

08  
Déc  
25

# ECO BUSINESS

By Lodj

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

PME

TPE

STARTUP

## ENFIN UNE CHARTE POUR LES TPE

qui veut rééquilibrer l'économie  
marocaine



@lodjmaroc



**ENFIN UNE CHARTE POUR LES TPE**

qui veut rééquilibrer l'économie marocaine



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

**AMMC prépare une stratégie d'IA pour moderniser la supervision du marché des capitaux****Le Fonds Mohammed VI pour l'Investissement génère 19 MMDH et un effet multiplicateur inédit****VTC : une enquête ouverte par le Conseil de la concurrence****Enquête sur les VTC : quelle incidence économique pour le marché marocain ?****La Bourse de Casablanca retrouve son élan : IPO, investisseurs et perspectives 2026****Le cash reprend du terrain : pourquoi la monnaie fiduciaire reste reine au Maroc****Zazu lève 1M et vise le Maroc quand la fintech pan-africaine parie sur les PME****Marché marocain de la cybersécurité : 1,2 milliard de dollars, un tournant, mais sans illusion****Maroc 2025 : la réalité derrière le boom touristique****Le match boursier du siècle – ChatGPT vs Claude : la nouvelle bataille de Wall Street****Afrique : le tournant décisif des monnaies numériques de banques centrales (MNBC)****Câbles sous-marins : la nouvelle guerre silencieuse qui redessine l'Afrique****Imprimerie Arrissala****DÉC | 2025**

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

**L'ODJ Média - Groupe de presse Arrissala SA**

Retrouver tous nos anciens numéros sur :

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

# By Lodj WEB TV



100% digitale  
100% Made in Morocco





# ENFIN UNE CHARTE POUR LES TPE

## QUI VEUT RÉÉQUILIBRER L'ÉCONOMIE MAROCAINE

**Il y a des textes qui ressemblent à des ajustements techniques, et d'autres qui marquent un tournant stratégique. La Charte relative au financement et à l'accompagnement des Très Petites Entreprises (TPE), signée le 4 décembre 2025 et applicable dès le 1er janvier 2026, appartient clairement à cette seconde catégorie.**

### Un contexte politique et économique qui pousse au changement

Son ambition est forte : replacer les TPE au cœur du modèle de croissance, réduire les fractures territoriales et corriger une lente dérive d'un Maroc économique "à deux vitesses", déjà dénoncé dans plusieurs discours royaux. Cette Charte se veut à la fois un cadre, une obligation morale et une méthode — mais aussi un test grandeur nature de la capacité du pays à synchroniser ses institutions dans un objectif commun.

La Charte prend appui sur une série de rappels structurants et

cite d'abord le discours du Roi Mohammed VI du 30 juillet 2025, qui appelle explicitement à "amortir les disparités sociales et spatiales" et à abandonner les schémas classiques de développement au profit d'une approche territoriale intégrée.

Ce passage n'est pas anodin : il place les TPE dans l'orbite d'un projet de société, et pas seulement dans celle d'un simple plan sectoriel.

Elle renvoie ensuite au discours de 2019 appelant le secteur bancaire à s'ouvrir davantage aux autoentrepreneurs et aux petites entreprises. Les TPE, souvent perçues comme un segment risqué et peu rentable, ont longtemps été les laissées-pour-compte du système financier marocain. Or, ce segment pèse lourd : il représente l'essentiel du tissu entrepreneurial, irrigue l'emploi et constitue une courroie indispensable au développement local.

Dans ce contexte, la Charte agit comme une réponse institutionnelle à un problème structurel. Elle cherche à créer un environnement plus équitable, plus lisible, plus fluidifié, capable de transformer des milliers de petites unités économiques en véritables leviers de croissance.

### Une définition large, assumée, et économiquement cohérente

La Charte clarifie ce que le Maroc entend par TPE : toute entreprise réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur ou égal à dix millions de dirhams. Le seuil est volontairement inclusif. Il englobe à la fois les micro-entrepreneurs fragiles et les petites structures actives dans l'industrie, les services ou le commerce. Cette amplitude crée une difficulté : comment adresser une population si hétérogène ? Mais elle présente aussi un avantage stratégique : elle permet de déployer une politique d'accompagnement massive et cohérente sur l'ensemble du territoire, sans multiplier les nomenclatures et les dispositifs parallèles.

### L'enjeu central : fluidifier l'accès au financement

Le premier chantier de la Charte est clairement financier. Les banques et les institutions de microfinance (IMF) s'engagent à "déployer une offre de crédit adaptée", couvrant les besoins de création, d'exploitation et de développement, et ce "quelles que soient leur finalité et leur maturité". La formulation est importante : elle élimine les zones grises et ferme la porte aux refus qui reposent sur des critères implicites ou subjectifs.



Elle impose aussi la simplification et la digitalisation du parcours de crédit, ce qui devrait réduire le coût administratif, accélérer les délais et diminuer les frictions qui découragent tant d'entrepreneurs. La digitalisation n'est plus ici un slogan, mais un engagement contractuel.

Autre évolution majeure : une prise en compte explicite des spécificités des TPE dans la fixation des taux et des garanties. Le texte suggère que la standardisation excessive des pratiques bancaires ne convient plus à un segment aussi fragile. Il introduit l'idée de critères différenciés, potentiellement plus souples, qui tiennent compte du rythme de croissance des entreprises plutôt que de leur seule capacité actuelle à fournir des garanties tangibles.

À cette politique de crédit s'ajoute une composante assurantielle, avec la mise en place d'offres dédiées et de primes bonifiées. Là encore, il s'agit de réduire le risque perçu par les banques tout en limitant les coûts pour les entrepreneurs.

#### **Tamwilcom, pivot du système de garantie**

La Charte renforce clairement le rôle de l'institution publique Tamwilcom, chargée de fournir une offre de garantie "diversifiée et adaptée" et d'en simplifier l'utilisation.

Dans un pays où l'accès au financement est souvent bloqué non par la qualité du projet, mais par l'absence de garantie, ce volet peut devenir un véritable levier de transformation.

Si Tamwilcom applique ces engagements, cela pourrait déclencher un cercle vertueux : baisse du risque pour les banques, hausse de l'octroi de crédit, augmentation des investissements, croissance de l'emploi.

#### **Le futur du risque bancaire : un scoring national augmenté par l'IA**

La Charte à la surprise générale marque une rupture technologique assumée en œuvrant à la mise en place d'un système national de scoring dédié aux TPE, intégrant des données alternatives et permettant l'usage de l'intelligence artificielle pour affiner l'évaluation du risque.

Si ce scoring est bien conçu, il pourrait corriger les biais qui ont longtemps pénalisé les entreprises sans historique bancaire ou opérant en zones rurales.

