

03
NOV
25

ECO BUSINESS

By Lodj

www.lodj.ma

PME TPE STARTUP

IMAGE GÉNÉRÉE PAR LIA



WELCOME
TO RABAT

PRESTIGE ? STADES V/S HÔPITAUX et la vérité des chiffres..

@lodjmaroc



Prestige, proximité, et la vérité des chiffres.**ÉCONOMIAIRE**

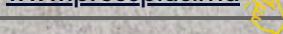
Certaines images de ce magazine peuvent avoir été créées par intelligence artificielle.

Le “modèle marocain” du financement des stades.**Sport-business et territoires : des stades-locomotives, mythe ou moteur ?****Effet d'éviction : pas financier, mais bien réel ou quand le BTP public assèche le privé.****Santé & éducation : pourquoi tant d'argent... si peu dépensé ?****“Green Mondial 2030” : ambition écologique ou mirage de communication ?****Économie de prestige, économie de confiance : ce que révèlent nos mégaprojets.****UPE — Indice d'incertitude économique****Mesurer l'incertitude économique EPU : le Maroc se dote enfin d'un baromètre stratégique.****Anticiper plutôt que subir : l'EPU marocain, nouvel atout pour investisseurs et banques.****Quand l'économie inquiète, le cash rassure : la psychologie du repli au Maroc.****Comment l'incertitude politique plombe l'économie : le Maroc se dote enfin d'un baromètre local.****ECO BUSINESS****LODJ****Imprimerie Arrissala****GB****NOV | 2025**

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

L'ODJ Média – Groupe de presse Arrissala SA

Retrouver tous nos anciens numéros sur :

www.pressplus.ma



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

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

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

LIVE STREAMING



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



SCAN ME!



PRESTIGE? STADES V/S HÔPITAUX

Le débat est revenu comme une marée : faut-il construire des stades quand l'école et l'hôpital manquent de souffle ? La question est légitime, mais elle est souvent mal posée. On la traite comme une guerre de religion — le prestige contre la proximité — alors qu'elle relève d'un diagnostic plus rustique : la chaîne publique sait-elle concevoir, financer, exécuter et exploiter des projets complexes, qu'ils soient sociaux ou sportifs ? Les chiffres, eux, parlent sans passion.

D'abord, la fable du "zéro dirham" mérite d'être rangée au rayon des slogans. Des lignes budgétaires consacrées aux infrastructures sportives existent : 500 MDH pour la mise à niveau des stades en 2024, et des enveloppes globales de 1,4 MMDH (2024) puis 1,2 MMDH (2025) libellées "infrastructures sportives"

Ce n'est pas le Pérou, mais ce n'est pas rien. Le montage retenu — Sonarges comme bras opérateur et un OPCI comme propriétaire-bailleur — relève d'une ingénierie financière assumée : 14,5 MMDH annoncés pour sept grandes enceintes, avec une annuité cible autour d'1 MMDH une fois l'ensemble livré

L'idée est d'étaler la charge, de la couvrir par des recettes propres (billetterie, naming, événements), et d'éviter de plomber le budget général. Sur le papier, c'est élégant.

Dans la vraie vie, tout dépendra du carnet de commandes, pas des communiqués.

Car l'angle mort n'est pas le plus visible. L'opérateur public n'est pas un coffre-fort : Sonarges affiche un chiffre d'affaires passé de 11 à 46 MDH entre 2021 et 2023 (57 MDH projetés en 2024), mais avec un résultat structurellement déficitaire, de -20 MDH (2021) à -47 MDH (2024e)

Autrement dit, la promesse de soutenabilité n'est crédible que si les stades deviennent des usines à événements — football le week-end, concerts, salons, congrès le reste du temps — et si la programmation se pense à l'échelle nationale, mutualisée, aggressive, métrée. Sinon, l'écart entre recettes réelles et annuité due finira, d'une manière ou d'une autre, par retomber sur la sphère publique

À l'inverse, l'argument "chaque dirham dans un stade est un dirham en moins pour l'hôpital" ne résiste pas à l'examen. Le cœur du problème social n'est pas l'enveloppe — elle augmente — mais l'exécution. À mi-exercice 2025, seuls 28 % de l'investissement éducation (8,2 MMDH) étaient effectivement réalisés, et 38 % côté santé (9 MMDH). Même les lignes "matériel" et "divers" n'avancent qu'à mi-régime (51,6 % et 40,3 %)

La dépense est votée mais n'atteint pas le terrain. Nous avons moins une crise d'argent qu'une crise d'organisation : maîtrise d'ouvrage, procédures, capacités locales, suivi de chantier. Tant que l'État ne se dotera pas d'une culture de projets — délégation, SLA, bonus-malus, reporting trimestriel public — il continuera à opposer des totems au réel.



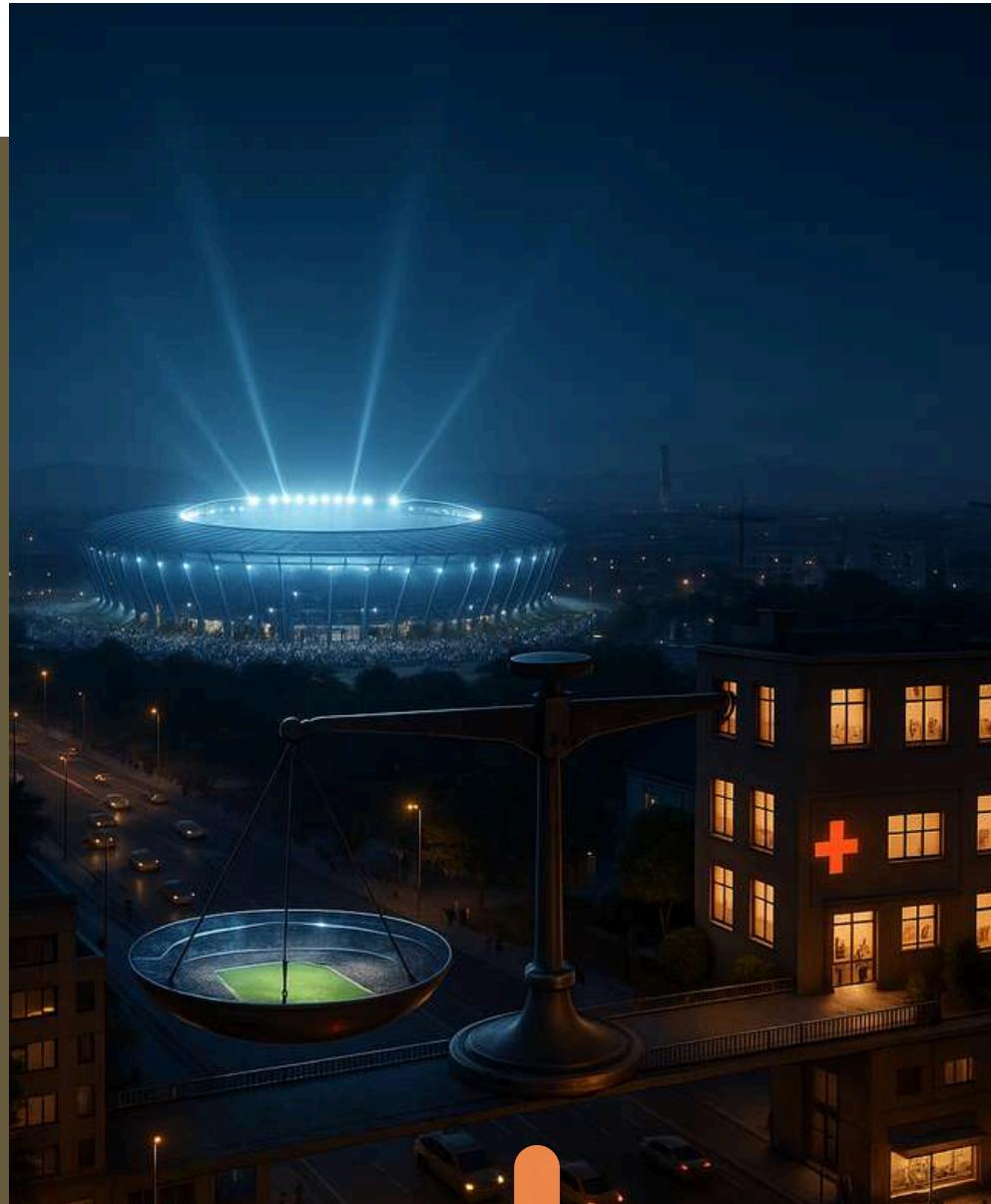
Il faut aussi clarifier l'« éviction ». Financièrement, rien n'indique qu'un endettement public supplémentaire chasse aujourd'hui le privé du crédit : liquidité excédentaire, LM presque horizontale, réserves obligatoires à 0 %, taux stables. En revanche, l'éviction est bien réelle... au sens littéral : les grands chantiers saturent le BTP, raréfient la main-d'œuvre qualifiée et les matériels, font grimper les prix, retardent des projets privés, notamment dans le logement

La solution n'est pas de renoncer, mais d'orchestrer : cadencer les lancements, industrialiser les méthodes (préfabrication), former massivement, arbitrer les pics. L'État stratège ne se mesure pas au volume qu'il occupe, mais à la façon dont il synchronise.

