéliser les acheteurs ?

L'ESSENTIEL / EXTRAIT

Reçu à Rabat le 27 novembre par Jalal Charaf, le président de la Fédération nationale des guides de tourisme a participé à une première concertation sur le métier. […]

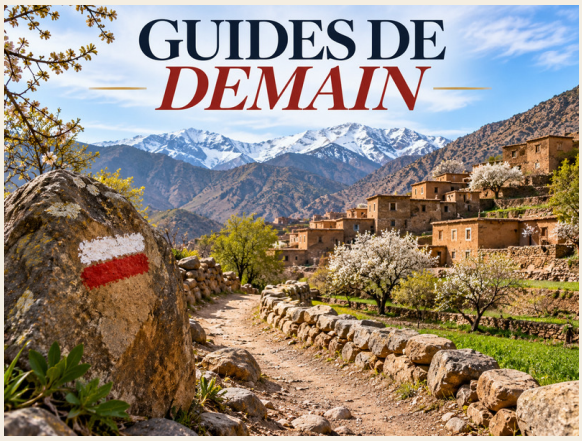


Illustration générée par IA · L'ODJ Média × A2I

23

L'ODJ Média × A2I | Tourisme au Maroc | 28 novembre 2026

Guides touristiques au Maroc, la réforme à l'épreuve du terrain

Comment ouvrir le métier sans fragiliser la qualité des visites ni les revenus des guides ?

Reçu à Rabat le 27 novembre par Jalal Charaf, le président de la Fédération nationale des guides de tourisme a participé à une première concertation sur le métier. Pour qu'elle débouche sur des emplois durables, le ministère devra préciser les besoins par territoire, les conditions d'accès à la profession et les moyens de consolider l'activité hors saison.

Le communiqué du ministère identifie les participants et le sujet de la rencontre avec Hassan El Janah. Il ne fixe ni calendrier, ni nombre de recrutements, ni conditions de régularisation. Cette précision compte pour les jeunes qui cherchent une voie d'entrée dans le métier comme pour les professionnels déjà en activité. Le ministère a par ailleurs publié, le 1er novembre, un avis de lancement d'un programme de renforcement des capacités des guides. Cet avis et la concertation du 27 novembre constituent deux étapes distinctes.

Où le Maroc manque-t-il de guides ?

La première question est géographique. Une médina très fréquentée et une vallée de montagne n'ont ni le même calendrier, ni les mêmes exigences. Sur un itinéraire culturel, la médiation historique et les langues pèsent dans la qualité de la visite. En montagne, la lecture du terrain, la météo et la capacité à adapter un parcours au niveau du groupe deviennent déterminantes. Une carte des guides en activité, de leurs compétences et des besoins par destination aiderait à cibler les formations et à décider où ouvrir de nouvelles places.

Une telle carte gagnerait à distinguer les professionnels qui travaillent régulièrement et ceux dont l'activité se concentre sur quelques semaines. Un guide peut être disponible sur le papier, mais travailler ailleurs si le volume des réservations locales ne lui permet pas de vivre du métier. Pour l'emploi, les journées effectivement travaillées renseignent davantage qu'un simple comptage des personnes formées.

Que faire de l'expérience acquise sur le terrain ?

La concertation pose aussi la question des compétences acquises en dehors des parcours habituels. Si le ministère décide d'ouvrir une voie de reconnaissance, il devra rendre publics les critères, les épreuves et le coût du parcours. Une mise en situation, un contrôle des connaissances et, au besoin, des modules complémentaires permettraient d'évaluer une expérience tout en maintenant des exigences communes. Les candidats et les guides en exercice sauraient sur quelle base les décisions sont prises.

L'emploi dépend enfin des conditions de vente. Une agence, un hébergeur ou une plateforme peut apporter des clients. La rémunération du guide varie selon la commission, le temps de préparation, les déplacements et les annulations. Un suivi de ces conditions aiderait à comprendre pourquoi certains territoires peinent à fidéliser

SUITE

Guides touristiques au Maroc, la réforme à l’épreuve du terrain

leurs professionnels, même quand leur fréquentation progresse.

La prochaine étape se jugera donc sur des éléments simples à vérifier. Où le ministère souhaite-t-il former ou recruter ? Quels professionnels bénéficieront des premières mesures ? Et à quelle échéance pourra-t-on mesurer leur effet sur le travail et sur la qualité des visites ?

Sources · Ministère · rencontre du 27 novembre | Ministère · avis du 1er novembre

REPÈRE / EXTRAIT DU CHAPEAU

Reçu à Rabat le 27 novembre par Jalal Charaf, le président de la Fédération nationale des guides de tourisme a participé à une première concertation sur le métier. […]



Illustration générée par IA · L'ODJ Média × A2I

24

L'ODJ Média × A2I | Économie sociale et solidaire | 28 novembre 2026

Coopératives à Fès, comment fidéliser les acheteurs ?

Que faut-il pour passer du colloque sur l'économie sociale et solidaire à des débouchés réguliers ?

Programmé les 27 et 28 novembre à l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès, le troisième colloque international sur l'économie sociale et solidaire remet au premier plan la question des débouchés. Pour les coopératives, le test est concret. À quelles conditions une rencontre, une formation ou une mise en ligne débouche-t-elle sur des ventes régulières et un revenu pour les membres ?

Le dossier de l'université aborde la création de richesse, les services de proximité, le travail décent et la protection sociale. Ces thèmes éclairent le quotidien des coopératives. Une structure peut disposer d'un produit apprécié et manquer de trésorerie pour répondre à une commande. Elle peut aussi vendre davantage sans améliorer beaucoup le revenu de ses membres si les frais de livraison, d'emballage ou de distribution progressent au même rythme. Le programme du colloque ne permet pas de conclure à l'ouverture d'un financement ou à la signature de contrats.

Qui avance l'argent avant le paiement ?

Une commande professionnelle oblige souvent la coopérative à acheter des matières premières et à organiser la production avant d'être payée. Le délai entre la dépense et l'encaissement décide alors de sa capacité à accepter la commande suivante. Pour une petite structure, un acompte ou des livraisons échelonnées peuvent être aussi décisifs qu'un nouvel équipement. Encore faut-il connaître le coût de revient, négocier des conditions écrites et organiser le partage du travail.

Dans une ville comme Fès, les hôtels, les commerces et les entreprises offrent des pistes à explorer pour des produits du terroir, des articles artisanaux ou des prestations locales. Chacun de ces clients a des exigences différentes de volume, de régularité et de qualité.

Des commandes pilotes, avec des quantités et des délais publics lorsqu'un organisme en assure le suivi, permettraient de découvrir où la relation commerciale bloque et ce qui aide à la renouveler.

Le numérique améliore-t-il le revenu des membres ?

Une vitrine en ligne peut aider à trouver des clients. Il faut ensuite répondre aux demandes, mettre les stocks à jour, expédier et gérer les retours. Pour juger un projet numérique, une coopérative a intérêt à suivre le coût d'une vente et la proportion de clients qui reviennent. L'analyse gagne aussi à regarder qui, dans l'équipe, réalise ce travail et comment il est rémunéré.

Ce point mérite une attention particulière lorsque le programme vise l'autonomie des femmes et l'insertion des jeunes. La participation à une formation donne une première indication. Le revenu effectivement versé, le rôle dans les décisions et la durée de l'activité donnent une mesure plus proche de

SUITE

Coopératives à Fès, comment fidéliser les acheteurs ?

l’objectif. Ces données peuvent être présentées sous forme agrégée pour protéger les informations individuelles.

Après le colloque, une question pourra être posée aux organisateurs et aux réseaux de l’ESS. Quelles propositions trouvent un porteur, des acheteurs et une date de suivi ? Une première commande honorée, payée dans les délais puis renouvelée offrirait déjà un résultat concret à documenter.

Sources · Université Sidi Mohamed Ben Abdellah · dossier du colloque | RIUESS · agenda

REPÈRE

27 et 28 novembre

Dates annoncées du troisième colloque international sur l’économie sociale et solidaire à Fès.

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, selon l’article.

L’ODJ.ma

Derrière les chiffres, la vie des gens.

Autopromotion L’ODJ



Illustration générée par IA · L'ODJ Média × A2I

25

L'ODJ Média × A2I | Artisanat | 28 novembre 2026

Caftan marocain, quelle part du prix revient aux ateliers ?