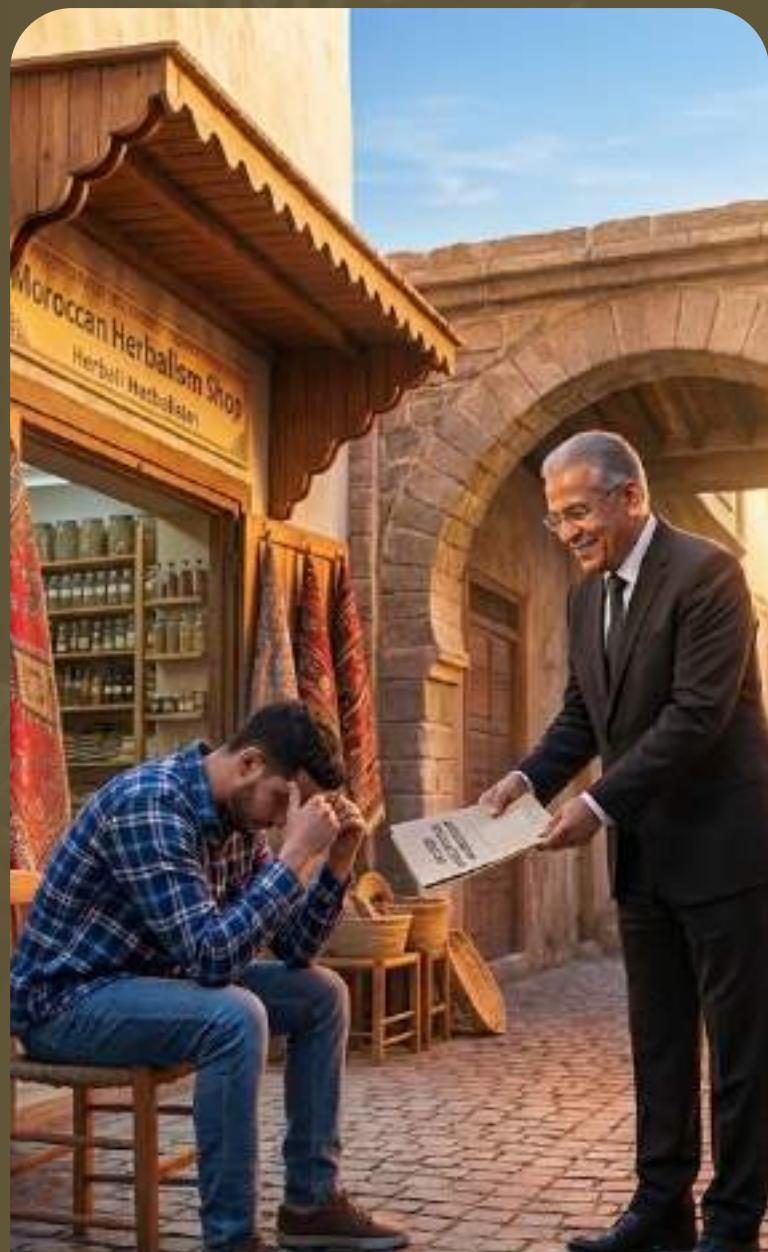
Mais le défi est double : éviter le "sur-scoring" excluant et garantir la transparence des critères.

Ce volet technologique pourrait être l'une des initiatives économiques les plus structurantes de la décennie.

Accompagner les TPE tout au long de leur cycle de vie La Charte insiste sur l'accompagnement non financier, trop souvent négligé. Les banques et IMF doivent suivre les TPE de la pré-création à la post-création, y compris pour la restructuration en cas de difficultés.

La CGEM prend un engagement fort : favoriser l'accès des TPE aux marchés, inciter ses membres à réduire les délais de paiement — un point crucial — et organiser des formations techniques et numériques dans toutes les régions du Royaume.

Maroc PME, les Centres Régionaux d'Investissement (CRI) et le Ministère de l'Investissement s'engagent à intégrer les TPE dans les dispositifs d'aide existants, notamment ceux de la Charte de l'Investissement. Bank Al-Maghrib renforce l'accès à l'information économique et financière, tandis que la Fondation Marocaine pour l'Éducation Financière forme des conseillers dédiés et met à disposition des outils pédagogiques spécialisés.



**Autrement dit : la TPE cesse d'être une entité isolée et devient un acteur intégré à un écosystème d'accompagnement structuré.**

### **Créer une dynamique territoriale : communication, tournées et formation**

La Charte va au-delà de la technique bancaire. Elle exige des campagnes de communication coordonnées, des tournées régionales pour écouter les entrepreneurs et une révision des procédures internes des banques afin de mieux identifier, suivre et accompagner les TPE.

En filigrane, une idée forte : une réforme réussie n'est pas seulement une question de produits financiers, mais aussi de changement culturel.

Pour que les TPE se sentent enfin considérées, il faudra que les guichets bancaires, les CRI et les acteurs publics adoptent un langage commun et une attitude plus proactive.

### **La gouvernance : un Comité TPE pour suivre, corriger et ajuster**

Le pilotage de la Charte repose sur un Comité TPE réunissant tous les signataires, avec un secrétariat assuré par Bank Al-Maghrib. Ce comité aura trois missions essentielles : suivre l'application des mesures ; résoudre les difficultés rencontrées ; formuler des recommandations.

Les institutions doivent soumettre leur déclinaison opérationnelle, leurs objectifs quantitatifs et leur calendrier.

Un reporting régulier est prévu, ainsi qu'un rapport annuel qui constituera un diagnostic public de la réforme.

Enfin, une plateforme digitale nationale centralisera les informations, assurant une traçabilité et une transparence inédites.

### **Une réforme prometteuse... si l'exécution suit**

Cette charte ambitionne de répondre à des défis structurels : bancarisation insuffisante des TPE, concentration urbaine des opportunités, rigidité des procédures, déficit d'accompagnement, poids excessif des garanties, retards de paiement, manque de visibilité sur les dispositifs d'aide.

### **La Charte apporte des réponses cohérentes et parfois audacieuses. Elle modernise, simplifie, unifie.**

Mais le véritable enjeu est celui de l'exécution. Les réformes économiques marocaines échouent rarement faute d'idées, mais souvent par manque de mise en œuvre rigoureuse.

Cette fois, la gouvernance, les outils digitaux, la coordination institutionnelle et la pression des entrepreneurs eux-mêmes pourraient créer les conditions d'un changement réel.

Si la promesse de cette Charte se concrétise, elle pourrait devenir un accélérateur de croissance et un outil de rééquilibrage territorial puissant, transformant progressivement les TPE en moteur reconnu — et non plus subi — de l'économie marocaine.

Elle pourrait aussi inspirer une nouvelle génération de politiques publiques centrées sur l'inclusion économique, la donnée, et la simplification administrative.

En 2026, les TPE seront les premières à juger. Et ce jugement dira beaucoup sur la capacité du Maroc à faire de l'équité économique un projet national partagé.