Reste la question politique, la seule qui compte vraiment : à quoi servent nos mégaprojets ? Un pays ne vit pas que de bilans carbone et de ratios d'exécution. Il a besoin de confiance, de récit, d'élan. Les grandes enceintes, si elles sont bien gouvernées, peuvent devenir des aimants territoriaux, des lieux d'activité et non des cathédrales vides. Elles n'opposent pas prestige et proximité ; elles les réconcilient lorsque la mobilité, l'hôtellerie, le commerce de quartier, la formation aux métiers de l'événementiel se branchent sur la même prise. À l'inverse, l'opacité contractuelle, l'absence de KPI publiés et la paresse commerciale transformeront un joli montage financier en bombe à retardement.

Notre ligne, à ECO Business, est simple. Oui à l'ambition, non au storytelling. Les chiffres budgétaires existent, citons-les. Les risques hors bilan existent, nommons-les. Les retombées existent, mesurons-les. Pour chaque stade, exigeons un tableau de bord trimestriel public : fréquentation, recettes sportives et non sportives, coûts d'exploitation, contrats de naming, emplois directs et indirects, retombées fiscales locales, satisfaction des riverains. Pour la santé et l'éducation, instaurons la même exigence : pipelines de projets, taux d'exécution, retards, causes, remèdes. Le pays gagnera alors sur deux terrains : celui de la fierté et celui du service.

Ce numéro spécial ne tranche pas un procès ; il propose un protocole de vérité. Les infrastructures sportives ne sont ni l'alibi d'une politique spectacle, ni la cause du mal-être social. Elles sont un test de maturité institutionnelle. Si nous savons programmer, exécuter, exploiter et rendre des comptes, elles deviendront des actifs productifs. Sinon, elles resteront des images. Entre le prestige et la proximité, il y a une passerelle : la gouvernance. Marchons



LE “MODÈLE MAROCAIN” DU FINANCEMENT DES STADES

Innovation financière... ou bombe à retardement ?

ECO BUSINESS

À l'heure où le pays s'équipe pour accueillir des compétitions mondiales, un montage discret s'impose : l'État mandate Sonarges et s'appuie sur un véhicule d'investissement (OPCI) pour financer, posséder puis louer les infrastructures sur une longue période. Un pari d'ingénierie financière qui promet de ménager le budget public... à condition que le business model tienne. Sinon, l'addition finira, tôt ou tard, par retomber sur le contribuable.

Le récit officiel est séduisant : le budget général ne paierait “presque rien” et les stades se financerait via des loyers étalés sur 25 ans, nourris par des recettes propres (billetterie, événements, naming). Le schéma ? Sonarges pilote, un OPCI (probablement souscrit et géré par un acteur public institutionnel) lève les fonds, devient propriétaire, puis loue à long terme. L'enveloppe initiale annoncée pour sept grands stades — mise à niveau de six enceintes et construction du grand stade de Casablanca — atteint 14,5 MMDH

Sur le papier, l'État limite sa mise directe et “débudgeuse” la charge d'investissement. Dans la pratique, l'équation est plus nuancée.

D'abord, des lignes budgétaires existent bel et bien. La morasse 2024 prévoit 500 MDH pour la “mise à niveau des stades” ; la Sonarges reçoit des contributions budgétaires récurrentes : 65,4 MDH (2025), 96 MDH (2024), 50 MDH (2023)

Par ailleurs, des enveloppes globales, logées dans des programmes “sport de haut niveau”/“sport de masse”, financent “la réalisation des infrastructures sportives” : 1,2 MMDH (2025), 1,4 MMDH (2024) — montants non détaillés, donc difficiles à rattacher précisément à chaque stade

Autrement dit : pas de miracle budgétaire ; plutôt un partage des charges et une opacité de ventilation.

Ensuite vient la soutenabilité. Quand l'ensemble des stades sera livré, l'annuité de loyer serait d'environ 1 MMDH pour Sonarges

Pour honorer ce flux sans aide publique, il faudrait un mix robuste : affluences régulières, tarifs soutenables, calendrier d'événements dense, et un naming premium. Or la santé financière de Sonarges est fragile : chiffre d'affaires remonté de 11 MDH (2021) à 46 MDH (2023), projection 57 MDH (2024), mais résultat structurellement déficitaire (de -20 MDH (2021) à -47 MDH (2024e))

À ce stade, on ne parle plus de cosmétique comptable : l'opérateur dépend déjà des dotations publiques. Pour honorer ce flux sans aide publique, il faudrait un mix robuste : affluences régulières, tarifs soutenables, calendrier d'événements dense, et un naming premium. Or la santé financière de Sonarges est fragile : chiffre d'affaires remonté de 11 MDH (2021) à 46 MDH (2023), projection 57 MDH (2024), mais résultat structurellement déficitaire (de -20 MDH (2021) à -47 MDH (2024e))

À ce stade, on ne parle plus de cosmétique comptable : l'opérateur dépend déjà des dotations publiques. La vraie question devient alors frontale : quel niveau de recettes annuelles ces stades peuvent-ils générer au-delà du football ? Les promoteurs du modèle mettent en avant la multifonctionnalité : concerts, foires, congrès, salons, conventions d'entreprises. Le stade deviendrait pôle événementiel plus que simple enceinte sportive, avec un “district” urbain autour (mobilité, commerces, horeca). L'argument est crédible à Casablanca, Tanger ou Marrakech, mais hétérogène ailleurs. Sans pipeline d'événements signé à l'avance, on reste dans la promesse



C'est là que la transparence manque. Aucune projection publique détaillée n'explique, par stade, la fréquentation attendue, les prix moyens, le mix d'usages, les charges d'exploitation (énergie, maintenance lourde) et de capital (loyer, assurances, impôts)

Sans cette granularité, impossible d'évaluer la rentabilité intrinsèque. L'expérience internationale conseille la prudence : Brésil 2014 et Afrique du Sud 2010 ont laissé des enceintes sous-exploitées, parfois déficitaires hors événements. Le Maroc a certes un récit différent — stabilité, diplomatie économique, hubs touristiques — mais la mécanique des cash-flows n'épargne personne.

Dernier étage du montage : le risque budgétaire contingent. Si les recettes n'atteignent pas le seuil, l'écart entre flux attendus et annuité d'1 MMDH réapparaîtra... et l'État devra absorber la différence, directement ou indirectement

C'est ici que l'innovation financière peut se transformer en risque hors-bilan. Nul besoin d'alarmisme : ce risque peut être géré (naming de long terme, contrats d'événements plurianuels, diversification d'usages, gestion mutualisée des services techniques, clauses de partage de recettes). Mais il doit être mesuré et communiqué.

Au fond, le Maroc a raison de chercher des montages qui mobilisent l'épargne institutionnelle plutôt que le budget "cash" ; c'est la logique des OPCI et fonds dédiés. La réussite ne sera pourtant pas financière avant d'être industrielle : pipeline événementiel, gouvernance performante de Sonarges, synergies territoriales (mobilité, hôtellerie, tourisme d'affaires), et marketing agressif du "Morocco Venue Network" auprès des organisateurs mondiaux. À défaut, l'OPCI ne sera qu'un parapluie : il protège de la pluie du moment, mais pas de la mousson qui vient.

Verdict provisoire : modèle intelligent mais exigeant, qui ne supporte ni l'opacité, ni la paresse commerciale. Un grand stade n'est pas un actif passif ; c'est une usine à événements. Sans carnet de commandes, il reste un chef-d'œuvre d'ingénierie... vide. Les chiffres budgétaires recensés et la trajectoire de Sonarges imposent un suivi public trimestriel des recettes et des charges, par enceinte, pour ancrer la confiance et désamorcer la polémique. La finance peut préparer la piste ; seule l'économie réelle fera décoller l'avion.



SPORT-BUSINESS ET TERRITOIRES : DES STADES-LOCOMOTIVES, MYTHE OU MOTEUR ?

La promesse est connue : un grand stade attire du monde, des capitaux et des emplois, transforme le foncier et accélère l'urbanité. Mais la géographie économique a ses lois : toutes les villes ne captent pas la même valeur. Où se créent vraiment les effets d'entraînement — et comment les sécuriser ?

L'idée d'"externalités positives" est devenue un mantra : infrastructures sportives = tourisme accru, mobilité améliorée, connectivité renforcée, hôtellerie densifiée, BTP dynamisé, PME locales en orbite. Elle n'est ni fausse ni automatique. Elle dépend de trois conditions : l'accessibilité, la programmation (calendrier d'événements) et la densité urbaine autour du site. Sans ces trois leviers, le stade reste un îlot.