Que peut changer le Festival international du caftan à Casablanca pour les artisans qui fabriquent les pièces ?

La onzième édition du Festival international du Caftan Maroc est annoncée le 28 novembre à Casablanca. Le rendez-vous donne une occasion de rendre visible toute la chaîne du vêtement, du tissu à la broderie. Pour apprécier les retombées de cette vitrine, il faudrait pouvoir suivre les commandes, la rémunération des ateliers et la transmission des gestes.

Inscrit en 2025 sur la Liste représentative du patrimoine culturel immatériel de l'humanité, le caftan marocain repose sur plusieurs métiers. La fiche de l'UNESCO cite notamment les tisserands, les tailleurs et les artisans qui réalisent boutons, galons ou broderies. Elle décrit aussi la transmission dans les familles, les ateliers et les établissements de formation. Quant au programme publié par Visit Casablanca, il présente le festival et le lieu de la soirée. Il ne renseigne ni le montant des commandes qui pourraient en découler, ni la répartition des revenus.

Qui est payé pour chaque étape ?

Le prix d'une pièce dépend du tissu, du temps de travail, des finitions, des retouches et des frais de commercialisation. Deux modèles proposés au même tarif peuvent donc rémunérer très différemment les personnes qui les ont fabriqués. En l'absence de données comparables, un prix en boutique ne permet pas d'estimer ce que touche un atelier. Et une commande annoncée lors d'un événement peut encore changer de volume ou de délai avant livraison.

Une façon de documenter la filière serait de suivre, avec l'accord des professionnels, plusieurs pièces de la commande à la vente. Qui achète les matières ? Qui supporte le coût d'une retouche ? À quel moment le brodeur ou la brodeuse est-il payé ? Une telle démarche rendrait visibles les variations selon le type de fabrication et le circuit de vente, sans imposer un modèle unique à des ateliers qui travaillent différemment.

Comment transmettre un savoir-faire qui fait vivre ?

La transmission demande du temps. Une personne en apprentissage doit pouvoir répéter un geste, apprendre à estimer la qualité d'une finition et, progressivement, participer à des commandes. L'atelier qui encadre cette progression doit prévoir le temps qu'elle prend. Des collaborations suivies avec des créateurs ou des écoles peuvent lui donner davantage de visibilité sur sa charge de travail et faciliter l'accueil d'apprentis.

Les événements de mode ont aussi une marge d'action directe. Identifier les ateliers qui acceptent d'être cités, expliquer quelles étapes ont été réalisées à la main et proposer des contacts professionnels donneraient au public des informations utiles au moment d'acheter. Une fois la soirée passée, les organisateurs pourraient demander aux créateurs et aux ateliers combien de mises en relation ont

SUITE

Caftan marocain, quelle part du prix revient aux ateliers ?

débouché sur des commandes et combien ont été honorées. Le bilan éclairerait alors une question qui dépasse Casablanca. Dans quelles conditions la reconnaissance du caftan marocain améliore-t-elle les perspectives de celles et ceux qui en maîtrisent les gestes ?

Sources · Visit Casablanca · programme du festival | UNESCO · fiche du caftan marocain

REPÈRE

11e édition

Festival international du Caftan Maroc annoncé le 28 novembre 2026 à Casablanca.

Programmation citée dans l’article.

DOSSIER

Intelligence artificielle, emploi et formation



P. 62

IA agentique : qui recrutera encore les débutants ?



P. 64

Intelligence artificielle : le premier emploi peut-il encore former les experts de demain ?

L'ESSENTIEL / EXTRAIT

Une étude américaine publiée en novembre 2026 associe l'exposition des entreprises à l'IA agentique à un ralentissement de leurs offres d'emploi, particulièrement pour les postes non seniors. […]



Illustration de la publication L'ODJ · crédit non précisé

26

IA agentique : qui recrutera encore les débutants ?

Les agents autonomes risquent-ils de fermer la porte du premier emploi ?

Une étude américaine publiée en novembre 2026 associe l'exposition des entreprises à l'IA agentique à un ralentissement de leurs offres d'emploi, particulièrement pour les postes non seniors. Un signal à prendre au sérieux au Maroc, sans le confondre avec une destruction d'emplois déjà constatée.

Le recrutement avant le licenciement

Pendant longtemps, le débat sur l'intelligence artificielle au travail s'est résumé à une question : combien de salariés seront remplacés par des machines ? Une autre interrogation s'impose désormais. Combien de personnes ne seront tout simplement pas recrutées ? Dans une entreprise, renoncer à publier une offre est moins visible que supprimer un poste. Pour les jeunes qui cherchent à entrer sur le marché du travail, la différence peut pourtant être décisive.

L'IA agentique se distingue de l'assistant conversationnel classique par sa capacité à enchaîner plusieurs opérations, mobiliser des outils et poursuivre un objectif avec une intervention humaine réduite. Cette évolution pourrait modifier le calcul économique des entreprises lorsqu'elles décident de renforcer une équipe. Un service informatique peut, par exemple, réorganiser la rédaction de documentation, les tests et les corrections élémentaires autour d'agents supervisés par quelques collaborateurs.

Une prépublication de Nicola Borri et de ses coauteurs, déposée sur arXiv le 20 novembre 2026, examine 34,8 millions d'offres d'emploi américaines. Elle rapproche ces annonces d'un indicateur d'exposition des entreprises cotées à l'usage des agents IA, construit notamment à partir de données financières.

Un avertissement, pas un verdict

Après le lancement de Claude Code 2.0, les entreprises dont l'exposition était supérieure d'un écart-type affichent une croissance des offres inférieure de 4,73 % à six mois. Le signal concerne essentiellement les fonctions non seniors. Il ne s'agit pas de 4,73 % de salariés licenciés, ni d'une mesure du nombre de postes effectivement pourvus. L'indicateur d'exposition est indirect et la causalité reste incertaine.

Pour le Maroc, la question est sensible. Selon le HCP, le chômage strict des 15-24 ans atteint 30,5 % au troisième trimestre 2026. La nouvelle enquête sur la main-d'œuvre invite à la prudence dans les comparaisons historiques. Rien ne permet d'attribuer ce taux à l'IA. Mais cette situation justifie de surveiller les transformations du recrutement dans les services numériques, la finance et l'externalisation.

L'enjeu consiste à disposer de données fines : offres selon l'ancienneté exigée, recrutements effectifs, nature des missions et nombre de postes ouverts aux débutants. Les entreprises pourraient partager ces informations sous une forme agrégée, sans dévoiler leurs stratégies commerciales. Les universités auraient ainsi une meilleure visibilité sur les compétences effectivement recherchées.

Il serait tout aussi imprudent de considérer chaque automatisation comme une menace. Des

SUITE

IA agentique : qui recrutera encore les débutants ?

coûts réduits peuvent permettre à une petite entreprise de lancer de nouveaux services et de recruter. Encore faut-il que ces créations soient accessibles aux jeunes, et pas seulement aux experts déjà installés.

La bonne réponse n’est donc ni de freiner systématiquement les agents ni de célébrer leur adoption sans regarder ses conséquences sociales. Elle consiste à mesurer les effets sur l’accès au travail. Une économie peut devenir plus productive tout en rendant ses portes d’entrée plus étroites. C’est précisément ce paradoxe qu’il faut anticiper.

Sources primaires : Borri et al. — The Rise of Agents and the Labor Market (arXiv, 2026) • HCP — Marché du travail, T3 2026 (EMO2026)

SEO / GEO — éléments de publication

Méta-description : IA agentique : une étude américaine révèle un ralentissement des offres d’emploi non seniors. Quels risques pour le recrutement des jeunes au Maroc ?

Mots-clés : IA agentique, recrutement, emploi des jeunes, Maroc, offres d’emploi, automatisation, juniors, Claude Code, marché du travail, HCP

Texte alternatif de l’image : IA agentique et recrutement : un jeune professionnel devant un écran d’agent IA, avec le drapeau marocain.

REPÈRE / EXTRAIT DU CHAPEAU

Une étude américaine publiée en novembre 2026 associe l’exposition des entreprises à l’IA agentique à un ralentissement de leurs offres d’emploi, particulièrement pour les postes non seniors. […]



Illustration de la publication L'ODJ · crédit non précisé

27

Intelligence artificielle : le premier emploi peut-il encore former les experts de demain ?