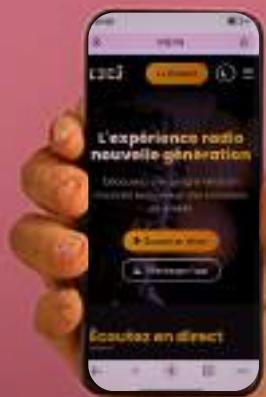
### **Il s'agit d'une signature collective**

La Charte relative au financement et à l'accompagnement des très petites entreprises (TPE) a été signée, jeudi à Rabat, par le ministère de l'Économie et des Finances, le ministère de l'Investissement, de la Convergence et de l'Évaluation des politiques publiques, Bank Al-Maghrib, Tamwilcom, Maroc PME, le groupement professionnel des banques du Maroc (GPBM), la fédération nationale des associations de microcrédit (FNAM) et la confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM).



By Lodj

# راديو لوج RADIO Lodj مغاربة العالم



[WWW.LODJ.MA](http://WWW.LODJ.MA)



# AMMC PRÉPARE UNE STRATÉGIE D'IA POUR MODERNISER LA SUPERVISION DU MARCHÉ DES CAPITAUX

Dans un marché des capitaux en pleine mutation, l'AMMC met le cap sur les technologies innovantes. En lançant l'élaboration d'une stratégie d'intelligence artificielle, le régulateur vise à renforcer ses capacités de surveillance et à anticiper les risques, tout en préservant l'intégrité du marché et la protection des épargnants.

L'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux s'est engagée publiquement à concevoir une feuille de route dédiée à l'IA, dans le cadre de son plan de transformation digitale. Objectif : moderniser les outils de supervision, affiner l'analyse des risques, améliorer la détection des fraudes et optimiser la surveillance globale du marché.

Ce projet s'inscrit dans le plan stratégique 2024-2028 de l'AMMC, qui vise entre autres l'innovation financière, l'adoption de technologies modernes, et la consolidation d'un dispositif de régulation performant et adapté aux évolutions des marchés.

## L'intelligence artificielle, un levier pour la régulation

À l'heure où les flux financiers et les transactions s'accélèrent, les méthodes traditionnelles de surveillance montrent leurs limites. D'où l'intérêt grandissant pour l'intelligence artificielle — capable de traiter de vastes volumes de données, de repérer des anomalies, de prédire des comportements suspects, ou encore de déclencher des alertes en cas de détection de fraude. L'AMMC l'a compris.

Ce virage technologique devrait permettre au régulateur non seulement d'être plus réactif, mais aussi plus proactif : «anticiper plutôt que subir». Dans un contexte d'ouverture des marchés, de diversification des instruments financiers et d'afflux de nouveaux acteurs (startups fintech, levées de capitaux, emprunts obligataires...), l'IA apparaît comme un outil décisif pour préserver la confiance et la transparence.

L'AMMC prévoit de mener un benchmark international étudier les meilleures pratiques, identifier les processus à automatiser ou surveiller, et évaluer la faisabilité technique et réglementaire des outils IA (machine learning, analyse prédictive, traitement des données massives).

En parallèle, l'autorité souhaite recruter un expert pour piloter ce chantier, ce qui indique la volonté de structurer sérieusement le projet pas un simple test, mais une stratégie de long terme.

## Opportunités et défis pour le marché marocain

Le projet de l'AMMC suscite l'espoir — mais aussi des interrogations raisonnables. D'un côté, l'IA peut offrir une supervision plus fine, une détection efficace des infractions et un accompagnement plus rigoureux des acteurs du marché. Pour les investisseurs, cela renforce la protection de l'épargne et la confiance. Pour le marché, cela peut attirer davantage de capitaux, encourager l'innovation, et améliorer la liquidité globale.

Mais la technologie n'est pas une panacée : la qualité des algorithmes, la disponibilité des données, la protection des informations sensibles, la gouvernance des systèmes tout cela devra être mis en œuvre avec rigueur. Sans contrôle strict, l'automatisation peut aussi générer des erreurs ou des faux positifs.

De plus, l'intégration de l'IA dans la régulation devra s'accompagner d'un cadre éthique et réglementaire clair pour garantir transparence, responsabilité, égalité de traitement et respect des droits des acteurs financiers.

## Vers un marché plus sûr et attractif

Avec cette initiative, l'AMMC affirme sa volonté de placer le Maroc dans le peloton des régulateurs modernes, capables de s'adapter aux enjeux technologiques mondiaux. C'est un signal fort pour les investisseurs publics comme privés et un encouragement à l'innovation, à la fintech, à la digitalisation des services financiers.

Vers un marché des capitaux plus mature, plus sécurisé, plus attractif. Vers une régulation qui conjugue modernité et responsabilité. Si la feuille de route est bien pilotée, l'IA pourrait devenir un levier de confiance d'investissement et de croissance.

Alors que le Maroc se prépare à franchir une nouvelle étape de son développement financier, l'audace de l'AMMC en matière d'intelligence artificielle pourrait bien redéfinir les standards de régulation. En misant sur la technologie sans perdre de vue l'humain, le pays offre un modèle à sa mesure d'équilibre entre innovation, transparence et protection.



# LE FONDS MOHAMMED VI POUR L'INVESTISSEMENT GÉNÈRE 19 MMDH ET UN EFFET MULTIPLICATEUR INÉDIT

ECO BUSINESS

**Le Maroc vient de franchir un cap stratégique. Avec 19 milliards de dirhams mobilisés pour l'économie réelle et un effet multiplicateur supérieur à x4, le Fonds Mohammed VI pour l'Investissement (FM6I) est en train de redéfinir, à grande vitesse, la carte du capital-investissement national. Un levier inédit qui place l'investissement privé au centre de la transformation productive du pays.**

## Fonds Mohammed VI : un levier inédit de 19 MMDH pour transformer l'investissement au Maroc

Il y a quelques années encore, le capital-investissement marocain avançait, mais sans véritable colonne vertébrale. Fragmenté, encore prudent, il peinait à atteindre une masse critique. L'arrivée du FM6I a tout renversé : nouvelle dimension, nouveaux acteurs, nouvelles ambitions. Avec 14 sociétés de gestion sélectionnées, le Fonds a déjà permis de mobiliser 19 MMDH, dont 14,5 MMDH apportés par le privé pour seulement 4,5 MMDH investis par l'État.

C'est un ratio inédit au Maroc, comparable aux grandes pratiques internationales : un dirham public attire plus de quatre dirhams privés. Nezha Hayat, directrice générale du Fonds, l'a résumé à l'Africa Investment Forum : « Le Fonds n'est pas un simple mécanisme de financement, c'est un catalyseur. »

Cette montée en puissance s'inscrit directement dans la vision royale : plus d'investissement productif, plus de valeur ajoutée, plus d'emplois qualifiés et un secteur privé renforcé. En sécurisant les projets, en réduisant le risque et en imposant une discipline d'investissement de niveau international, le FM6I crée un environnement où les entrepreneurs peuvent viser plus grand.

Les secteurs prioritaires parlent d'eux-mêmes : infrastructures modernes, transformation digitale, industrie verte, innovation technologique, PME à fort potentiel... Autrement dit, tout ce qui construit la compétitivité d'un pays prêt à jouer dans la cour des économies émergentes avancées.

L'approche du Fonds repose sur un principe simple : le capital souverain comme levier, le capital privé comme propulsion.

Et jusqu'ici, le moteur tourne à plein régime.