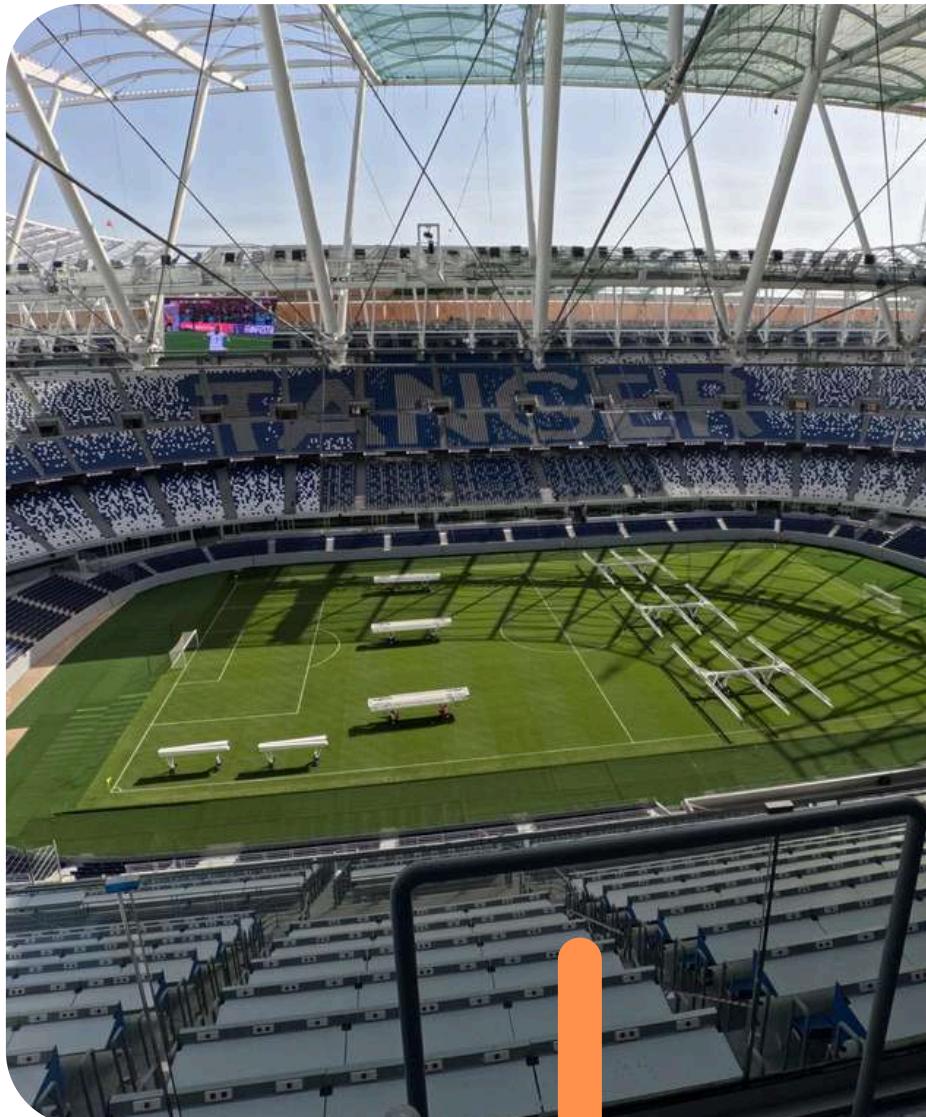
Les cas à fort potentiel ? Casablanca (marché domestique large, hub aérien, MICE*), Marrakech (tourisme international, tourisme d'événements), Tanger (porte atlantique-méditerranéenne, hot spot logistique), dans une moindre mesure Agadir (tourisme, hôtellerie réceptive). Chaque ville gagne à penser son stade comme un district : desserte TC (tram, bus express), parkings intelligents, zones piétonnes événementielles, incitations à la restauration de qualité et au retail expérientiel.

Côté finances publiques, il ne faut pas idéaliser. Le budget de l'État contribue déjà aux infrastructures sportives (morasse : 500 MDH en 2024 pour la mise à niveau des stades ; 1,2 MMDH en 2025 et 1,4 MMDH en 2024 dans des lignes globales "infrastructures sportives")

C'est donc un investissement mixte, avec un retour attendu via impôts locaux, emplois, activité hôtelière, billetterie, naming, etc. La transparence sur l'affectation de ces enveloppes — ville par ville — devient essentielle pour lisser les inégalités territoriales et vérifier que l'argent public irrigue l'économie réelle.

Le second enjeu est celui de l'offre événementielle. Les enceintes ne peuvent survivre avec 20 ou 30 dates par an. Il faut industrialiser la programmation : championnats nationaux et compétitions régionales, concerts internationaux, exhibitions sportives (MMA, tennis, e-sports), salons pro-grand public. Une task-force commerciale nationale peut mutualiser le démarchage, optimiser les calendriers, négocier des contrats cadres avec grands promoteurs d'événements, et répartir l'activité entre villes selon la taille/destination.

Troisième levier, le tourisme d'affaires (MICE) : un stade qui est pensé comme venue modulaire (gradins rétractables, plateaux techniques, loges-studios) attire des congrès et conventions. Il devient une usine polyvalente : terrain le week-end, plateforme événementielle en semaine. Cette mixité justifie des investissements additionnels (insonorisation, réseaux, studios média) qui, bien calibrés, accélèrent le pay-back.



Les gagnants territoriaux ne seront pas uniquement les métropoles. Des villes moyennes, dotées d'un bon effet de destination (nature, culture, niche sport) peuvent capter des formats spécifiques (festivals, salons thématiques, compétitions scolaires/universitaires). L'État et les régions doivent financer, au-delà des stades, la mobilité fine (navettes, pistes cyclables, trottoirs) et la formation (métiers de l'événementiel, sécurité, son & lumière, hospitalité) pour ancrer localement la chaîne de valeur.

Mais attention au mirage foncier. Autour des stades, la spéculation peut expulser les commerces historiques et les ménages modestes. Il faut anticiper par des chartes d'urbanisme : pourcentage d'espaces accessibles, plafonnement de certains loyers commerciaux, mixité (logements, bureaux, loisirs), espaces verts vivants plutôt que simples parcs d'apparat. Le stade n'est pas seulement un "driver" économique ; c'est un objet urbain qui raconte une certaine idée de la ville.

L'économie politique compte aussi. Les partisans des mégaprojets y voient un catalyseur : sans l'échéance internationale, la mobilité, la connexion, l'espace public avanceraient plus lentement. Les sceptiques redoutent des "éléphants blancs" et la socialisation des pertes. Le débat est sain – à une condition : publier les KPI. Pour chaque stade, fixons 10 indicateurs trimestriels : fréquentation, taux d'occupation, panier moyen, recettes non sportives, emplois directs/indirects, nuitées hôtelières liées, retombées fiscales locales, satisfaction visiteurs/riverains, coût d'exploitation, investissement de maintenance. L'État finance déjà une partie du dispositif ; il doit au public toute l'information

Les stades ne sont ni des baguettes magiques ni des gouffres par nature. Ils deviennent moteurs si l'on aligne mobilité, programmation, gouvernance, urbanisme, et formation. Dans le cas contraire, ils s'apparentent à des cathédrales vides. L'heure n'est ni à l'adoration ni au dénigrement ; elle est à la discipline d'exécution.



EFFET D'ÉVICTION : PAS FINANCIER, MAIS BIEN RÉEL OU QUAND LE BTP PUBLIC ASSÈCHE LE PRIVÉ

Non, l'État n'évincé pas aujourd'hui le privé par la dette : liquidité excédentaire, taux stables, réserves obligatoires à 0 %. Pourtant, une autre éviction existe, plus concrète : celle des ressources physiques. Les grands chantiers absorbent ouvriers qualifiés, ingénieurs, grues, ciment, et font monter les prix. Résultat : projets privés retardés, marges comprimées, arbitrages défavorables au logement.

Sur le terrain, la macroéconomie laisse peu de doutes : la courbe LM est quasi horizontale, la création monétaire est endogène (les banques prêtent selon la demande solvable, pas un stock fixe d'épargne). Aucun signe de tension sur les taux qui montreraient une éviction par l'emprunt public

Mais l'éviction sectorielle saute aux yeux : quand l'État lance en rafale routes, gares, stades, tramways, il accapare une part significative du BTP. Moins d'ouvriers pour les chantiers privés, délais plus longs, coûts unitaires qui se tendent. C'est une contrainte de capacité.

Pour les promoteurs et industriels, cela se traduit par : devis qui grimpent, carnets de commandes replanifiés, délais d'obtention d'équipes rallongés, primes à payer pour retenir les chefs de chantier. Le logement souffre en premier : la hausse du coût de construction ampute la marge et décourage la mise en chantier des produits abordables. L'éviction n'est pas théorique ; elle est micro-économique.