Comment acquérir de l'expérience si les missions d'apprentissage sont automatisées ?

L'automatisation des tâches confiées aux débutants pose un problème moins visible que celui des effectifs : la transmission des savoir-faire. Pour le Maroc, préserver l'apprentissage en entreprise pourrait devenir une condition de la compétitivité à long terme.

Le travail, cette école que l'on oublie

Le premier emploi n'est pas seulement un contrat, un salaire ou une ligne supplémentaire sur un curriculum vitae. C'est un espace où l'on découvre les contraintes d'un client, où l'on apprend à corriger ses erreurs, à défendre un choix technique et à demander conseil. Ces apprentissages informels expliquent pourquoi un diplôme, même excellent, ne remplace jamais totalement l'expérience professionnelle.

Or, une partie de ces occasions d'apprendre correspond précisément aux tâches que les assistants génératifs et les agents IA peuvent prendre en charge : préparer un premier projet de rapport, analyser une documentation, rédiger une réponse ou effectuer des contrôles élémentaires. Rien n'oblige les entreprises à supprimer les postes correspondants. Mais si elles le font, elles devront s'interroger sur les conséquences à moyen terme.

Une étude de Borri et de ses collègues, publiée en prépublication en novembre 2026, observe aux États-Unis un ralentissement des annonces de recrutement associé à une exposition accrue à l'IA agentique. Les postes non seniors sont davantage concernés que les fonctions expérimentées. Ce constat porte sur la demande de travail exprimée dans les annonces, pas sur la transmission des compétences elle-même.

Inventer un compagnonnage augmenté

Le risque de raréfaction des futurs experts est donc une hypothèse, non un résultat déjà démontré. Il mérite néanmoins d'être discuté. Si les cabinets comptables, les bureaux d'études ou les sociétés informatiques réduisent les missions confiées aux novices, qui apprendra demain à contrôler les décisions de leurs agents ? Une génération de professionnels peut difficilement se construire à partir de simples démonstrations logicielles.

Au Maroc, l'alternance et les stages pourraient offrir un terrain d'expérimentation. Plutôt que de demander au stagiaire de produire rapidement une note avec une IA, son encadrant pourrait lui confier une première analyse autonome, puis une révision assistée, avant d'exiger une justification argumentée de ses choix. La valeur du travail serait appréciée autant à travers le raisonnement que le document final.

Cette approche suppose aussi de reconnaître le temps consacré par les salariés expérimentés à

SUITE

Intelligence artificielle : le premier emploi peut-il encore former les experts de demain ?

la formation de leurs collègues. Une entreprise qui mesure exclusivement le rendement immédiat risque de décourager précisément les activités de mentorat dont elle aura besoin demain. Des objectifs de progression, associés à des exercices sans assistance, pourraient compléter les indicateurs de productivité.

Les petites structures doivent également trouver leur place. Des dispositifs de tutorat mutualisé entre entreprises, écoles professionnelles et associations sectorielles pourraient rendre cette démarche accessible sans imposer à chaque PME de constituer son propre centre de formation.

Il ne s'agit pas de préserver artificiellement des tâches répétitives devenues inutiles. Il s'agit de remplacer leur fonction pédagogique par des situations de travail plus riches, dans lesquelles les débutants restent responsables de choix réels. L'intelligence artificielle peut accélérer la production. Elle ne dispense pas une économie de renouveler son capital humain. On ne devient pas senior sans avoir été junior.

Sources primaires : Borri et al. — The Rise of Agents and the Labor Market (arXiv, 2026)

SEO / GEO — éléments de publication

Méta-description : Si l'IA automatise les missions des juniors, comment former les experts de demain ? Le Maroc doit préserver la transmission des savoir-faire en entreprise.

Mots-clés : premier emploi, intelligence artificielle, apprentissage professionnel, mentorat, Maroc, alternance, compétences, juniors, capital humain, formation

Texte alternatif de l'image : Un mentor expérimenté accompagne un jeune collaborateur devant un ordinateur.

REPÈRE / EXTRAIT DU CHAPEAU

L'automatisation des tâches confiées aux débutants pose un problème moins visible que celui des effectifs : la transmission des savoir-faire. […]



Illustration de la publication L'ODJ · crédit non précisé

28

L'école augmentée : redonner le pouvoir pédagogique aux enseignants

Et si les meilleurs usages de l'IA éducative étaient conçus dans les classes ?

Un essai randomisé conduit dans 19 universités montre que des innovations utilisant l'IA, imaginées par les enseignants, améliorent les résultats à des examens sans assistance. Une piste concrète pour l'éducation marocaine, à condition de ne pas transformer la technologie en solution miracle.

Apprendre plutôt que produire une réponse

Un étudiant qui remet une dissertation impeccable n'a pas nécessairement compris le sujet. Un autre, qui résout un exercice avec l'aide d'un chatbot, ne saura pas forcément reproduire son raisonnement seul. L'arrivée de l'intelligence artificielle a rendu plus urgente une distinction que l'école connaissait déjà : la différence entre la qualité d'un devoir et les connaissances réellement acquises.

Une recherche internationale déposée sur arXiv le 14 novembre 2026 par Jun Li et ses coauteurs propose une voie intéressante. Dans 19 universités, quelque 7 200 étudiants ont participé à une expérimentation randomisée sur trois semestres. Plutôt que d'imposer un logiciel unique, les chercheurs ont invité les enseignants à créer des activités adaptées à leurs cours.

Les dispositifs ainsi développés répondent à des besoins différents : s'entraîner, explorer des situations complexes ou recevoir des indications personnalisées. L'IA ne constitue plus une fin en soi. Elle devient un instrument intégré à une démarche pédagogique dont l'enseignant conserve la maîtrise.

Les résultats sont encourageants. Les évaluations surveillées, organisées en présentiel sans assistance de l'IA, progressent dans le groupe bénéficiant des innovations. L'effet moyen individuel atteint 0,32 écart-type. En revanche, l'étude ne détecte pas de changement significatif dans la satisfaction ou l'engagement des étudiants. Les auteurs ne démontrent pas non plus que le gain se maintient durablement après la fin du dispositif.

Ce que le Maroc pourrait expérimenter

Ce travail, encore non évalué par les pairs, ne permet pas de recommander indistinctement tous les outils génératifs. Il suggère plutôt de tester des démarches dans lesquelles le professeur choisit les objectifs, conçoit les activités et évalue lui-même les acquis. Cette nuance est essentielle dans un système éducatif marqué par des réalités territoriales et linguistiques diverses.

Les universités marocaines pourraient lancer des appels à projets pédagogiques modestes, ouverts aux équipes enseignantes, en privilégiant des problèmes bien identifiés : compréhension d'un concept scientifique, pratique des langues ou préparation à une situation professionnelle. Les résultats devraient être comparés à ceux d'étudiants suivant un enseignement habituel et évalués plusieurs semaines après l'expérience.

SUITE

L’école augmentée : redonner le pouvoir pédagogique aux enseignants

Il faudrait aussi veiller à l’accès équitable aux outils, à la protection des données étudiantes et à la qualité des réponses dans les langues d’enseignement. Un dispositif performant dans un établissement bien équipé n’est pas nécessairement reproductible dans un autre.

La transformation éducative ne se décrète pas avec un abonnement à une plateforme. Elle se construit dans la relation entre les enseignants, les apprenants et les savoirs. Le rôle des autorités publiques serait alors de fixer un cadre commun, de soutenir l’expérimentation et de diffuser les résultats probants, plutôt que de prescrire chaque activité depuis le centre.

L’école augmentée ne devrait pas être celle où l’ordinateur répond à la place de l’élève. Elle devrait être celle où l’élève devient progressivement capable de se passer de son ordinateur.

Sources primaires : Li et al. — Instructor-designed AI improves learning (arXiv, 2026)

SEO / GEO — éléments de publication

Méta-description : Une étude menée dans 19 universités montre les bénéfices d’une IA conçue par les enseignants. Quelles leçons pour les écoles et universités marocaines ?

Mots-clés : IA éducative, école augmentée, enseignants, Maroc, université, apprentissage, évaluation, pédagogie, intelligence artificielle, innovation éducative

Texte alternatif de l’image : Une enseignante anime un cours universitaire avec des outils pédagogiques d’intelligence artificielle.