L'impact du FM6I dépasse déjà les frontières marocaines. Une rencontre bilatérale entre Nezha Hayat et Sidi Ould Tah, président de la Banque africaine de développement, ouvre la voie à une diplomatie du capital à l'échelle continentale : soutien aux PME, infrastructures durables, modèle marocain exportable.

En moins de deux ans, le Fonds Mohammed VI pour l'Investissement s'impose comme un instrument structurant, capable de transformer l'intention en action et l'action en croissance. Reste une question : jusqu'où ce nouvel élan du capital productif portera-t-il l'économie marocaine dans les prochaines années ?



**Une nouvelle phase s'ouvre pour les plateformes de mise en relation entre chauffeurs VTC et clients. Le Conseil de la concurrence a lancé une enquête approfondie sur des soupçons de pratiques anticoncurrentielles dans ce secteur en plein essor.**

Cette initiative fait suite à une plainte déposée en septembre par la société marocaine Itechia TV, éditrice de l'application Taxi Sahbi, dévoilée en juillet 2023.

L'entreprise accuse certaines plateformes opérant au Maroc de comportements contraires à la concurrence. Après une analyse détaillée de son dossier, le Conseil l'a jugé recevable, en se basant sur les articles 2 et 16 de la loi 20-13.

Après une première audition, le Conseil a étendu son enquête en sollicitant une rencontre avec les syndicats de chauffeurs de taxi, prévue pour le 5 décembre au siège de l'institution. Cette réunion vise à recueillir leur point de vue sur le marché, à clarifier les aspects juridiques régissant l'activité des taxis et à débattre de divers enjeux critiques : conditions d'accès à la profession, obligations des chauffeurs, relations entre ces derniers et les plateformes numériques, ainsi que les pratiques de recrutement de ces services.

L'autorité entend aussi explorer plus en détail le modèle économique des plateformes VTC, examinant les niveaux de commission, les stratégies pour recruter des chauffeurs, les critères d'adhésion et les pratiques commerciales pouvant affecter la concurrence ou la situation financière des taxis traditionnels. Les contributions recueillies alimenteront une analyse complète dans les semaines à venir, dans le cadre de l'enquête en cours.

# VTC : UNE ENQUÊTE OUVERTE PAR LE CONSEIL DE LA CONCURRENCE

Cette affaire fait surface alors que le secteur traverse une phase de grande dynamique. Le retour annoncé d'Uber, absent depuis 2018 en raison de l'absence d'autorisation, relance les discussions autour de ce marché. L'entreprise était toutefois restée active de manière indirecte au Maroc via sa filiale Careem.

Aujourd'hui, le marché est dominé par InDrive, acteur principal dans le pays, avec près d'un million de courses effectuées chaque mois à un coût moyen de 25 dirhams. Les estimations suggèrent que la plateforme génère des revenus mensuels d'environ 25 millions de dirhams, dont 3 millions proviendraient des commissions (12% par course). Derrière InDrive, Careem/Uber se positionne en deuxième position, suivi de Yango qui complète le trio de tête. À eux seuls, ces trois acteurs concentreraient 99% de l'activité nationale.

Dans ce contexte de rivalité entre taxis traditionnels et plateformes numériques, les conclusions du Conseil de la concurrence devraient s'avérer cruciales pour éclairer les pratiques actuelles et déterminer l'évolution future d'un secteur en pleine mutation.



# 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, HEBDOMADAIRES & QUOTIDIENS...**

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

L'ouverture d'une enquête par le Conseil de la concurrence sur les plateformes de VTC marque un tournant décisif pour le secteur. Dans un contexte où le retour de Uber et la domination de inDrive bouleversent les équilibres, les conséquences de cette enquête pourraient redéfinir le modèle économique du transport urbain au Maroc.

#### Un marché VTC en forte croissance et en profonde mutation

Le marché marocain des VTC connaît un regain d'intérêt, porté notamment par la montée en popularité d'inDrive, la plateforme la plus téléchargée en 2024. Cette popularité s'explique par son modèle de négociation directe des prix entre passagers et chauffeurs, qui offre une flexibilité tarifaire particulièrement adaptée au contexte marocain. Selon une enquête 2025 de Sunergia, 18% des Marocains déclaraient avoir déjà utilisé une application de VTC, et parmi eux, 96% privilégiaient inDrive. Ce modèle attire aussi les chauffeurs : environ 30% des conducteurs ayant rejoint inDrive en 2024 étaient d'anciens chauffeurs de taxi traditionnel. Ces éléments confirment la dynamique de croissance du marché et la position dominante d'inDrive dans le paysage VTC marocain.

L'arrivée récente d'Uber à Casablanca et Marrakech après une interruption de plusieurs années renforce la pression concurrentielle. Cette relance s'opère via des transporteurs agréés, ce qui marque un effort d'intégration dans le cadre réglementaire national.

# ENQUÊTE SUR LES VTC : QUELLE INCIDENCE ÉCONOMIQUE POUR LE MARCHÉ MAROCAIN ?

Sur le plan de la demande, des études récentes montrent que l'usage des VTC reste concentré dans les grandes villes, parmi les populations jeunes et urbaines, même si la part globale d'utilisateurs reste limitée. Cela signifie que le potentiel de croissance reste important, surtout si le cadre réglementaire évolue.

#### Une régulation en suspens un risque pour l'équilibre du marché

Le principal défi du marché VTC au Maroc demeure l'absence d'un cadre légal clair. Même si le ministère chargé des transports a récemment rejeté certaines demandes de licences pour des services de ride-hailing, estimant que le transport de personnes via des applications mobiles ne correspond pas aux catégories autorisées.

Cette situation de « zone grise » juridique expose le secteur à des incertitudes : des plateformes qui opèrent dans un vide réglementaire, des chauffeurs dont le statut reste flou, et des utilisateurs confrontés à un service parfois hors cadre officiel.

C'est dans ce contexte que la plainte de Itechia TV éditeur de l'application locale Taxi Sahbi a déclenché l'enquête du Conseil de la concurrence. La société accuse certaines plateformes de VTC de « pratiques susceptibles de fausser la concurrence ».

Cette initiative arrive à un moment charnière, où les flux d'investissement, la structure du service, et le positionnement des acteurs pourraient être fortement redistribués.



Enjeux économiques de l'enquête : concentration, barrières à l'entrée, modèle de revenu  
 Concentration du marché et dominance d'un petit nombre d'acteurs  
 Selon des données récentes, inDrive, Uber/Careem et Yango concentreraient environ 99% de l'activité VTC au Maroc. Une telle concentration réduit la concurrence réelle entre plateformes, ce qui pourrait conduire à une distorsion des prix, une réduction de l'innovation, ou des barrières élevées pour les nouveaux entrants.

L'enquête du Conseil pourrait donc s'intéresser aux mécanismes de recrutement des chauffeurs, aux conditions d'adhésion, et au niveau des commissions pratiquées des éléments cruciaux pour juger de la santé concurrentielle du marché.