Que faire ? D'abord, il faut lisser les chantiers publics dans le temps, éviter les pics simultanés. Une cellule interministérielle (Finances, Équipement, Intérieur) peut piloter un "cadencement BTP" avec des fenêtres de lancement coordonnées, surtout dans les zones tendues. Ensuite, stimuler l'offre : fast-track pour l'import de matériels rares, incitations à l'investissement dans de nouvelles centrales à béton, efforts de formation accélérée (compagnonnage, micro-certifications) pour élargir le vivier d'ouvriers qualifiés.

Dans les marchés publics, privilégions la modularité et l'industrialisation (préfabrication), qui réduisent la dépendance aux pics de main-d'œuvre et améliorent la productivité. La commande publique peut imposer des clauses d'impact : primes liées à la transfert de compétences, quotas de sous-traitance locale, calendriers qui tiennent compte des saisons des grands chantiers privés.

Reste la tentation de geler des grands projets pour "libérer" des ressources. C'est une fausse bonne idée. Le pays a besoin de ses infrastructures stratégiques pour gagner en compétitivité. La solution n'est pas de ralentir, mais d'orchestrer : meilleure prévisibilité, interopérabilité des plannings, et un observatoire des coûts BTP qui publie des indices mensuels sur le ciment, l'acier, la main-d'œuvre — l'oxygène d'une économie de la construction saine.

En filigrane, rappelons que ce n'est pas le budget qui bloque la santé et l'éducation, mais l'exécution. En 2025, au 30 juin, seulement 28 % des investissements éducation (8,2 MMDH) et 38 % en santé (9 MMDH) ont été réalisés

Accuser les stades d'"aspirer" les crédits est commode ; la réalité est une sous-capacité administrative. La planification BTP et la réforme de l'exécution publique sont deux jambes d'une même marche : sans cadence et sans gouvernance, on trébuche



LODJ

WWW.PRESSPLUS.MA



LE KIOSQUE 2.0 DE L'ODJ MÉDIA

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

MAGAZINES, HEBDOMADAIRE & QUOTIDIENS...

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



SANTÉ & ÉDUCATION : POURQUOI TANT D'ARGENT... SI PEU DÉPENSÉ ?

Les polémiques enflammées opposent budgets "de prestige" et budgets "sociaux". Pourtant, l'obstacle majeur n'est pas l'enveloppe — elle augmente — mais la capacité à exécuter. Ministères sous-outillés, procédures lenteur, fragmentation des responsabilités : l'État promet, engage, puis n'arrive pas à dépenser utilement.

Les chiffres sont têtus. Au 30 juin 2025, l'investissement éducation (8,2 MMDH) n'est exécuté qu'à 28 % ; l'investissement santé (9 MMDH), à 38 %

Les budgets de matériel (32 MMDH) et Dépenses diverses (7,7 MMDH) avancent à 51,6 % et 40,3 % respectivement

Dans la santé, le taux d'exécution est historiquement faible (autour de 50 % selon les exercices). Et le budget santé, qui représente ~6 % du budget général 2025 — loin du 12 % recommandé par l'OMS — n'est de toute façon pas intégralement utilisé

Le problème est structurel.

Pourquoi ? D'un côté, des processus d'achat publics encore tatillons, une ingénierie de projet insuffisante (maîtrise d'ouvrage, de la rédaction du besoin jusqu'au suivi de chantier), des capacités locales inégales (directions régionales débordées, peu d'ingénieurs, rotations de cadres). De l'autre, des chaînes logistiques qui bloquent (dispositifs médicaux, laboratoires, construction scolaire) et des appels d'offres mal calibrés, parfois déserts.

La tentation, dans le débat public, est de réclamer plus d'argent. Mais arroser une terre compacte ne crée pas de racines. On doit d'abord ameublir la gouvernance. Trois réformes de bon sens :

MOA déléguée systématique pour les chantiers > X millions : confier la réalisation technique à des agences spécialisées (publiques ou mixtes), avec SLA (niveaux de service) et bonus-malus. Le ministère fixe l'objectif, le délégué livre.

Cadres-projets territoriaux : chaque région dispose d'une cellule interministérielle (santé/éducation/équipement) pilotant un pipeline de projets, avec plateforme numérique de suivi (jalons, coûts, retards, risques). La "traçabilité" rétablit la redevabilité.

Catalogue d'achats mutualisé : pour l'école et le soin, un référentiel de produits/services standardisés (architectures types, lots récurrents, maintenance), prix de référence revus trimestriellement. La standardisation accélère la mutualisation économique.

Il faut aussi parler compétences. L'administration n'a pas à tout faire elle-même ; elle doit savoir faire faire. Passer d'une culture de processus à une culture de projets, où l'on accepte la délégation, mesure, corrige. L'évaluation ex-post doit devenir obligatoire : un Rapport d'achèvement par projet, public, qui documente délais, écarts de coûts, retours d'expérience, et enseigne au cycle suivant.

Politiquement, sortir de l'opposition stérile "stades vs hôpitaux" suppose d'éclairer le citoyen : oui, des lignes budgétaires existent pour le sport (500 MDH en 2024 ; 1,2-1,4 MMDH globales), mais elles n'expliquent pas la sous-exécution de la santé/éducation. Celle-ci procède d'une gouvernance défaillante — diagnostic que les chiffres confirment

Le vrai progrès ne viendra pas d'un déshabillage du sport au profit du social, mais d'une capacitation du social à dépenser vite et bien.



“GREEN MONDIAL 2030” AMBITION ÉCOLOGIQUE OU MIRAGE DE COMMUNICATION ?

Les appels à des stades “éco-efficients” se multiplient : énergie, eau, matériaux, empreinte carbone. L’ambition est juste — mais non documentée publiquement. Sans métriques, la vertu reste une intention. Décryptage des leviers : conception bioclimatique, sobriété d’usage, boucles locales d’énergie et de matériaux, et gouvernance des “KPI verts”.

La première brique d'un "stade vert" n'est pas le panneau solaire ; c'est le design. Orientation, ombrage, ventilation naturelle, matériaux à inertie adaptée : autant de choix qui réduisent les besoins énergétiques avant même d'ajouter des kilowatts "verts". La sobriété (éclairage LED intelligent, pilotage HVAC, gestion des pics pendant événements) produit souvent plus d'impact que la seule production (PV en toiture, micro-éolien). Les toitures offrent des surfaces pour capter l'énergie et récolter l'eau, alimenter des systèmes de rafraîchissement adiabatique, ou des jardins filtrants.

L'eau est l'autre bataille. Irrigation de pelouse, sanitation, nettoyage : il faut une boucle avec eaux grises et pluie réutilisées, capteurs, et normes de consommation par événement. Le choix de la pelouse (naturelle, hybride, 100 % synthétique) n'est pas anodin : performance sportive, agrément, empreinte hydrique, microplastiques. L'arbitrage doit être public.

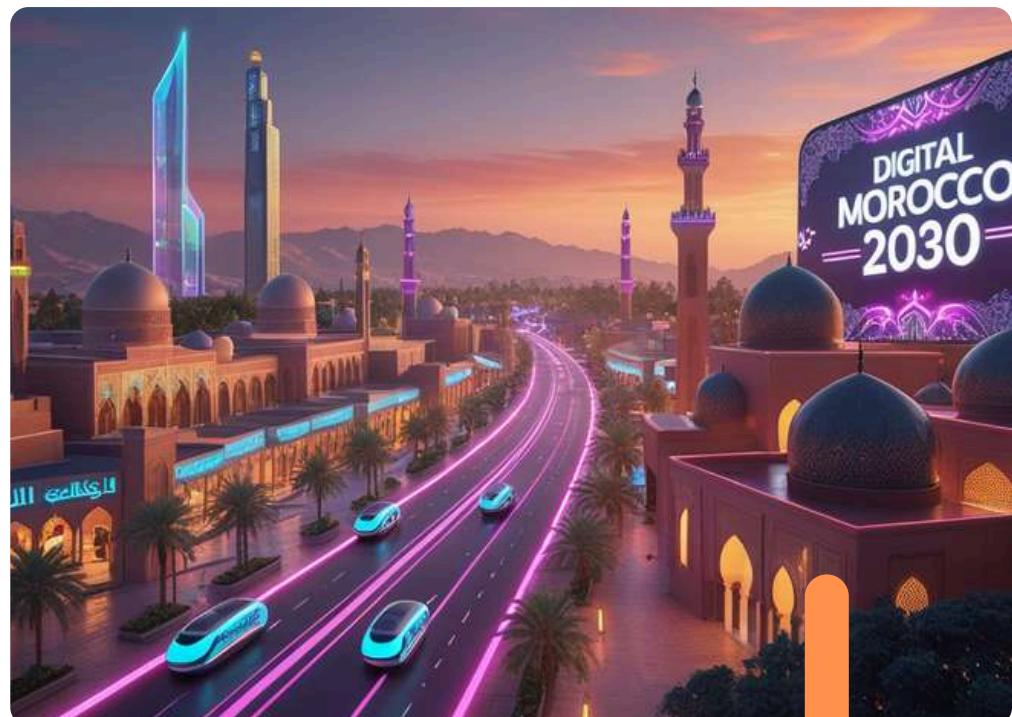
Côté matériaux, on peut privilégier l'acier recyclé, les bétons bas carbone (liants alternatifs, ajouts cimentaires), la préfabrication pour limiter déchets et transport. Les marchés publics devraient introduire des critères carbone (ACV* simplifiée), des pénalités en cas de surdéchets, et des bonus à l'innovation (nouveaux liants, réemploi). Cette exigence "verdit" non seulement l'ouvrage, mais toute la filière.