REPÈRE

19 universités

Périmètre de l’essai randomisé sur les usages pédagogiques de l’IA.

Étude citée dans l’article.



Illustration de la publication L'ODJ · crédit non précisé

29

Seniors et intelligence artificielle : la revanche de l'expérience ?

Les professionnels expérimentés peuvent-ils devenir les meilleurs superviseurs de l'IA ?

Une expérimentation menée dans les écoles publiques de Lima montre que la formation à l'IA générative améliore la capacité des enseignants à détecter des réponses médiocres. Les gains de qualité invitent à repenser la place des seniors dans la transition numérique.

Le numérique ne se résume pas à la vitesse

La transformation digitale s'accompagne parfois d'un préjugé tenace : les jeunes seraient naturellement à l'aise avec la technologie, tandis que les professionnels plus âgés seraient condamnés à suivre difficilement le mouvement. L'intelligence artificielle pourrait déplacer les termes du débat. Savoir utiliser une interface n'est pas exactement la même chose que savoir si le résultat produit est pertinent.

Dans les professions qui reposent sur la connaissance d'un métier, l'expérience aide à reconnaître une incohérence, une donnée improbable ou une réponse séduisante mais inutilisable. Encore faut-il posséder les compétences nécessaires pour dialoguer avec l'outil et prendre le temps de vérifier ce qu'il propose. Une longue carrière ne garantit pas automatiquement cette maîtrise.

Un document de travail de la Banque mondiale, publié en octobre 2026 par Carla Glave et ses coauteurs, apporte un éclairage empirique. À Lima, 1 269 enseignants de 390 écoles publiques ont été inclus dans un essai randomisé. Le programme combinait une formation d'une journée, l'accès à une licence d'IA et un accompagnement léger pendant huit mois.

La proportion d'enseignants acceptant comme satisfaisante une mauvaise réponse de l'IA passe de 13,6 % dans le groupe témoin à 6,9 % dans le groupe bénéficiaire. Les participants formés rédigent également des instructions de meilleure qualité. Pourtant, aucun gain de temps significatif n'est détecté dans les sept activités professionnelles examinées.

Transformer l'expérience en compétence numérique

Ce résultat porte sur un programme de formation complet, pas sur une supériorité automatique des seniors. Il ne démontre ni une hausse des salaires ni une prolongation des carrières. Il suggère toutefois que la qualité du jugement humain mérite une place centrale dans la formation numérique. La rapidité d'exécution ne suffit pas à évaluer une transformation professionnelle.

Pour les entreprises marocaines, le défi consiste à éviter deux erreurs opposées : réserver l'apprentissage des nouvelles technologies aux jeunes collaborateurs, ou supposer que les plus anciens maîtriseront spontanément la supervision des machines. Des ateliers intergénérationnels pourraient réunir des salariés qui connaissent les outils et d'autres qui connaissent intimement le métier.

SUITE

Seniors et intelligence artificielle : la revanche de l’expérience ?

Dans une banque, un cabinet d’ingénierie ou un service administratif, ces binômes pourraient tester des réponses générées, identifier leurs erreurs et documenter les critères de validation. La formation serait ainsi l’occasion de formaliser des savoirs souvent transmis oralement. Les juniors gagneraient en compréhension métier, tandis que les seniors se familiariseraient avec de nouvelles méthodes de travail.

Encore faudrait-il mesurer les progrès par des exercices pratiques, tenir compte du temps nécessaire à la vérification et reconnaître la contribution des mentors. Une formation réussie ne se juge pas au nombre de comptes créés sur une plateforme.

La revanche de l’expérience, si elle se concrétise, ne sera donc pas celle d’une génération contre une autre. Elle résidera dans l’alliance de compétences complémentaires. Le futur du travail n’appartient pas uniquement à ceux qui savent interroger la machine, mais aussi à ceux qui savent quand lui donner tort.

Sources primaires : Glave et al. — Not Faster, but Better (Banque mondiale, 2026)

SEO / GEO — éléments de publication

Méta-description : La formation à l’IA améliore le jugement professionnel selon une étude au Pérou. Comment le Maroc peut-il valoriser l’expérience des salariés seniors ?

Mots-clés : seniors, intelligence artificielle, expérience, formation continue, Maroc, requalification, jugement professionnel, compétences numériques, mentorat, Copilot

Texte alternatif de l’image : Un professionnel expérimenté examine et vérifie les réponses d’un assistant IA.

REPÈRE / EXTRAIT DU CHAPEAU

Une expérimentation menée dans les écoles publiques de Lima montre que la formation à l’IA générative améliore la capacité des enseignants à détecter des réponses médiocres. […]

L’ODJ.ma

Derrière les chiffres, la vie des gens.

Autopromotion L’ODJ



Illustration de la publication L'ODJ · crédit non précisé

30

Maroc : faut-il repenser la formation professionnelle à l'heure des agents autonomes ?

Quels savoir-faire certifier lorsque l'intelligence artificielle exécute elle-même des tâches ?

À mesure que les agents IA gagnent en autonomie, la formation professionnelle doit dépasser la maîtrise des interfaces. Pour le Maroc, la priorité devrait être de tester des parcours associant expertise métier, supervision des agents et capacité de travail autonome.

Former à un métier, pas à un logiciel

Former un jeune à utiliser une application est relativement simple. Lui apprendre à sélectionner le bon outil, à reconnaître ses limites, à organiser un processus de travail et à assumer la responsabilité d'une décision est beaucoup plus complexe. Avec l'IA agentique, cette seconde mission prend une importance particulière : une erreur peut se propager d'une opération à la suivante si personne ne la détecte.

Le Maroc aborde cette mutation avec un défi d'insertion déjà important. D'après la nouvelle enquête EMO2026 du Haut-Commissariat au Plan, la sous-utilisation de la main-d'œuvre atteint 44,5 % chez les 15-24 ans au troisième trimestre. Cet indicateur dépasse le chômage strict et ne doit pas être confondu avec lui. Il ne renseigne pas directement sur les effets de l'automatisation.

Des recherches internationales publiées en 2026 invitent cependant à modifier les critères d'évaluation de la formation. Au Pérou, un programme de formation d'enseignants à l'IA a renforcé leur capacité à évaluer les réponses sans faire apparaître d'économie de temps significative. Il s'agissait d'assistance générative, non de supervision d'agents autonomes. Le résultat rappelle surtout qu'une meilleure compétence ne se traduit pas nécessairement par une exécution plus rapide.

Des certifications à mettre à l'épreuve du réel

L'OFPPT et les autres opérateurs de formation pourraient expérimenter des modules adaptés à chaque filière. Dans la logistique, le stagiaire apprendrait à contrôler les propositions d'un agent de planification ; dans la comptabilité, à repérer des anomalies et à vérifier les pièces justificatives ; dans la maintenance, à confronter un diagnostic automatisé à des observations physiques. Les erreurs seraient intégrées aux simulations, pour évaluer la capacité à reprendre la main.

Une certification devrait distinguer trois compétences : réaliser une opération sans assistance lorsque cela est nécessaire, utiliser une IA pour améliorer son travail et superviser un système capable d'enchaîner plusieurs actions. Les règles de sécurité, les autorisations d'accès et la confidentialité des données feraient partie du programme, particulièrement lorsque les agents interviennent sur des systèmes réels.

Le dispositif pourrait commencer dans quelques centres volontaires, en partenariat avec des PME et de grandes entreprises. L'évaluation

SUITE

Maroc : faut-il repenser la formation professionnelle à l’heure des agents autonomes ?

devrait comparer les résultats avec ceux des parcours habituels, puis suivre le placement professionnel, la stabilité dans l’emploi et les compétences conservées après plusieurs mois. Les expériences seraient adaptées aux langues utilisées localement et aux moyens numériques disponibles.

Le principal risque serait de lancer une course aux attestations de formation sans savoir si les diplômés sont mieux préparés à travailler. Une autre erreur serait de négliger les fondamentaux d’un métier au motif que la machine les connaît déjà. Le technicien doit rester capable de comprendre ce qu’il supervise.

La politique de formation professionnelle ne peut pas promettre, à elle seule, des créations d’emplois. Elle peut en revanche donner aux entreprises et aux jeunes davantage de chances de réussir la transition. Le Maroc gagnerait à former des professionnels capables de faire travailler les agents, et non simplement de travailler pour eux.