#### **Barrières à l'entrée et asymétries réglementaires**

Le fait que le cadre légal reste flou pour les VTC crée un avantage pour les plateformes déjà en place au détriment de nouveaux entrants potentiels. Sans un cadre clair, les coûts d'entrée (licences, conformité, sécurité) restent imprévisibles ou élevés ce qui freine l'émergence de concurrents, notamment des acteurs locaux.

De plus, le retour d'acteurs internationaux comme Uber, soutenus par des ressources conséquentes, peut accentuer les déséquilibres dans un marché encore immature.



#### **Modèle économique et répartition des revenus**

Un autre aspect sensible concerne le partage des revenus entre plateformes et chauffeurs. Pour inDrive, une part importante des conducteurs sont d'anciens chauffeurs de taxi, ce qui illustre la mutation du modèle de transport au Maroc.

La question de la commission prélevée par les plateformes et des marges réalisées sera au cœur de l'enquête. Si la commission est trop élevée, ou que le modèle désavantage les chauffeurs, cela pourrait poser des risques de précarisation et fragiliser l'offre à long terme.

#### **Scénarios possibles et impact sur l'économie du transport urbain**

Réglementation stricte et égalité des chances : Si l'enquête aboutit à des recommandations favorisant la transparence des conditions d'accès, l'obligation de licence et la limitation des marges, cela pourrait ouvrir le marché et encourager la concurrence, donnant naissance à de nouveaux acteurs y compris locaux et rationaliser les prix.

Consolidation du marché existant : À l'inverse, si les grandes plateformes sortent renforcées, avec des conditions qui les avantagent, le risque est une quasi-monopolisation, des pratiques fermées aux entrants, et peu d'incitation à l'innovation ou à l'amélioration du service.

Instabilité et retrait partiel : Un scénario plus pessimiste si la régulation reste floue, ou si les contrôles sont trop stricts pourrait décourager les plateformes d'investir ou les chauffeurs de rester, ce qui fragiliserait l'offre de mobilité dans les grandes villes.

#### **Un enjeu stratégique pour l'économie marocaine**

L'enquête ouverte par le Conseil de la concurrence ne concerne pas seulement un secteur de services, mais elle pourrait également redéfinir l'équilibre du transport urbain, l'investissement dans la mobilité, et le modèle économique des VTC au Maroc.

Dans un contexte de croissance urbaine, de demande accrue en transport flexible et d'essor des technologies numériques, le bon fonctionnement du marché VTC est devenu un enjeu macroéconomique. L'enquête pourrait favoriser la transparence, la concurrence loyale et l'émergence d'un cadre durable.

Pour les acteurs économiques, les investisseurs, les chauffeurs comme pour les usagers, l'évolution de ce dossier sera déterminante non seulement pour l'offre de transport, mais pour l'ensemble de l'écosystème urbain marocain.

# LA BOURSE DE CASABLANCA RETROUVE SON ÉLAN : IPO, INVESTISSEURS ET PERSPECTIVES 2026

**Bourse de Casablanca, IPO, investisseurs, MASI, capitalisation, private equity, Cash Plus, SGTM, Marché financier, croissance économique.**

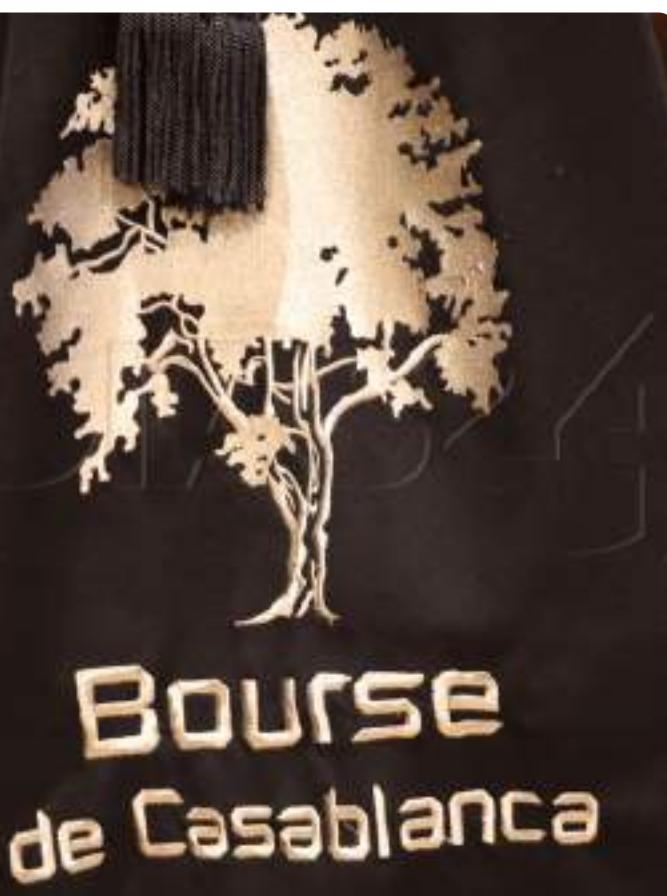
**Après plusieurs années de calme relatif, la Bourse de Casablanca semble retrouver son souffle. Portée par une succession d'introductions en Bourse, le retour massif des investisseurs particuliers et la croissance soutenue des entreprises cotées, la place financière amorce un tournant prometteur. Entre opportunités de sortie pour les fonds de private equity et perspectives stimulantes pour 2026, le marché marocain s'impose à nouveau comme un acteur clé de l'investissement local, tout en naviguant avec prudence dans un contexte encore marqué par la volatilité.**

La Place casablancaise semble avoir retrouvé un souffle que beaucoup pensaient perdu. Après plusieurs années de calme relatif, les introductions en Bourse se succèdent, insufflant une énergie nouvelle à un marché longtemps considéré comme prudent. Selon l'expert des marchés financiers Farid Mezouar, cette dynamique résulte de plusieurs facteurs : sorties des fonds de private equity, appétit renouvelé des investisseurs et croissance soutenue des entreprises candidates à la cotation.

Depuis 2020, sept sociétés ont rejoint la cote, et 2025 continue sur cette lancée avec l'arrivée de Vicenne et les IPO attendues de Cash Plus et SGTM. Mezouar souligne le rôle clé des fonds d'investissement : «Il me semble que le principal catalyseur des IPO récentes est la sortie de fonds de private equity comme Mediterranea Capital». La Bourse offre à ces investisseurs une porte de sortie idéale, grâce à des valorisations souvent attractives. Les entreprises introduites affichent une croissance solide et ont besoin de fonds propres pour financer leur développement, malgré la concurrence persistante de la dette bancaire ou privée.

L'année 2025 pourrait bien constituer un point d'inflexion. Sans retrouver l'effervescence de 2007-2008, le rythme des IPO s'accélère légèrement, avec un potentiel de trois nouvelles introductions. La hausse des cours depuis 2023 renforce cette dynamique, tout comme la visibilité médiatique offerte par la cotation, bénéfique aux sociétés comme Vicenne ou CMGP. Cash Plus et SGTM profitent d'un moment favorable, malgré une nervosité encore palpable chez certains investisseurs. Mezouar note que «la Bourse de Casablanca affiche toujours des ratios de valorisation assez élevés», avec un multiple de bénéfices estimé autour de 21 selon certaines analyses d'experts — chiffre à considérer comme indicatif plutôt que officiel.