Mais la crédibilité passera par la mesure. Un "Green Mondial" impose de publier : bilan carbone par stade (construction + exploitation), consommations énergétiques réelles, eau (m³ par événement), déchets (kg/visiteur), taux de réemploi. Sans ces KPI, l'ambition reste du storytelling. L'État publie déjà des chiffres budgétaires sportifs (500 MDH, etc.) ; il doit publier les comptes verts avec la même régularité

Un mot sur la cohérence. Les stades, même exemplaires, ne compenseront pas à eux seuls l'empreinte du transport des spectateurs. La mobilité (tram, bus électriques, navettes, intermodalité) est le véritable "levier carbone". Les villes hôtes doivent intégrer la desserte bas carbone dans les plans : voies dédiées, titres de transport "match-day" intégrés au billet, parkings-relais.

Dernier point, le financement. Les exigences vertes coûtent au départ, mais elles s'amortissent : facture énergétique réduite, image de marque pour le naming, attractivité pour des événements "ESG-first". Les OPCI et fonds d'infrastructure peuvent intégrer des covenants verts (seuils de performance), conditionner une part des loyers variables au respect des KPI, et monétiser l'extra-performance (crédits carbone locaux, partenariats industriels).

Le "Green Mondial" ne sera pas un supplément d'âme ; il doit être une architecture de preuves. Sans quantification et publication régulière, la communication se retournera contre le projet. Avec des KPI exigeants, le Maroc peut tirer la filière construction vers le haut — et exporter un savoir-faire.



Évitons les caricatures. Oui, des moyens publics vont au sport : lignes dédiées en 2024 (500 MDH) et enveloppes globales en 2024-2025 pour les infrastructures sportives (1,4 puis 1,2 MMDH)

Non, cela n'explique pas la sous-exécution chronique de la santé/éducation : 28 % et 38 % d'exécution au 30 juin 2025, bien que les enveloppes existent

Le cœur du sujet est la gouvernance, pas la concurrence budgétaire.

Les mégaprojets sont des tests de système. Ils obligent à coordonner ministères, collectivités, opérateurs, banques, et à tenir les délais. S'ils réussissent, ils produisent plus que des stades : procédures modernisées, supply-chains élargies, compétences accrues. S'ils échouent, ils révèlent les angles morts : données non publiées, opacité contractuelle, silos administratifs.

Le Maroc a progressé en infrastructures ces vingt ans. La décennie qui s'ouvre doit être celle de l'exécution intelligente : projets mieux cadencés, écosystèmes mobilisés (événementiel,

ÉCONOMIE DE PRESTIGE, ÉCONOMIE DE CONFIANCE : CE QUE RÉVÈLENT NOS MÉGAPROJETS

tourisme, tech), données ouvertes. Dans cet agenda, un opérateur comme Sonarges doit muter : de gestionnaire d'enceintes à plateforme d'affaires. Or sa situation financière encore déficitaire montre le chemin à parcourir — et la nécessité d'un contrat d'objectifs public, chiffré, transparent

Politiquement, le récit de "prestige vs proximité" n'est pas tenable. Les citoyens veulent les deux : fierté et services. Il faut donc documenter comment l'événementium irrigue la proximité : emplois formés dans la sécurité, la technique, l'accueil ; PME locales signataires ; mobilité améliorée pour tous ; espaces publics réhabilités utiles en semaine. L'argument bascule quand le "prestige" devient usage quotidien.

Reste un point cardinal : la confiance. Elle ne se décrète pas. Elle se gagne par la preuve — contrats publiés, KPI communiqués, dépassements expliqués. Et par une capacité d'apprendre : post-mortems, évaluations indépendantes, corrections institutionnelles. Les mégaprojets sont des amplificateurs ; ils n'inventent pas la qualité d'un État, ils la révèlent.

L'économie de prestige n'est pas l'ennemie de l'économie de proximité. Elle devient sa vitrine si la gouvernance suit. Le Maroc joue ici plus qu'un match ; il joue un style : rigoureux, ouvert, et obsédé par l'impact réel. Le reste n'est que bruit.



LODj

WWW.PRESSPLUS.MA



LE KIOSQUE 2.0 DE L'ODJ MÉDIA

SCAN ME



PRESSPLUS EST LE KIOSQUE %100 DIGITAL & AUGMENTÉ
DE L'ODJ MÉDIA GROUPE DE PRESSE ARRISALA SA
MAGAZINES, HEBDOMADAIRE & QUOTIDIENS...

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



MESURER L'INCERTITUDE ÉCONOMIQUE

EPU : LE MAROC SE DOTE ENFIN D'UN BAROMÈTRE STRATÉGIQUE

Dans un paysage international marqué par les chocs successifs — crises géopolitiques, sécheresses répétées, inflation tenace — la visibilité économique devient une ressource aussi précieuse que l'eau ou l'énergie. Au Maroc, un outil inédit vient enrichir la boîte à outils macroéconomique : l'indice d'incertitude de politique économique (EPU), élaboré à partir d'une analyse automatisée de plus de 350 000 articles de presse nationale. Fruit du travail du chercheur Oussama Houari, publié sous l'égide de Bank Al-Maghrib, il mesure une dimension jusqu'ici peu objectivée : la perception de l'imprévisibilité politique, budgétaire et réglementaire.

Jusqu'à maintenant, l'économie marocaine naviguait avec des baromètres globaux, souvent insensibles aux nuances locales. L'EPU vient combler cette lacune en capturant les périodes où les annonces publiques, les blocages institutionnels ou les chocs climatiques créent un brouillard décisionnel. Or, ce brouillard coûte cher. Il ralentit l'investissement, freine la consommation, pèse sur le crédit et, au bout de la chaîne, rompt le rythme de la croissance.

Fait marquant : l'indice marocain se révèle plus pertinent que les indices internationaux pour expliquer nos cycles économiques. Une évidence, peut-être, mais désormais démontrée : les acteurs réagissent davantage aux signaux qui résonnent dans leur quotidien qu'aux tendances globales abstraites. Une sécheresse prolongée ou une réforme fiscale annoncée sans calendrier précis a plus d'impact sur le moral — et le portefeuille — qu'une turbulence lointaine.

Ce nouvel indicateur révèle trois canaux classiques de transmission de l'incertitude : attentisme des entreprises, épargne de précaution des ménages, accès au crédit plus coûteux. Mais le comportement marocain présente une originalité : en période trouble, la demande de cash augmente sensiblement. On retire, on stocke, on attend. La grosse coupure redevient une assurance psychologique. Un réflexe rationnel à l'échelle individuelle, mais pervers au niveau macro : moins de dépôts dans les banques signifie moins de capacité de prêt, donc moins d'investissement productif. La défiance s'auto-alimente.

Au-delà de ces mécanismes économiques, l'EPU dit quelque chose de plus profond : il mesure la qualité de gouvernance. Quand la parole publique se contredit, quand les réformes se brouillent, quand les calendriers disparaissent dans les communiqués, l'incertitude grimpe. À l'inverse, la lisibilité des politiques — dates, étapes, bilans d'exécution — apaise. C'est peut-être là la principale leçon politique de ce nouvel outil : la confiance est un actif productif.

Pour les ménages, la corrélation est nette : quand l'indice d'incertitude monte, l'indice de confiance chute. C'est dans ce sentiment de repli que se forment les comportements d'achat différé, les projets abandonnés, les plans suspendus. Quelques points de confiance perdus aujourd'hui, ce sont des points de croissance en moins demain.

Pour les banques, les assureurs et les investisseurs, l'EPU ouvre aussi la voie à un pricing plus intelligent du risque. Il permet de séquencer les décisions : raccourcir la duration obligataire lors des pics, renforcer les secteurs défensifs, structurer des garanties publiques temporaires pour éviter l'étouffement du crédit. Dans les marchés financiers, l'incertitude n'est pas l'ennemi : elle est un coût qu'on apprend à gérer.