Sources primaires : HCP — Marché du travail, T3 2026 (EMO2026) • Glave et al. — Not Faster, but Better (Banque mondiale, 2026)

SEO / GEO — éléments de publication

Méta-description : Face aux agents IA, le Maroc doit repenser la formation professionnelle : compétences métier, supervision, certifications et insertion des jeunes au travail.

Mots-clés : Maroc, formation professionnelle, OFPPT, IA agentique, agents autonomes, requalification, certification, insertion professionnelle, compétences, automatisation

Texte alternatif de l’image : Des stagiaires marocains suivent une formation technique avec un formateur et des outils d’IA.

REPÈRE / EXTRAIT DU CHAPEAU

À mesure que les agents IA gagnent en autonomie, la formation professionnelle doit dépasser la maîtrise des interfaces. […]

DOSSIER

Recherche et usages de l’intelligence artificielle



P. 73

IA générative : afficher les sources et les alertes pour mieux repérer les erreurs



P. 75

Décision assistée par l’IA : qui reste responsable quand l’algorithme se trompe ?

L’ESSENTIEL / EXTRAIT

Une expérience publiée dans Scientific Reports montre que l’association de références visibles et d’un avertissement sur le risque d’erreur peut réduire l’acceptation de réponses incorrectes. […]



Illustration générée par IA.

31

01 / TECH & MÉDIAS

IA générative : afficher les sources et les alertes pour mieux repérer les erreurs

Comment réduire la confiance aveugle dans les réponses produites par les assistants intelligents ?

Une expérience publiée dans Scientific Reports montre que l’association de références visibles et d’un avertissement sur le risque d’erreur peut réduire l’acceptation de réponses incorrectes. Pour les rédactions marocaines, les entreprises et les administrations, le résultat ouvre une piste concrète : concevoir des outils qui encouragent la vérification plutôt que la validation automatique.

Une interface peut changer le jugement

Une réponse arrive en quelques secondes. Elle est claire, bien structurée, parfois accompagnée de chiffres précis. Rien dans sa formulation ne permet pourtant de savoir si elle repose sur un document authentique ou sur une information inventée. C’est l’un des paradoxes de l’IA générative : sa capacité à produire un texte convaincant peut masquer son manque de fiabilité.

Dans une étude publiée le 14 novembre 2026, Yanhua Xing et ses coauteurs ont réparti aléatoirement 800 adultes entre quatre configurations d’interface. Chacun devait examiner 24 réponses préparées pour l’expérience. Les chercheurs ont comparé un affichage ordinaire, l’ajout de sources, un avertissement sur les erreurs possibles et la combinaison des deux dispositifs.

De 45 % à 21 % : un résultat encourageant

Parmi les réponses fausses présentées aux participants, 45 % étaient acceptées dans le groupe témoin, contre 36 % avec les sources seules, 28 % avec l’avertissement seul et 21 % lorsque les deux éléments étaient présents. Le taux de vérification, toutes réponses confondues, atteignait 52 % dans cette dernière configuration. Ces données concernent des tâches factuelles simples et ne permettent pas de conclure à une protection équivalente dans des situations complexes ou à haut risque.

L’enseignement mérite d’être pris au sérieux sans être exagéré. Une référence affichée ne constitue pas en elle-même une preuve. Un lien peut être authentique tout en renvoyant à un document qui ne confirme pas l’affirmation. Et un avertissement permanent, trop vague ou trop fréquent, pourrait finir par être ignoré.

Un protocole de vérification pour les rédactions marocaines

Dans une rédaction, le premier réflexe devrait être de revenir à la source : un rapport du Haut-Commissariat au Plan, un communiqué institutionnel, une décision publiée ou un article scientifique original. La date, le périmètre statistique, la définition de l’indicateur et le contexte comptent autant que le chiffre lui-même. Une IA peut aider à retrouver ces éléments, mais la lecture et la validation restent des tâches éditoriales à part entière.

SUITE

IA générative : afficher les sources et les alertes pour mieux repérer les erreurs

L’Alliance des Deux Intelligences (A2I) pourrait expérimenter un dispositif dans lequel chaque affirmation sensible serait reliée à un passage précis du document original. Un groupe de journalistes travaillerait avec un assistant classique, un autre avec ce système de traçabilité. On mesurerait les erreurs qui subsistent après relecture, le temps de contrôle et la proportion d’alertes réellement utiles. Il s’agit d’une proposition à éprouver, non d’une efficacité déjà démontrée au Maroc.

La question dépasse la presse. Dans une entreprise ou un service public, mieux documenter un conseil automatisé peut faciliter sa contestation. Il ne s’agit pas de rendre les utilisateurs systématiquement méfiants, mais de leur donner de meilleures raisons de faire confiance, ou de refuser une réponse. Une IA utile est aussi une IA que l’on peut vérifier.

Source scientifique

Xing, Y. et al., Scientific Reports, 14 novembre 2026. Article accepté après évaluation par les pairs, version en ligne avant édition définitive.

https://doi.org/10.1038/s41598-026-80733-5

SEO / GEO — données de publication

Méta-description : Une étude sur 800 adultes montre que sources visibles et alertes réduisent l’acceptation des erreurs de l’IA. Quelles leçons pour les médias marocains ?

Mots-clés : IA générative, vérification des sources, intelligence artificielle, confiance, hallucinations, journalisme, Maroc, A2I, transparence, esprit critique

Slug : ia-generative-sources-alertes-verification-erreurs

Texte alternatif : Journaliste examinant une réponse d’IA accompagnée de sources et d’un avertissement.

REPÈRE / EXTRAIT DU CHAPEAU

Une expérience publiée dans Scientific Reports montre que l’association de références visibles et d’un avertissement sur le risque d’erreur peut réduire l’acceptation de réponses incorrectes. […]



Illustration générée par IA.

32

02 / SOCIÉTÉ & GOUVERNANCE

Décision assistée par l’IA : qui reste responsable quand l’algorithme se trompe ?

La validation humaine suffit-elle à garantir une responsabilité réelle dans une décision automatisée ?

Une étude expérimentale publiée dans Frontiers in Psychology montre que le rôle attribué à l’IA dans une décision influence la manière dont les observateurs désignent le responsable d’une erreur. Au Maroc, alors que les organisations explorent l’automatisation, cette recherche invite à clarifier les pouvoirs, les obligations et les possibilités de recours.

Quand la signature ne suffit plus

Un dossier de crédit est refusé, un candidat n’est pas retenu, une demande administrative est rejetée. Dans ces situations, un assistant algorithmique pourrait intervenir à plusieurs étapes, depuis la collecte des informations jusqu’à la formulation d’une recommandation. Mais que signifie une signature humaine lorsque le signataire dispose de peu de temps, de peu d’informations ou d’une marge de manœuvre réduite ?

Le 6 novembre 2026, Feihu Liu et Li Li ont publié une expérience portant sur 300 adultes de 18 à 35 ans. Les participants ont lu l’un de trois scénarios fictifs concernant une décision juridique inappropriée. Dans le premier, l’IA organisait les documents ; dans le deuxième, elle proposait une recommandation modifiable ; dans le troisième, elle réalisait l’essentiel de l’analyse, tandis que l’humain vérifiait surtout la procédure.

La responsabilité perçue se déplace

Par rapport au premier scénario, le score moyen de responsabilité humaine perçue diminuait de 1,12 point dans la configuration intermédiaire et de 1,69 point dans la configuration la plus automatisée. Parallèlement, la responsabilité attribuée à l’IA augmentait. Les résultats portent sur des jugements d’observateurs, et non sur la conduite de véritables magistrats ou sur l’établissement d’une responsabilité en droit.

L’expérience ne sépare pas l’effet de la puissance de l’outil de celui de l’autorité du décideur, car plusieurs paramètres changeaient simultanément. Elle ne prouve donc pas que l’introduction de n’importe quel algorithme conduit mécaniquement à la dilution des responsabilités.

Elle pose néanmoins une question de gouvernance. À mesure qu’un outil prépare davantage la décision, le responsable humain risque d’être perçu comme un simple exécutant. Or celui qui subit une erreur doit pouvoir obtenir une explication et identifier l’interlocuteur capable de réexaminer son dossier.