Cash Plus se distingue par sa politique de distribution de dividendes ambitieuse, avec un pay-out moyen annoncé de 85% pour la période 2025-2030. Mezouar précise : «Cette générosité n'est pas conjoncturelle». Il s'agit d'une projection basée sur le modèle économique de l'entreprise, majoritairement fondé sur un réseau de franchisés, qui limite les besoins en investissement récurrent.



La dynamique générale du marché est tangible. Le MASI a progressé d'environ 4% au troisième trimestre, et la capitalisation totale dépasse désormais les 1000 milliards de dirhams, chiffres confirmés par les rapports officiels. Le rôle des investisseurs particuliers se renforce : au deuxième trimestre, les personnes physiques marocaines ont représenté 27,9% des échanges, un niveau inédit depuis 2017. L'augmentation de capital de TGCC, ayant attiré un nombre estimé de plus de 82000 souscripteurs, illustre cet engouement, même si le chiffre exact reste à confirmer officiellement.

Le marché conserve toutefois ses contrastes sectoriels. Les investisseurs naviguent entre stratégies top-down et bottom-up, souvent influencés par le trading à court terme. Certaines industries, comme la chimie, traversent des phases transitoires, tandis que d'autres bénéficient d'un contexte porteur. Mezouar suggère également une simplification de la classification sectorielle, par exemple via une fusion des segments immobilier et hôtellerie.



Les institutionnels, en particulier les OPCVM, jouent un rôle déterminant, concentrant 43% de la capitalisation flottante et 37% des volumes échangés, apportant stabilité et liquidité. Pour la fin d'année, l'expert reste prudent face à la volatilité traditionnelle, mais se montre optimiste pour 2026 : la croissance potentielle du MASI pourrait atteindre des deux chiffres, portée par le Mondial 2030 (impact économique estimé à 1,7%, chiffre à considérer comme une projection) et d'autres projets structurants dans les infrastructures, le dessalement et l'électricité. La prévision de croissance du PIB marocain pour 2026 est autour de 4,6%, selon les estimations des experts et institutions économiques.

Dans ce contexte, la Bourse de Casablanca s'affirme comme un marché en renouveau, combinant dynamisme, opportunités pour les investisseurs et prudence raisonnée face aux incertitudes sectorielles et économiques.

# LE CASH REPREND DU TERRAIN : POURQUOI LA MONNAIE FIDUCIAIRE RESTE REINE AU MAROC

**Malgré l'essor spectaculaire des paiements électroniques, la monnaie physique reprend de la vigueur. Bank Al-Maghrib confirme une forte remontée du cash en circulation en 2025 — un phénomène aux racines économiques, sociales et culturelles qui complique la transition digitale et pèse sur la liquidité bancaire.**

La donnée saute aux yeux dans les tableaux de Bank Al-Maghrib : après un ralentissement en 2024 lié notamment à l'opération d'amnistie fiscale, la circulation fiduciaire repart fortement à la hausse. À fin 2024, l'encours s'était établi à 414,4 milliards de dirhams (+5,2% sur l'année) ; fin septembre 2025, il atteint ≈ 467,9 milliards, soit une progression d'environ +9,8% sur un an — signe qu'un mouvement structurel reprend ses droits.

Je me souviens d'un petit commerce de quartier à Rabat, là où les vieux réflexes tiennent encore bon : le propriétaire préfère la liasse dans le tiroir plutôt que le bip d'une application. Cette anecdote n'est pas anecdotique : elle résume un comportement collectif. Sur dix ans, la monnaie fiduciaire en circulation a bondi de plus de +13%, et le ratio cash/PIB a progressé, atteignant près de 29% en 2024 — un niveau élevé qui illustre la place centrale de l'espèce dans l'économie marocaine.

## Les causes profondes : pas seulement une question d'infrastructures

Pourquoi le cash résiste-t-il ? Les explications sont multiples et se renforcent les unes les autres. D'abord l'importance de l'économie informelle : une part significative d'échanges

reste hors circuit bancaire, favorisant l'usage de billets. Ensuite, des motifs culturels préférence pour la confidentialité, habitudes de paiement dans l'artisanat, le petit commerce et certains services freinent l'adoption entière des solutions numériques. Enfin, des raisons techniques et institutionnelles subsistent : couverture des TPE, coûts de transaction, et confiance encore imparfaite dans certaines offres digitales.

L'effet saisonnier accentue la demande : Ramadan, Aïd, été touristique et virements de la diaspora provoquent des pics réguliers de retraits. Ces cycles sont désormais visibles dans les séries mensuelles de BAM : les sorties nettes augmentent lors des périodes festives, amplifiant l'encours en fin d'année. Autrement dit, même une adoption croissante des cartes et portefeuilles mobiles n'efface pas ces besoins ponctuels et massifs en liquide.



## Les conséquences macro-financières : liquidité, coût et vulnérabilité

Le retour massif du cash pèse sur les banques. Plus les agents économiques thésaurisent, moins les dépôts bancaires augmentent – et plus les établissements ont recours au refinancement auprès de la banque centrale. En 2024, le besoin de liquidité bancaire s'est élevé en moyenne hebdomadaire à 123,7 milliards de dirhams, contre 83,2 en 2023, illustrant la pression sur les marchés monétaires. Cette dépendance renchérit le coût du financement et réduit la marge de manœuvre du système bancaire dans l'octroi de crédit.

Bank Al-Maghrib l'a bien compris : l'institution mène études et pistes d'action pour freiner la progression du cash et encourager des circuits plus transparents et efficaces. Mais la banque centrale agit dans un jeu complexe où technique monétaire, sécurité, inclusion financière et comportements sociaux s'entrelacent.

### Que faire ? Des mesures techniques... et culturelles

La réponse ne peut être uniquement technocratique. Bien sûr, il faut multiplier les TPE, améliorer l'interopérabilité des services, alléger les coûts des transactions numériques et renforcer la cybersécurité. Mais il faut aussi du temps et des campagnes de confiance : convaincre un commerçant de quartier ou un artisan que le paiement électronique est fiable, rentable et simple. Des incitations fiscales ciblées, des programmes de formation et des solutions adaptées aux flux saisonniers (par ex. instruments de paiement hybride pour la diaspora) pourraient accélérer le basculement.

Enfin, la lutte contre l'économie informelle et la promotion de la valorisation locale des activités contribueront à réduire la demande de billets. C'est un chantier long, impliquant Etat, banques, opérateurs fintech et acteurs locaux.

Le constat est clair : la digitalisation des paiements progresse, mais elle ne suffit pas, à elle seule, à supplanter une habitude profondément ancrée. Tant que l'économie réelle continuera de fonctionner largement en espèces et que les comportements saisonniers perdureront, le cash restera un acteur central un défi pour la politique monétaire, mais aussi une invitation à repenser, en profondeur, la manière dont le Maroc finance sa transition numérique.