LODj

خليل JÉUNÉ



www.lodj.ma



SUIVEZ L'ACTUALITÉ DE L'OPINION DES JEUNES

POLITIQUE, ÉCONOMIE, SANTÉ, SPORT, CULTURE, LIFESTYLE, DIGITAL, AUTO-MOTO
ÉMISSION WEB TV, PODCASTS, REPORTAGE, CONFÉRENCES, CHRONIQUES VIDÉOS

Le nouvel indice marocain d'incertitude de politique économique (EPU) ne relève pas du gadget académique : il change la manière de tarifer le risque, d'allouer le capital et de piloter le timing des décisions d'investissement. Plus fin que les baromètres globaux, il capte les chocs "à la marocaine" (sécheresse, annonces fiscales, blocages politiques) et devient un prédicteur opérationnel pour banques, assureurs et gérants d'actifs.

Du signal macro au prix du capital

Trois effets concrets relient l'EPU aux marchés :

Prime de risque : quand l'incertitude grimpe, les investisseurs exigent davantage – sur actions (rendement implicite), dettes privées (spreads), et financements structurés.

Crédit bancaire : perception de risque $\uparrow \Rightarrow$ marges d'intermédiation \uparrow , exigences de collatéral \uparrow , maturités raccourcies.

Liquidité : ménages et entreprises basculent vers le cash (spécificité marocaine), comprimant les dépôts et donc la capacité de prêt. Résultat : l'économie réelle respire moins.

Assureurs & investisseurs institutionnels : lire la courbe... et les rotations

1) Courbe des taux et duration. Les pics d'EPU s'accompagnent souvent d'aversion au risque : élargissement des spreads et reventes d'actifs longs. Tactique : raccourcir la duration obligataire en phase de pic, puis re-allonger dès que l'EPU reflue et que la prime redévient attractive.

2) Rotations sectorielles. Quand l'incertitude s'élève, les flux privilégient les défensifs (utilities, santé basique) et les modèles cash-rich. Les cycliques (construction, biens durables) souffrent en premier. Stratégie : panier défensif temporaire, puis rotation graduelle vers cycliques à l'approche du reflux EPU.

3) Infrastructure & private assets. Les pics d'EPU génèrent des fenêtres d'entrée sur des projets infra avec revenus régulés (eau, réseaux), à condition d'ancrer clauses de stabilité (tarifs, indexations, mécanismes d'ajustement) dans les contrats.

ANTICIPER PLUTÔT QUE SUBIR : L'EPU MAROCAIN, NOUVEL ATOUT POUR INVESTISSEURS ET BANQUES

4) Couverture de queue risk. Utiliser l'EPU comme déclencheur de hedge (options, CDS souverain/para-souverain) sur des horizons courts ; fermer la couverture lorsque l'indice recule sous un seuil statistique (ex. moyenne mobile – x écarts-types).

Marché actions : micro avant macro, mais le macro fait le multiple

Sur actions, l'EPU ne dit rien de la qualité intrinsèque d'une entreprise... mais il influence son multiple et son coût du capital. Trois leviers :

Screening "qualité de cash" : privilégier les bilans nets de dette, les marges résilientes, la visibilité de carnet. L'EPU élevé pénalise les plans de capex agressifs non adossés à des contrats fermes.

Calendrier d'IPO et d'émissions : éviter de sortir en marché lors d'un plateau EPU ; guetter la décélération (delta négatif) plutôt que le niveau absolu.

Facteur "surprise politique" : intégrer dans les modèles un dummy EPU pour estimer la sensibilité du titre aux annonces de politiques (prix administrés, fiscalité sectorielle, subventions).



FX, matières premières, agriculture : la patte marocaine

Le Maroc étant importateur net d'énergie et exposé aux aléas hydriques, l'EPU réagit fort aux nouvelles sur prix des intrants et sécheresse. Pour un desk FX/commodities :

Hedges saisonniers sur intrants agro (semences, engrais) corrélés aux phases d'EPU agricoles.

Fenêtres de couverture des achats d'énergie (swaps, call spreads) quand l'EPU grimpe sur annonce géopolitique.

Communication avec les clients corporate : transformer l'EPU en alerte pédagogique ("fenêtre hedge ouverte/fermée").

De l'alerte à l'action : protocole CIO en 6 étapes

Dashboard EPU (niveau, variation, contributions thématiques : fiscalité, climat, énergie, social).

Règles quantitatives : mapping EPU → fourchettes de duration, spread target par classe d'actifs.

Comité hebdo : intégrer EPU en point 1 (avant macro global), avec lecture locale des chocs.

Plan de rotation pré-rédigé (défensifs → cycliques) conditionné à des seuils de décrue EPU.

Politique de liquidité : seuils minimaux de cash de portefeuille, relevés automatiquement en zone EPU "haut".

Communication clients : note mensuelle "EPU & portefeuille", pour ancrer la confiance (moins de sorties, meilleure stabilité ALM).

Pourquoi l'indice local vaut plus que les grands index

Les indices globaux lissent le contexte ; l'EPU marocain l'extract. Il capte :

les micro-séquences réglementaires (décrets, circulaires),
les chocs climatiques à forte amplitude macro,
la réaction comportementale locale (cash preference).

Conséquence : meilleure explication de l'investissement, de la consommation et du PIB. Pour un investisseur, cela s'entend en points de base mieux captés – ou mieux évités.

Gouvernance des risques : rendre l'EPU opposable

Pour sortir du déclaratif, il faut rendre l'EPU opposable dans les process :

Politique de crédit : clause EPU = ajustement automatique de limites sectorielles et de LGD/PD de stress.

ALM : coussins de liquidité dynamiques en fonction du régime EPU.

Stress tests : scénarios "EPU haut 2 trimestres" injectés dans P&L et capital économique.

Rémunération variable des équipes risques/coverage : part indexée au respect des bornes EPU dans l'octroi et le pricing.

L'information qui réduit le coût du capital

Un indice local, lisible et régulier, n'est pas un luxe statistique : c'est une réduction du coût du capital pour l'économie. Il permet de calibrer la prudence sans tuer l'appétit d'investir, d'ouvrir des fenêtres de marché au bon moment, et de protéger les bilans contre les mauvaises surprises. Anticiper l'incertitude ne la fait pas disparaître ; mais cela paie – en volatilité évitée, en spreads économisés, en croissance préservée.



QUAND L'ÉCONOMIE INQUIÈTE, LE CASH RASSURE : LA PSYCHOLOGIE DU REPLI AU MAROC

Un nouvel indice d'“incertitude de politique économique” (EPU) calibré pour le Maroc montre qu'aux moments de brouillard — crises, blocages, sécheresse — entreprises et ménages freinent. Mais un réflexe local se distingue : la théaurisation en liquide. Quand l'avenir se trouble, le cash redevient roi. Un signal sociologique autant qu'économique, qui interroge la confiance, l'éducation financière et la relation aux institutions.

Un thermomètre des nerfs... et des portefeuilles

Développé à partir de plus de 350 000 articles de presse (arabe et français), l'EPU repère la concordance de termes liés à l'économie, la politique et l'incertitude. Comme ses équivalents internationaux, l'indice est contre-cyclique : il grimpe dans les turbulences et redescend quand la visibilité revient. Sauf qu'au Maroc, la montée de l'incertitude n'affecte pas seulement l'investissement et la consommation : elle réactive le réflexe cash, avec une demande accrue de grosses coupures.

Ce comportement, documenté par l'étude, dit quelque chose de profond : la sécurité perçue importe autant que les rendements. Quand on n'est pas sûr de demain, on ne cherche plus à optimiser : on cherche à contrôler. Et le billet dans la main, c'est le contrôle absolu.

Le triangle de l'attentisme

L'étude identifie trois canaux de transmission classiques :

Attentisme des entreprises : on reporte l'usine, on gèle l'embauche, on temporise le CAPEX.

Épargne de précaution des ménages : on diffère l'achat, on coupe sur le non-essentiel.

Crédit plus coûteux : le risque perçu grimpe, les conditions se resserrent.

Au Maroc, un quatrième comportement s'ajoute aux trois premiers : la sortie partielle du circuit bancaire. La circulation s'en ressent, tout comme la capacité des banques à irriguer l'économie réelle. Moins de dépôts, c'est moins de prêt, c'est moins d'investissement productif. Un cercle qui peut s'auto-entretenir si l'incertitude persiste.

Pourquoi le cash “rassure” plus ici qu'ailleurs

Plusieurs ressorts se combinent :

Mémoire et culture économiques : l'informel reste une réalité ; beaucoup ont appris à se débrouiller “hors système”.

Rapport ambivalent à la banque : frais, procédures, incompréhensions ; la pédagogie financière progresse, mais lentement.

Risques perçus : volatilité de l'emploi, sécheresses à répétition, annonces de réformes ; l'inconnu pèse lourd sur les budgets serrés.

Psychologie collective : en période de rumeur ou de crispation, l'effet d'entraînement amplifie le repli.

Rien d'irrationnel : c'est le pragmatisme de la survie. Mais à l'échelle macro, cette rationalité individuelle devient sous-optimale pour la croissance.