Une charte de responsabilité à mettre à l’épreuve

Pour l’Alliance des Deux Intelligences (A2I), une piste serait de proposer aux organisations marocaines une charte de décision assistée. Celle-ci identifierait l’autorité habilitée à décider, préciserait les conditions de contestation de la recommandation et prévoirait

SUITE

Décision assistée par l’IA : qui reste responsable quand l’algorithme se trompe ?

la conservation des éléments ayant conduit à l’arbitrage. La responsabilité des fournisseurs et celle de l’organisation devraient également être clarifiées au regard des obligations applicables.

Une expérimentation pourrait utiliser des dossiers anonymisés et comparer la validation ordinaire à un protocole exigeant une justification indépendante de la conclusion de l’IA. Les chercheurs mesureraient la qualité des motivations, le nombre d’erreurs corrigées et la charge de travail. Une procédure trop lourde risquerait, en effet, d’encourager des justifications stéréotypées plutôt qu’un réel examen.

Le débat marocain sur l’IA gagnerait ainsi à sortir de l’opposition entre interdiction et automatisation totale. Dans les activités sensibles, l’assistance technologique n’a de valeur durable que si les personnes disposent des moyens concrets d’exercer leur jugement. Conserver un humain dans la procédure ne suffit pas : encore faut-il qu’il puisse réellement agir.

Source scientifique

Liu, F. et Li, L., Frontiers in Psychology, 6 novembre 2026, vol. 17, article 1992462. Article évalué par les pairs.

https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1992462

SEO / GEO — données de publication

Méta-description : Une expérience auprès de 300 adultes révèle un déplacement de la responsabilité perçue dans les décisions assistées par l’IA. Quels garde-fous au Maroc ?

Mots-clés : IA, responsabilité, décision assistée, gouvernance, Maroc, administration, justice, supervision humaine, A2I, traçabilité

Slug : ia-decision-assistee-responsabilite-humaine-maroc

Texte alternatif : Illustration A2I des principes de responsabilité décisionnelle, de vérification et de complémentarité.

REPÈRE / EXTRAIT DU CHAPEAU

Une étude expérimentale publiée dans Frontiers in Psychology montre que le rôle attribué à l’IA dans une décision influence la manière dont les observateurs désignent le responsable d’une erreur. […]

L’ODJ.ma

Derrière les chiffres, la vie des gens.

Autopromotion L’ODJ



Illustration générée par IA — chiffres purement fictifs.

33

03 / INNOVATION & RECHERCHE

Humain et IA : pourquoi travailler ensemble ne garantit pas de meilleurs résultats

Comment mesurer la véritable synergie entre l’intelligence humaine et l’intelligence artificielle ?

Une prépublication de chercheurs associés à Harvard Business School et au MIT examine les performances des binômes humain–IA. Sa conclusion provisoire nuance les promesses de l’intelligence augmentée : aider un humain à mieux travailler ne signifie pas forcément que le tandem dépasse le meilleur des deux acteurs pris séparément.

Augmentation et complémentarité : deux objectifs différents

Les entreprises investissent dans les assistants numériques pour accélérer la rédaction, l’analyse de documents ou la relation client. Les gains de temps peuvent être visibles dès les premiers usages. Une question plus difficile est rarement posée : la qualité obtenue résulte-t-elle d’une véritable coopération ou du simple recours à un outil plus performant sur une tâche donnée ?

Dans AutoAnalysis, prépublication déposée le 30 octobre 2026, Michelle Vaccaro, Abdullah Almaatouq et Thomas W. Malone présentent une plateforme de synthèse automatisée de la littérature scientifique. La version examinée rassemble 420 publications et 1 955 mesures d’effet. Elle compare les résultats des équipes humain–IA à ceux de personnes travaillant seules et, lorsque les données le permettent, à ceux de l’intelligence artificielle seule.

Des moyennes qui bousculent les certitudes

Les auteurs rapportent une taille d’effet moyenne de +0,53 pour le tandem comparé à l’humain seul, mais de −0,35 lorsqu’il est comparé au meilleur des deux acteurs individuels. Ces valeurs standardisées ne sont ni des pourcentages de productivité ni des gains garantis dans une entreprise. Elles agrègent des expérimentations très différentes.

La prudence est indispensable : le manuscrit n’a pas encore été évalué par les pairs. Les différences entre études sont importantes, les comparaisons avec l’IA seule moins nombreuses et le processus automatisé de collecte peut lui-même introduire des erreurs. Les résultats ne condamnent donc pas le travail en équipe avec une IA ; ils invitent à évaluer plus précisément les conditions dans lesquelles celui-ci fonctionne.

Par exemple, une machine peut exceller dans le repérage de motifs statistiques, tandis qu’un professionnel comprend mieux une exception liée au contexte. Encore faut-il que le processus de travail permette à ces compétences de s’exprimer, sans que l’un des partenaires neutralise le jugement de l’autre.

Vers un indice de synergie pour l’A2I

L’Alliance des Deux Intelligences pourrait proposer une démarche expérimentale adaptée aux entreprises et institutions marocaines. Sur une même série de tâches, trois groupes

SUITE

Humain et IA : pourquoi travailler ensemble ne garantit pas de meilleurs résultats

seraient comparés : humain seul, IA seule et humain assisté. Si les scores de réussite sont respectivement de 70 %, 80 % et 90 %, le gain du binôme par rapport au meilleur acteur isolé est de dix points. Cet exemple est fictif et illustre uniquement le principe de calcul.

Un tel indice ne devrait pas masquer les dimensions moins faciles à quantifier : temps consacré, gravité des erreurs, coûts, autonomie intellectuelle et possibilité de contester un résultat. Il faudrait également distinguer les tâches simples des cas difficiles et vérifier si le recours à l’IA entretient ou affaiblit les compétences professionnelles à long terme.

Pour le Maroc, qui cherche à tirer parti de la transformation numérique, cette démarche permettrait de mieux orienter les investissements et les formations. La réussite ne se mesure pas au nombre d’assistants déployés, mais aux résultats obtenus et à la qualité de l’organisation qui les rend possibles.

Source scientifique

Vaccaro, M., Almaatouq, A. et Malone, T. W., AutoAnalysis, arXiv, dépôt du 30 octobre 2026. Prépublication non évaluée par les pairs.

https://arxiv.org/abs/2610.42001

SEO / GEO — données de publication

Méta-description : Une méta-analyse prépubliée distingue augmentation humaine et synergie humain–IA. L’A2I propose de mesurer les performances comparées au Maroc.

Mots-clés : complémentarité humain IA, synergie, intelligence augmentée, A2I, Maroc, productivité, méta-analyse, performance, travail, intelligence artificielle

Slug : humain-ia-synergie-complementarite-performance

Texte alternatif : Simulation fictive comparant les performances de l’humain, de l’IA et du binôme.

REPÈRE / EXTRAIT DU CHAPEAU

Une prépublication de chercheurs associés à Harvard Business School et au MIT examine les performances des binômes humain–IA. […]

DOSSIER

Médias numériques



P. 80

La HACA mesure le pluralisme à l’antenne lors des législatives de 2026



P. 82

Google précise comment les éditeurs peuvent encadrer l’usage de leurs articles par Gemini

L’ESSENTIEL / EXTRAIT

Le bilan publié le 27 novembre par la Haute Autorité de la communication audiovisuelle montre la place prise par les débats dans la couverture des législatives marocaines. […]



Illustration de la publication L'ODJ · crédit non précisé

34

La HACA mesure le pluralisme à l'antenne lors des législatives de 2026

Le bilan publié le 27 novembre par la Haute Autorité de la communication audiovisuelle montre la place prise par les débats dans la couverture des législatives marocaines. Il relève aussi un recul de l'interprétation en langue des signes et documente, pour la première fois, l'utilisation d'un outil interne de détection des contenus générés par IA.

Plus de 768 heures de programmes électoraux

Sur 39 jours, de la précampagne à la campagne officielle, la HACA a suivi 39 services audiovisuels publics et privés. Parmi eux, 19 radios et télévisions ont fait l'objet d'une analyse détaillée. Elles ont diffusé 5 047 contenus électoraux, représentant plus de 768 heures de programmes. Le jour du scrutin, le suivi a été élargi à 45 services.