# ZAZU LÈVE 1M\$ ET VISE LE MAROC : QUAND LA FINTECH PAN-AFRICAINNE PARIE SUR LES PME

**Zazu, startup fintech en phase de pré-amorçage, a levé un million de dollars afin de soutenir son déploiement en Afrique du Sud et au Maroc, deux marchés retenus comme points d'ancre pour une expansion panafricaine prévue en 2026. Cette opération marque l'entrée graduelle d'un nouvel acteur sur le segment des services financiers dédiés aux PME.**

**Un million pour bâtir « la banque que les PME méritent »**

Fondée par d'anciens cadres de Solarisbank, Zazu se présente comme un « finance OS » destiné aux entrepreneurs et PME une proposition proche de modèles comme Mercury mais adaptée aux réalités africaines. Le pré-amorçage de 1 million de dollars servira à lancer les premiers services au Maroc et en Afrique du Sud, puis à préparer un tour d'amorçage plus important en 2026. Ces éléments sont confirmés par plusieurs médias spécialisés.

Germain Bahri, cofondateur, a partagé sur LinkedIn ses souvenirs du lancement et sa conviction que la banque doit être « radicalement meilleure » pour les petites entreprises ; il évoque une première cohorte bêta et des premiers clients déjà servis au Maroc. Ce témoignage personnel éclaire la stratégie go-to-market de l'équipe.

## Des promesses à mesurer face aux défis locaux

Le tour réunit des acteurs connus dont Plug and Play Ventures ainsi qu'un cercle d'angel investors issus de fintechs européennes et africaines, ce qui renforce la crédibilité du projet mais n'assure pas son succès commercial. Sur le terrain marocain, plusieurs obstacles restent visibles : fragmentation réglementaire, accès aux rails de paiement locaux, confiance des PME envers les néo-acteurs et capacité d'intégration avec les solutions comptables déjà utilisées.

Les fondateurs avancent des chiffres ambitieux : une cinquantaine de bêta-clients et plus de 1 000 PME en liste d'attente selon les communiqués des données encourageantes mais à interpréter avec prudence tant que les taux d'activation et de rétention ne sont pas publiés.

Pour le Maroc, l'arrivée de Zazu peut stimuler l'écosystème : offrir des outils de gestion, faciliter les paiements et, potentiellement, dynamiser l'accès au crédit si des passerelles bancaires sont nouées. Reste à voir si l'exécution sera à la hauteur des promesses et si Zazu saura adapter son produit aux spécificités locales langue, fiscalité, habitudes bancaires. Les autorités, les banques et les incubateurs ont là une opportunité : accueillir l'innovation tout en veillant à l'inclusion et à la protection des PME qui font vivre l'économie marocaine.



# 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

**Le marché marocain de la cybersécurité vient de franchir un cap symbolique : 1,2 milliard de dollars. Porté par l'accélération de la transformation numérique et la recrudescence des cyberattaques, ce bond traduit un besoin urgent de protection, mais il s'accompagne de défis structurels qu'il ne faudrait pas sous-estimer.**

#### **Un marché qui explose face à la montée des menaces**

D'après le rapport 2025 de Ken Research, le segment marocain "MDR & SOC" — c'est-à-dire les services de détection, de réponse aux incidents et de surveillance continue atteint désormais 1,2 milliard de dollars.

Qu'est-ce qui alimente cette croissance spectaculaire ? Plusieurs facteurs.

D'abord, l'essor massif du numérique : entreprises, administrations, PME, individus l'usage du digital ne cesse de se répandre. Chaque nouveau service en ligne, chaque base de données, chaque infrastructure connectée élargit la "surface d'attaque". Et les attaques n'ont pas tardé à suivre : selon le rapport, les cyber-incidents ont grimpé d'environ 30%, soulignant l'urgence de renforcer les défenses.

Ensuite, la réaction institutionnelle s'est intensifiée. Depuis 2023, le Maroc a mis en œuvre une stratégie nationale de cybersécurité créant une agence dédiée, financement, renforcement des capacités de surveillance, incitation à la coopération public-privé. Ces mesures ont jeté les bases d'un cadre propice à l'essor des services de sécurité informatique.

Enfin, la demande vient de partout : administrations, banques, télécommunications, santé, industrie, PME... Le rapport identifie clairement les principales "zones de tension" et donc les opportunités parmi les secteurs les plus exposés.

Pour être franc : quand j'ai vu ces chiffres, j'ai repensé à des discussions récentes avec des responsables IT dans des banques de Casablanca beaucoup disaient ressentir "l'angoisse permanente" d'un piratage, d'une fuite de données. Ce 1,2 milliard, pour eux, c'est plus qu'un chiffre : c'est le reflet d'un besoin vital.

# **MARCHÉ MAROCAIN DE LA CYBERSÉCURITÉ : 1,2 MILLIARD DE DOLLARS UN TOURNANT, MAIS SANS ILLUSION**

#### **MDR, SOC et services spécialisés : les piliers de la sécurité**

Le rapport met en lumière deux types de services qui tirent la croissance :

Les MDR (Managed Detection & Response) — externalisation de la surveillance, détection et traitement des menaces en temps réel. De plus en plus d'organisations optent pour cette formule, car elles manquent de ressources internes ou redoutent des attaques sophistiquées qu'un simple antivirus ne suffit plus à bloquer.

Les SOC (Security Operations Centers) — structures dédiées à la supervision continue, à l'analyse des vulnérabilités, à la gestion des incidents, à la veille des menaces. Ces centres deviennent essentiels pour assurer la résilience des systèmes.

À ces services s'ajoutent le "threat intelligence", la gestion des vulnérabilités, la conformité réglementaire... Autant de solutions aujourd'hui considérées comme stratégiques, et plus comme des "frais informatiques".

Géographiquement, la demande se structure autour de quelques pôles : Casablanca (secteur privé, banques, multinationales), Rabat (administrations, institutions publiques), Tanger (industries, zones industrielles, logistique). Ce trio concentre l'essentiel des investissements — un trait révélateur des dynamiques économiques actuelles.



Un essor réel mais des défis structurels persistants

Cette montée en puissance n'est pas sans obstacles. Le premier, et de taille : le manque de compétences. Le Maroc compterait environ 6 000 experts certifiés en cybersécurité, alors que le besoin est estimé à plus de 12 000 un écart qui pourrait freiner sérieusement la montée en charge des services.

Ensuite, le coût des solutions représente un véritable obstacle surtout pour les PME. Installer un SOC ou souscrire à un MDR peut coûter entre 250 000 et 1,2 million de dirhams, ce qui pèse lourd pour des structures modestes.

Cela crée un paradoxe : le besoin est urgent, la demande existe mais l'offre peine à suivre à cause de ces contraintes. Le risque ? Que seuls les grands groupes ou administrations soient protégés, alors que les petites structures souvent plus vulnérables restent exposées.