La confiance, variable cachée mais décisive

L'étude met en parallèle l'EPU et l'indice de confiance des ménages : quand l'un monte, l'autre décroche. Cette corrélation rappelle une évidence trop peu intégrée dans le débat public : la confiance est un actif productif. Elle ne se décrète pas ; elle se cultive par la clarté des politiques, la stabilité des calendriers de réforme, et une communication économique intelligible.

Concrètement : mieux vaut annoncer moins, mais tenir plus. Mieux vaut expliquer tôt et simplement les réformes (fiscales, subventions, prix administrés) que laisser prospérer les angles morts où se nichent fantasmes et peurs. Un plan de cheminement, des jalons datés, des rapports réguliers : la visibilité, c'est déjà de la croissance potentielle.



Que faire ? Pistes d'action à impact rapide

1) "Cash-in, not cash-out" : réconcilier les ménages avec la banque.

Micro-produits d'épargne simples, plafonnés, liquides, sans frais cachés.

Micro-assurance couplée (santé, accident) pour couvrir le risque qui angoisse.

UX allégée, transparence tarifaire, numérisation sans jargon. L'outil doit "parler simple".

2) Communication publique "anti-brouillard".

Calendriers de réforme lisibles (budget, fiscalité, subventions) avec scénarios d'amortisseurs.

"FAQs citoyennes" à chaque grande annonce : qui gagne, qui perd, pourquoi, quand ?

Indicateurs trimestriels de suivi : transformer l'EPU en tableau de bord partagé.

3) Incitations ciblées à la bancarisation de l'épargne de précaution.

Comptes "coussin" défiscalisés jusqu'à un seuil, taux bonifié, retraits immédiats.

Bons d'épargne thématiques (eau, santé, éducation) pour donner du sens à l'épargne.

4) Filets psychologiques pour l'entreprise.

Garanties publiques temporaires sur une part du crédit d'investissement en période de pic d'EPU.

Mécanismes "invest now, adjust later" (amortissement accéléré, suramortissement conditionnel) pour casser l'attentisme.

Un outil plus pertinent que les index globaux

L'autre apport majeur de l'étude : l'indice marocain surpasse les baromètres internationaux pour expliquer nos cycles. Logique : un indicateur local entend mieux les bruits locaux. Il capte la singularité de nos chocs – agricoles, climatiques, politiques – et la manière dont ils résonnent dans l'imaginaire économique des ménages et des entreprises. réformes, pédagogie financière, produits d'épargne crédibles et, surtout, cohérence entre la parole publique et les actes.

Moralité : on ne combat pas l'incertitude seulement avec des modèles et des réunions techniques. On la réduit avec des rituels de clarté – dire ce qu'on fait, faire ce qu'on dit, montrer où on va. Le reste suit : l'épargne revient aux banques, l'investissement reprend, l'emploi respire. La confiance, ici, n'est pas un supplément d'âme : c'est le premier levier de politique économique.

C'est une bonne nouvelle : mieux mesurer, c'est déjà mieux piloter. À condition de faire de l'EPU un instrument vivant : série publique, méthodo documentée, rétro-analyse des pics (qu'est-ce qui a allumé la mèche ? qu'est-ce qui l'a éteinte ?), et intégration dans les diagnostics budgétaires.

Le risque de l'angle mort : la spirale silencieuse

Le cash, c'est discret. Il ne manifeste pas, il n'écrit pas de tribune. Il sort de la banque, reste sous le matelas, attend. Cette "spirale silencieuse" peut pourtant peser lourd : moins de dépôts, moins de crédit, moins d'activité... plus d'incertitude. D'où l'urgence d'une politique de la confiance : lisibilité des

Les 5 faits à retenir

EPU marocain : indice local, basé sur >350 000 articles, plus pertinent que les index globaux pour nos cycles.

Contre-cyclique : il grimpe dans les crises et annonce des ralentissements d'investissement et de consommation.

Spécificité marocaine : pic d'appétit pour le cash (grosses coupures) quand l'incertitude monte.

Confiance des ménages : chute corrélée à l'EPU ; signal précoce d'onde de choc économique.

Levier politique : clarté des réformes + produits d'épargne simples = antidote au repli.



Avec l'EPU marocain (Economic Policy Uncertainty), un indicateur enfin calibré au réel national entre dans la boîte à outils publique. Au-delà du gadget statistique, c'est un thermomètre de gouvernance : il réagit aux annonces brouillonnées, aux réformes sans calendrier et aux signaux contradictoires. Bien lu, il peut devenir un outil de reddition de comptes – et un accélérateur de croissance.

Un trou dans la raquette, enfin comblé

Jusqu'ici, le Maroc empruntait des indices globaux – peu sensibles aux spécificités locales. L'étude d'Oussama Houari, soutenue par Bank Al-Maghrib, change l'équation : en analysant 350 000+ articles de sept quotidiens (ar/fr), l'EPU repère la co-occurrence de mots liés à l'économie, la politique et l'incertitude. Résultat : un signal contre-cyclique qui grimpe lors des chocs (crises, blocages, sécheresses) et anticipe ce qui compte vraiment pour les citoyens : investissement qui recule, consommation qui patine, emploi qui s'érode.

Mais la vraie valeur de l'indice n'est pas descriptive : elle est politique. Car l'EPU "entend" la façon dont la décision publique est annoncée, séquencée, expliquée – ou pas.

L'incertitude, cet "impôt invisible" sur la croissance

Dans les comptes nationaux, l'incertitude ne s'affiche pas en ligne budgétaire. Elle se paye autrement :

CAPEX différés dans le privé (attentisme), épargne de précaution chez les ménages, coût du crédit qui grimpe avec le risque perçu,

COMMENT L'INCERTITUDE POLITIQUE PLOMBÉE L'ÉCONOMIE : LE MAROC SE DOTE ENFIN D'UN BAROMÈTRE LOCAL

et, spécificité marocaine documentée, thésaurisation en cash (grosses coupures). Au final, moins de dépôts => moins de crédit => moins d'investissement productif. L'incertitude agit comme un impôt caché qui ponctionne la trajectoire de croissance sans passer par la loi de finances.

Où la gouvernance peut (vraiment) changer la donne : Trois chantiers à haute elasticité "confiance".

1) La clarté des calendriers de réforme.

Chaque réforme majeure (fiscale, subventions, prix administrés, change, droit du travail) doit être datée, stadiée, assortie d'étapes vérifiables. L'EPU n'aime pas l'ambiguïté : c'est la zone grise entre rumeur et décision qui déclenche le repli. Mieux vaut moins d'annonces, mais plus de visibilité.

2) La cohérence des signaux publics.

Rien n'alimente plus l'EPU que des messages contradictoires entre administrations, ou entre communication politique et textes d'application. Une cellule interministérielle "cohérence économique" – adossée au Chef du gouvernement – devrait relire, synchroniser et "stress-tester" les annonces à fort impact macro.

3) La pédagogie économique citoyenne.

L'étude montre la corrélation EPU ↔ indice de confiance des ménages (HCP). Donc, parler clair réduit l'incertitude. À chaque réforme : FAQ citoyenne ("qui gagne, qui perd, quand, pourquoi ?"), simulateur simple, hotline dédiée 90 jours post-annonce, bilan trimestriel "promesses vs réalisations".

La confiance se cultive par la répétition, la transparence, et le droit au feedback.

Faire de l'EPU un instrument de reddition de comptes

L'indice ne doit pas rester une curiosité académique. Cinq usages concrets :

Cadrage budgétaire : publier un scénario EPU dans le Rapport Économique et Financier



(bas, central, haut), avec impacts attendus sur PIB, emploi, investissement.

Alerte précoce : si l'EPU dépasse un seuil-garde (par ex. 2 écarts-types au-dessus de la moyenne 5 ans), activation automatique d'un plan "anti-brouillard" (brief gouvernemental, points presse, mesures de lissage).

Conditionnalité : lier une part des incitations à l'investissement (suramortissement, garanties) à la phase du cycle d'incertitude pour casser l'attentisme quand il coûte le plus cher.

Décentralisation : décliner l'indice par thématiques (fiscalité, énergie, eau, emploi) – là où l'incertitude "pique" le plus, on priorise la clarification.

Open data : rendre la méthodologie et les séries publiques (API), permettre aux analystes, banques et médias de produire des dashboards sectoriels. Plus il est vu, plus il discipline.

La tentation du déni... et ses coûts

Deux réflexes guettent : minimiser ("bruit médiatique"), ou politiser ("indice anti-X").

Mauvaise piste. L'EPU mesure une perception agrégée – donc un risque macro. Le déni allonge la durée des pics et renchérit la sortie de crise. Là encore, gouverner c'est raccourcir la zone d'ombre entre l'événement et la clarification.

Ce que l'EPU dit des politiques sectorielles

Énergie/prix : annonces sans trajectoire lisible = EPU en hausse. Solution : corridors de prix/plafonds, mécanismes d'amortisseurs documentés.