Les journaux d'information représentent 82,8 % du nombre de contenus. Les magazines et les débats, eux, concentrent 69,2 % du volume horaire. L'écart tient à la nature des formats. Une édition peut multiplier les sujets courts, tandis qu'un débat permet de consacrer une demi-heure ou davantage à un même enjeu. Pour apprécier le pluralisme, il faut donc regarder à la fois le nombre de sujets, la durée des interventions et les conditions dans lesquelles les invités peuvent développer leurs arguments.

Les 28 formations engagées dans le scrutin ont bénéficié de 348 heures et 50 minutes de temps d'antenne, contre 231 heures pour 31 partis en 2021. Ce total donne la mesure de l'espace consacré à la compétition électorale. Sa répartition entre les formations et les formats permet d'en apprécier plus finement l'équilibre.

L'accessibilité et l'IA entrent dans le bilan

La HACA a recensé 109 contenus électoraux accompagnés d'une interprétation en langue des signes, contre 174 en 2021. Pour une rédaction qui diffuse ses émissions sur le web, ce recul invite à regarder ce que le public peut effectivement suivre, que ce soit en direct, en replay ou dans les extraits publiés sur les réseaux sociaux. Le sous-titrage et l'interprétation répondent à des besoins distincts et peuvent être suivis séparément.

Le régulateur a par ailleurs utilisé pour la première fois un outil développé en interne pour détecter les contenus générés ou manipulés par IA. Sur 4 621 extraits examinés, sept contenus générés par IA ont été confirmés. La HACA leur attribue une finalité d'information ou de sensibilisation, sans objectif partisan identifié. Le chiffre décrit les extraits examinés par le régulateur. Il ne permet pas d'estimer la circulation de contenus synthétiques sur les réseaux sociaux.

Ce que les rédactions numériques peuvent mesurer

Pour R212 et L'ODJ 24, le rapport offre un repère pour préparer la couverture d'un futur scrutin. Une même émission peut circuler en intégralité sur le web, en version audio et sous forme de plusieurs clips. Mesurer qui prend la parole dans chaque format, combien de temps et

SUITE

La HACA mesure le pluralisme à l’antenne lors des législatives de 2026

sur quels sujets permet de repérer un déséquilibre qui passerait inaperçu à l’échelle de l’émission complète. Le bilan du régulateur donne ainsi aux rédactions des indicateurs qu’elles peuvent adapter à leurs propres modes de diffusion.

Méta-description — La HACA publie son bilan des législatives marocaines de 2026. Temps de parole, débats, accessibilité et usages de l’IA éclairent la couverture électorale.

Mots-clés — HACA, législatives Maroc 2026, couverture électorale, pluralisme audiovisuel, temps de parole, médias marocains, radio, télévision, langue des signes, intelligence artificielle

Source — Rapport de la HACA

REPÈRE

39 jours

Période de couverture électorale suivie, de la précampagne à la campagne officielle.

HACA · bilan du 27 novembre.



Illustration de la publication L'ODJ · crédit non précisé

35

Google précise comment les éditeurs peuvent encadrer l'usage de leurs articles par Gemini

Google a publié le 24 novembre une documentation consacrée à Google-Extended. Ce réglage agit sur certains usages des contenus par Gemini. Les fonctions d'IA intégrées au moteur de recherche, dont AI Overviews et AI Mode, relèvent d'un autre réglage. Pour les médias marocains, cette distinction compte au moment d'arbitrer entre diffusion et maîtrise des archives.

Que permet Google-Extended ?

Lorsqu'un éditeur publie un article, Google peut le découvrir en explorant son site. Le fichier robots.txt, accessible à la racine du domaine, permet au site de communiquer des consignes aux robots et services concernés.
Google-Extended est une directive dans ce fichier. Selon la documentation publiée par Google, elle peut limiter l'utilisation du contenu pour entraîner de futurs modèles Gemini et pour élaborer certaines réponses dans Gemini en dehors de Google Search.

Google précise que cette directive ne modifie ni l'inclusion du site dans les résultats de recherche ni son classement. Elle peut s'appliquer à l'ensemble du domaine ou à des chemins particuliers. Un éditeur peut donc examiner séparément le traitement de ses archives, de ses pages publiques ou de sections spécifiques, selon la manière dont son site est organisé.

AI Overviews et AI Mode suivent un réglage distinct

Pour gérer l'usage des contenus comme sources dans les réponses génératives de Google Search, Google renvoie à un contrôle dans Search Console. Cela concerne AI Overviews, les réponses synthétiques qui accompagnent certaines recherches, et AI Mode, le mode de recherche conversationnel. Pour une rédaction qui cherche à comprendre sa présence dans ces formats, consulter uniquement le fichier robots.txt laisserait donc une partie de la question sans réponse.

Même lorsqu'un site limite les usages couverts par Google-Extended, il peut encore être mentionné dans une réponse générative si d'autres sites parlent de lui ou renvoient vers lui. La documentation souligne aussi que chaque site applique les réglages sur ses propres domaines. Lorsqu'un article est repris par un partenaire, la copie publiée ailleurs suit les règles du site qui l'héberge.

Quel arbitrage pour les portails marocains ?

Pour un éditeur comme L'ODJ, la décision peut varier selon le contenu. Une fiche pratique sur une démarche administrative peut avoir vocation à être découverte par le plus grand nombre. Une enquête originale ou des archives dont la rédaction a financé la constitution soulèvent aussi une question de réutilisation et de droits. L'intérêt d'une citation dépend en partie de la qualité du lien proposé et de la visite qu'elle peut générer.

Sur lodj.ma et lodj.info, l'enjeu est de relier ces choix à des données observables. Le suivi peut porter sur les impressions et les clics de Google Search, puis sur les visites que les outils

SUITE

Google précise comment les éditeurs peuvent encadrer l’usage de leurs articles par Gemini

d’audience permettent d’attribuer à des assistants. Comparer les mêmes rubriques sur des périodes équivalentes aiderait à distinguer l’effet éventuel d’un réglage des variations ordinaires liées à l’actualité. Google indique aussi vouloir prendre en charge un signal commun de préférence pour l’entraînement au début de 2027. Cette échéance donnera aux éditeurs un nouveau paramètre à examiner dans leur politique de diffusion.

Méta-description — Google précise les usages de Google-Extended et le réglage distinct pour AI Overviews et AI Mode. Ce que les éditeurs marocains doivent vérifier sur leurs sites.

Mots-clés — Google-Extended, Gemini, AI Overviews, AI Mode, Search Console, référencement, robots.txt, presse numérique, médias marocains, entraînement IA

Source — Documentation Google

Source — Journal des mises à jour Google

REPÈRE / EXTRAIT DU CHAPEAU

Google a publié le 24 novembre une documentation consacrée à Google-Extended. […]

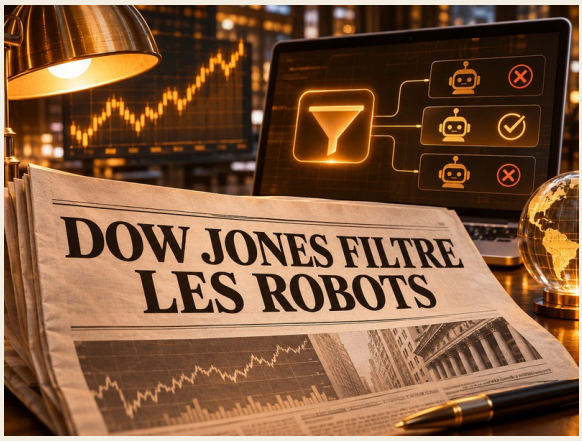


Illustration de la publication L'ODJ · crédit non précisé

36

Dow Jones ferme la porte aux robots non autorisés sur ses sites d'information

L'éditeur du Wall Street Journal, de Barron's et de MarketWatch a choisi de définir quels robots peuvent accéder à ses publications. Cette politique, appliquée depuis mai et détaillée par Nieman Lab le 24 novembre, pose une question aux médias marocains. Comment garder les bénéfices de la diffusion en ligne tout en décidant qui peut collecter leurs articles ?

Une liste de robots autorisés

Dow Jones a expliqué à Nieman Lab avoir revu sa politique d'accès en mai 2026. Les robots sont refusés par défaut, avec des exceptions pour certains services sélectionnés. Cette politique concerne les sites d'information grand public du groupe, gratuits et payants. L'éditeur a notamment modifié les fichiers robots.txt de ses publications pour exprimer ses choix.