Eau/agri : sécheresse = pic EPU. Antidote : planification pluriannuelle des transferts, investissements et filets anti-aléas pour agriculteurs/indus.

Fiscalité : "big-bang" flou = gel de l'investissement. Préférer séquençage + clauses de stabilité (3-5 ans) pour les projets productifs.

Marché du travail : réformes annoncées-retardées = EPU. Mieux vaut un paquet réaliste que des promesses étalées sans décrets.

Gouverner par la preuve : du narratif au mesurable

Pour sortir du "on dit", il faut ritualiser la preuve :

Tableau de bord public trimestriel : EPU (niveau, variation), confiance ménages, investissement privé, dépôts bancaires, crédits nouveaux, chômage.

Post-mortem des pics : quelles annonces, quels canaux médiatiques, quel délai de clarification ?

Score de prévisibilité par ministère : % de réformes annoncées/tenues à temps. On récompense la fiabilité.

L'indice qui oblige : Plan "anti-brouillard" en 7 gestes

Bien utilisé, l'EPU est une contrainte vertueuse : il force à penser séquence, cohérence, pédagogie. Dans un monde de chocs répétés, la visibilité est un avantage comparatif aussi puissant que les incitations fiscales. La stabilité ne se décrète pas ; elle se fabrique. Et maintenant, elle se mesure.

Plan "anti-brouillard" en 7 gestes

Conférence de presse macro planifiée à date fixe chaque trimestre.

Calendrier consolidé des réformes à 12 mois, mis à jour en ligne.

FAQs citoyennes + simulateurs pour chaque réforme à impact.

Seuil d'alerte EPU et protocole de clarification 72h.

Open data : série EPU, méthodo, archives.

Score de prévisibilité par ministère et rapport annuel.

Incitations contracycliques (garanties, suramortissement) activées quand l'EPU dépasse le seuil.



FLASH - ÉCO

La Réserve fédérale américaine (Fed) s'apprête à mettre fin à son programme de resserrement quantitatif (QT).

Ce programme a été lancé en 2022 pour freiner l'inflation en retirant de l'argent du système financier. Après avoir réduit son bilan de plus de 2 000 milliards de dollars, la Fed constate aujourd'hui des signes de tension sur les marchés monétaires : les banques commencent à manquer de liquidités et le crédit devient plus cher. Pour éviter une nouvelle crise comme celle de 2019, la banque centrale devrait interrompre le QT dans les prochains mois et pourrait même abaisser ses taux d'intérêt. Ce changement de cap montre que, si l'inflation a reculé, l'économie américaine ralentit et la Fed cherche désormais à éviter un choc de liquidité. En résumé, elle préfère stabiliser les marchés et soutenir la croissance plutôt que de poursuivre un resserrement monétaire devenu risqué.



2-NVIDIA ouvre une nouvelle frontière en Bourse

La capitalisation boursière du concepteur de cartes graphiques a franchi les 5.000 milliards de dollars, moins de quatre mois après avoir dépassé la barre des 4.000. Nvidia vaut ainsi deux fois l'ensemble du CAC 40, et plus que le PIB de France, en réalité, plus que les principaux indices boursiers allemands, français et italiens réunis.

A cette échelle, l'entreprise américaine ferait son entrée dans le G7, ce groupe qui réunit sept des dix pays avec le PIB le plus important au monde. Sa valorisation boursière est en effet supérieure au PIB de la France (3.160 milliards) et de l'Allemagne (4.660 milliards) en 2024. Un niveau de valorisation qui positionne Nvidia comme virtuellement la troisième économie mondiale, derrière la Chine et les Etats-Unis.



La première édition du Master Exécutif en Propriété Intellectuelle et Innovation (MIPI) a été lancée, vendredi dernier,

par l'Office marocain de la propriété industrielle et commerciale (OMPIC) et l'Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P), en partenariat avec l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI).

Fruit d'un partenariat solide entre les trois institutions, ce Master s'inscrit dans une dynamique visant à renforcer l'écosystème de l'innovation et à promouvoir la culture de la propriété industrielle au Maroc et en Afrique, indique un communiqué de l'OMPIC.



LODJ

WEB RADIO
By Lodj
RF2I2

La web
Radio
des
marocains
du monde



WWW.LODJ.MA

L'Office National Marocain du Tourisme (ONMT) et la Confédération Nationale du Tourisme (CNT)

ont organisé, lundi, un workshop réunissant plus de 100 opérateurs touristiques, visant à renforcer l'attractivité du Maroc auprès du marché américain.

Placée sous le thème « Morocco & The American Traveler : Strategy in Action », cette initiative a pour objectif de préparer les professionnels marocains à mieux cerner les spécificités d'un marché américain à fort potentiel, à adapter leur offre et à structurer une montée en puissance opérationnelle, indique l'ONMT dans un communiqué.



Bank of Africa a été distinguée du prix « Outstanding Service »

lors de la réunion plénière 2025 des Green Investment Principles (GIP) pour l'«Initiative Ceinture et Route», tenue récemment à Hong Kong.

Coorganisée avec l'Université de Hong Kong sur son campus du Centenaire, reconnu comme un pôle international de l'innovation en matière de durabilité, cette distinction consacre le rôle pionnier de Bank of Africa dans la promotion de la finance durable et le renforcement de la coopération Sud-Sud au sein du réseau GIP

Rabat-Salé-Kénitra change d'échelle !

La région de Rabat-Salé-Kénitra s'impose comme un acteur clé du développement industriel et économique au Maroc. Avec 49 entreprises figurant parmi les 500 Global 2025, elle illustre son dynamisme et son attractivité sur le plan international. Par ailleurs, les investissements massifs, dépassant les 21,3 milliards de dirhams dans des projets structurants, témoignent de la transformation de la région en un véritable hub économique. Cette évolution reflète une stratégie régionale axée sur l'innovation, la compétitivité et le développement durable, renforçant son rôle de moteur économique national.



7-RSE : Red Med Private Equity et HPS distinguées par la CGEM

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) continue de progresser au Maroc, portée par une dynamique institutionnelle et par un intérêt croissant du secteur privé. La récente attribution du Label RSE par la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) illustre cette maturité naissante. Décerné aux organisations qui intègrent de manière structurée des pratiques durables, éthiques et transparentes, ce label constitue désormais un véritable marqueur de crédibilité et de gouvernance responsable.

Cette année, Red Med Private Equity s'est vu attribuer le label pour la première fois, consacrant un engagement nouveau en faveur de la responsabilité sociale. Le secteur du capital-investissement, souvent observé pour son rôle moteur dans la transformation économique, envoie ainsi un signal positif. De son côté, l'entreprise HPS a obtenu le renouvellement de son label, confirmant la cohérence de sa démarche et la continuité de ses actions en matière d'impact social, environnemental et de dialogue avec les parties prenantes.

Au-delà d'une distinction symbolique, cette reconnaissance reflète une évolution culturelle : les entreprises marocaines sont de plus en plus conscientes que la performance économique ne peut s'émanciper d'une approche globale, englobant inclusion, transparence, respect des normes et contribution sociétale. Une tendance appelée à s'accélérer dans un contexte où la compétitivité repose aussi sur les valeurs.



Cette année, Red Med Private Equity s'est vu attribuer le label pour la première fois, consacrant un engagement nouveau en faveur de la responsabilité sociale. Le secteur du capital-investissement, souvent observé pour son rôle moteur dans la transformation économique, envoie ainsi un signal positif. De son côté, l'entreprise HPS a obtenu le renouvellement de son label, confirmant la cohérence de sa démarche et la continuité de ses actions en matière d'impact social, environnemental et de dialogue avec les parties prenantes.

Au-delà d'une distinction symbolique, cette reconnaissance reflète une évolution culturelle : les entreprises marocaines sont de plus en plus conscientes que la performance économique ne peut s'émanciper d'une approche globale, englobant inclusion, transparence, respect des normes et contribution sociétale. Une tendance appelée à s'accélérer dans un contexte où la compétitivité repose aussi sur les valeurs.



-Le marché immobilier marocain traverse, en 2025, une phase charnière, marquée par le recul des transactions, la stabilité des prix et de profondes mutations structurelles qui redéfinissent ses équilibres. Si les indicateurs traduisent un ralentissement, les professionnels, eux, évoquent une recomposition plus qu'une crise. Il s'agit d'un moment de transition où le secteur semble repenser ses fondamentaux, entre adaptation aux nouvelles réalités économiques, évolution des modes de financement et montée en puissance des besoins sociaux.

By L'Odj

Couverture média spéciale

L'ODJ Media sera présente sur place pour assurer le live streaming de l'événement et installer un plateau Web TV dédié : entretiens à chaud avec les intervenants, Reels en temps réel et interactions avec les jeunes sur nos plateformes tout au long du meeting.



Live streaming • **LIVE**

AL MIZAN YOUTH MEETUP 2.0



 **YouTube**  **LIVE**  **LinkedIn**
 **KICK**  **twitch**  

November 1 & 2 2025