Un robot est un programme qui visite automatiquement des pages web. Certains servent à indexer des articles pour les faire apparaître dans les moteurs de recherche. D'autres collectent des contenus pour alimenter des réponses générées par IA ou entraîner des modèles. Des outils internes peuvent également parcourir des pages pour vérifier les liens ou la disponibilité d'un site. Le choix de Dow Jones revient à définir des autorisations plutôt qu'à ajouter de nouvelles exclusions au gré de l'apparition de services.

Une consigne éditoriale qui se vérifie dans les faits

Le fichier robots.txt exprime une politique d'accès que les robots compatibles peuvent lire. Une consigne écrite ne garantit pas à elle seule que chaque programme l'applique. Pour mesurer ce qui se passe réellement, un éditeur peut examiner les journaux de son serveur ou de son réseau de diffusion. Ces données indiquent quelles pages reçoivent des requêtes, à quel rythme et sous quelle identité déclarée. L'identification des différents services peut demander des vérifications complémentaires.

Cette distinction intéresse aussi les équipes chargées de l'audience. Un volume élevé de requêtes automatiques peut peser sur l'infrastructure sans correspondre à une hausse du lectorat. À l'inverse, certains services autorisés participent à la découverte d'un article et peuvent apporter des visites. Le bon indicateur dépend de ce que la rédaction cherche à comprendre, depuis la charge du serveur jusqu'aux visites, inscriptions ou abonnements générés sur le portail.

Ce que le cas Dow Jones change dans le débat marocain

Pour un média marocain, la première question est celle de la valeur de ses productions originales. Une enquête sur le terrain, un entretien en darija ou une base documentaire régionale demandent du temps et des moyens. Si ces contenus circulent sur des plateformes, la rédaction a intérêt à savoir dans quelles conditions ils sont utilisés et si cette circulation crée un accès mesurable à son travail.

Dow Jones dispose d'un modèle économique et d'une audience qui lui sont propres. Pour L'ODJ Média, la comparaison peut éclairer une décision différente selon les titres, les contenus et les partenaires. Le point de départ serait d'identifier les services qui contribuent déjà à la découverte des articles, puis de mesurer les

SUITE

Dow Jones ferme la porte aux robots non autorisés sur ses sites d’information

effets de toute modification sur l’indexation, les visites et la disponibilité des portails. C’est à partir de ces observations qu’une politique d’accès peut être ajustée.

Méta-description — Dow Jones réserve l’accès à ses sites à certains robots. Une décision qui interroge les éditeurs marocains sur la diffusion et la valeur de leurs archives.

Mots-clés — Dow Jones, Wall Street Journal, robots web, collecte de contenus, presse numérique, médias marocains, archives, robots.txt, référencement, IA générative

Source — Enquête de Nieman Lab

REPÈRE / EXTRAIT DU CHAPEAU

L’éditeur du Wall Street Journal, de Barron’s et de MarketWatch a choisi de définir quels robots peuvent accéder à ses publications. […]

Références et paramètres de publication — Éducation, sport et habitat

Les éléments suivants accompagnent les articles pour le travail de la rédaction et ne font pas partie des textes destinés au site.

Emploi et Formation Maroc

Méta description : Concours enseignants 2026 au Maroc : ce que l'on sait de la nouvelle présélection et les données nécessaires pour mesurer l'ouverture annoncée.

Mots clés : concours enseignants 2026, Maroc, présélection, recrutement enseignants, école publique, formation, candidats, égalité des chances, transparence, emploi

Texte alternatif : Que change la nouvelle présélection pour les candidats aux concours enseignants au Maroc ? Illustration de synthèse.

Vérification éditoriale : Complément souhaité avant publication : obtenir du ministère le seuil, sa méthode de calcul et les effectifs supplémentaires. Le texte ne conclut pas à une amélioration mesurée de l'accès.

TelQuel — 27 novembre 2026 — Consulter la source

InfoMagazine — 27 novembre 2026 — Consulter la source

Sport Maroc

Méta description : La CAF étend la VAR aux phases de groupes interclubs 2026-2027. Fonctionnement, limites et enjeux pour les clubs marocains et leurs supporters.

Mots clés : VAR, CAF, football africain, clubs marocains, Ligue des champions CAF, Coupe de la Confédération, arbitrage, IFAB, assistance vidéo, sport Maroc

Texte alternatif : Que change l'extension de la VAR pour les clubs marocains et leurs supporters ? Illustration de synthèse.

Vérification éditoriale : Vérifier les modalités locales auprès des organisateurs si un exemple de stade ou de match marocain est ajouté. Aucun coût ni taux de fiabilité n'est avancé.

CAF — communiqué du 27 novembre 2026 — Consulter la source

IFAB — protocole VAR consulté le 28 novembre 2026 — Consulter la source

Sport à l'international

Méta description : Brahim Díaz prolonge au Real Madrid jusqu'au 30 juin 2031. Ce que confirme l'accord et ce qu'il ne dit pas sur son rôle sportif ou son temps de jeu.

Mots clés : Brahim Díaz, Real Madrid, prolongation, contrat 2031, international marocain, Lions de l'Atlas, football, Liga, temps de jeu, mercato

Texte alternatif : Que signifie la prolongation de Brahim Díaz pour la suite de sa carrière ? Illustration de synthèse.

Vérification éditoriale : Ne pas ajouter de salaire ou de clause non documentés. Vérifier les statistiques sportives si un encadré chiffré est ajouté. Illustration de synthèse signalée par le badge IA.

Real Madrid — communiqué officiel du 27 novembre 2026 — Consulter la source

Le360 Sport — 27 novembre 2026 — Consulter la source

Immo et Habitat Maroc

Méta description : Dar Saada annonce davantage de livraisons fin 2026. Pourquoi distinguer travaux achevés, réceptions et remise effective des clés aux ménages relogés.

Mots clés : relogement Maroc, Résidences Dar Saada, livraison logements, Casablanca, habitat, logement social, remise des clés, immobilier, ménages, chantier

Texte alternatif : Que disent les nouveaux indicateurs de Dar Saada sur les livraisons de logements ? Illustration de synthèse.

Vérification éditoriale : Texte de décryptage fondé sur une source secondaire. Avant publication : récupérer le communiqué original, confirmer le calendrier et demander un bilan des clés remises. Aucun témoignage ni contact de terrain n'a été inventé.

Boursenews — indicateurs Dar Saada publiés le 27 novembre 2026 — Consulter la source

Champs de publication pour lodj.ma — Tourisme, artisanat et coopératives

Guides touristiques au Maroc

Adresse courte · guides-touristiques-maroc-emploi-formation

Méta-description · Après la rencontre du 27 novembre à Rabat, quels débouchés pour les guides touristiques au Maroc ? Les enjeux de formation, d’accès au métier et d’emploi.

Mots-clés · guides touristiques, Maroc, Jalal Charaf, Rabat, formation, agrément, emploi, tourisme de montagne, tourisme rural, qualité des visites

Texte alternatif · Sentier balisé près d’un village de l’Atlas marocain.

Coopératives à Fès

Adresse courte · cooperatives-fes-ess-debouches

Méta-description · Le colloque sur l’économie sociale et solidaire à Fès relance le débat sur les débouchés des coopératives marocaines, leur trésorerie et leurs revenus.

Mots-clés · coopératives, Fès, économie sociale et solidaire, Maroc, débouchés, financement, trésorerie, numérique, entrepreneuriat féminin, jeunes

Texte alternatif · Produits du terroir, carnet de commandes et ordinateur sur une table de coopérative.

Caftan marocain à Casablanca

Adresse courte · caftan-marocain-casablanca-remuneration-artisans

Méta-description · Le Festival du caftan à Casablanca pose la question du revenu des ateliers marocains, des commandes et de la transmission des savoir-faire artisanaux.

Mots-clés · caftan marocain, Casablanca, artisanat, UNESCO, patrimoine immatériel, broderie, ateliers, rémunération, apprentissage, festival

Texte alternatif · Caftan marocain brodé sur un mannequin de couture dans un atelier.

L'ODJ | Taxi Contexte

Le petit taxi qui vous ramène au fond de l'affaire.



L'ODJ Média · L'actualité se vérifie.