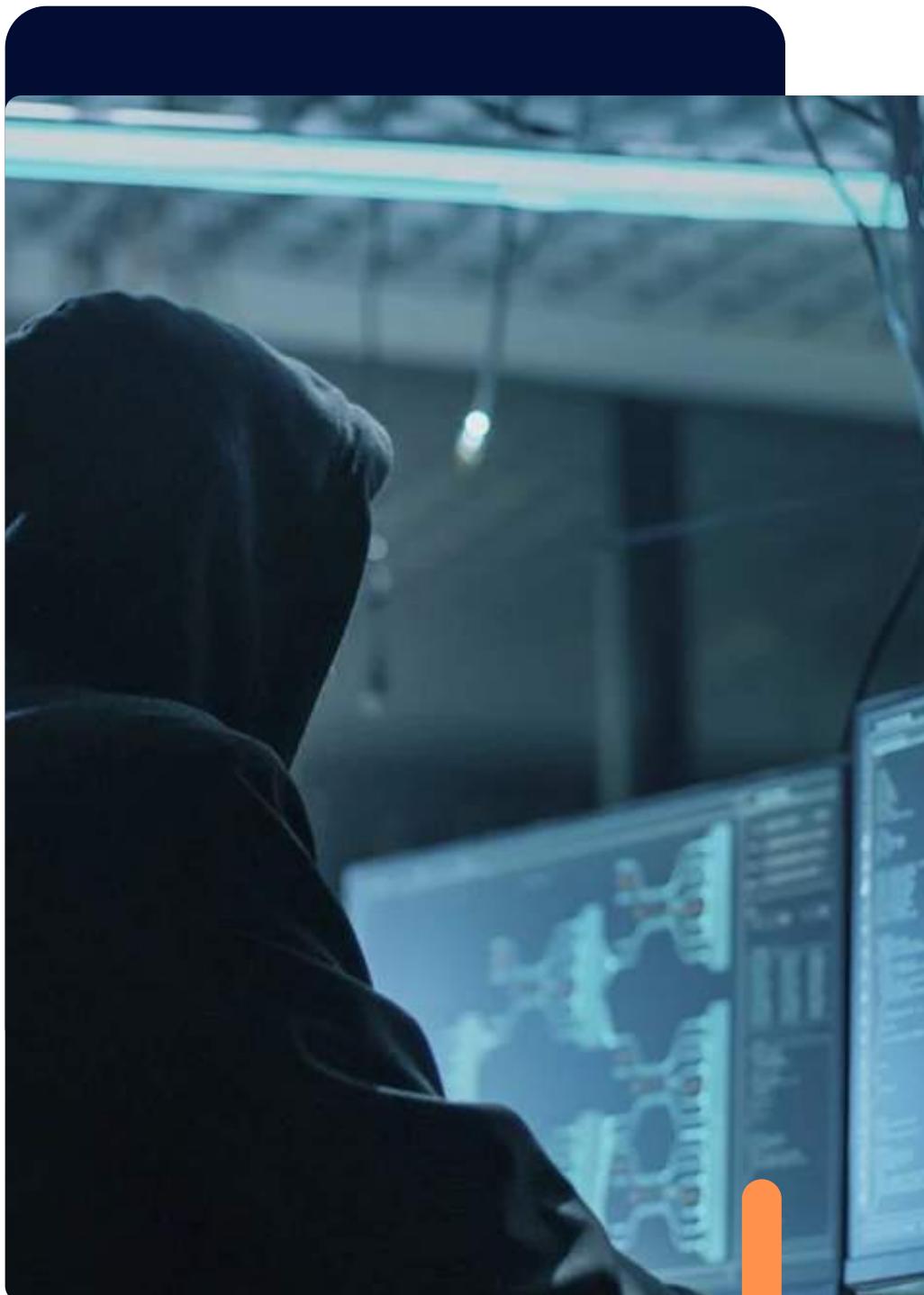
### **Une opportunité pour un Maroc numérique, résilient et inclusif**

Pour autant, ce marché naissant porte un véritable espoir. Loin d'être un luxe, la cybersécurité apparaît comme un pilier indispensable de la transformation numérique. Dans un monde où l'économie digitale pourrait représenter plusieurs dizaines de milliards de dirhams comme le souligne le rapport , garantir la sécurité des flux, des données, des plateformes est essentiel.

C'est aussi une chance pour la jeunesse marocaine : former des compétences, créer des emplois, bâtir des startups de cybersécurité, contribuer à un écosystème digital robuste et souverain.

Mais pour que cette chance se concrétise, il faudra agir avec bon sens et ambition : investir dans la formation, encourager les partenariats publics-privés, alléger les coûts pour les PME, veiller à ce que la cybersécurité ne devienne pas un luxe réservé à une élite.

L'atteinte de 1,2 milliard de dollars sur le marché marocain de la cybersécurité n'est pas seulement un chiffre symbolique : elle souligne que le Royaume est entré dans l'ère de la protection proactive de son économie numérique. Entreprises, administrations et start-ups sont désormais appelées à conjuguer innovation et sécurité, transformant la cybersécurité en véritable levier de compétitivité et de souveraineté digitale. Si les efforts en formation, partenariat et financement sont maintenus et renforcés, le Maroc pourrait bientôt se positionner comme un hub régional de cybersécurité, capable de sécuriser ses ambitions numériques tout en créant des emplois et des opportunités pour la jeune génération.



# MAROC 2025 : LA RÉALITÉ DERRIÈRE LE BOOM TOURISTIQUE

Alors que l'année 2025 touche à sa fin, le Maroc continue d'afficher un dynamisme touristique exceptionnel. Le pays avait déjà franchi un cap historique en 2023 et 2024 ; 2025 confirme la tendance, mais révèle aussi de nouveaux enjeux, moins visibles, qui accompagnent ce "boom" souvent présenté comme un succès sans faille.

## Un rebond maîtrisé plutôt qu'un simple effet post-pandémie

L'augmentation du nombre de visiteurs n'est pas seulement la conséquence d'un retour global au voyage. Depuis trois ans, trois leviers structurants se combinent :

1. Modernisation des infrastructures aériennes : L'élargissement des capacités des aéroports de Marrakech, Tanger et Agadir a permis de fluidifier l'arrivée de touristes européens et moyen-orientaux. À cela s'ajoute l'ouverture de nouvelles lignes low-cost et l'amélioration des connexions avec l'Afrique de l'Ouest.

2. Montée en gamme contrôlée : Le Maroc a réussi à attirer des investissements hôteliers plus premium (boutique hôtels, écolodges, riads restaurés), ce qui a entraîné une hausse du panier moyen par visiteur.

3. Meilleure segmentation de l'offre : Le tourisme sportif (surf, trails, golfs), le tourisme culturel (Fès, Rabat, Essaouira), et le tourisme d'affaires progressent simultanément. Ces trois facteurs expliquent un boom durable et non un simple rebond mécanique.

## Le boom existe, mais il n'est pas uniforme

Malgré les chiffres positifs, la dynamique ne touche pas toutes les régions de manière égale.

1. Marrakech reste dominante, parfois trop. La ville concentre une part excessive de la dépense touristique nationale. Cela crée deux effets : une pression forte sur les infrastructures locales, une concurrence intense entre établissements, parfois au détriment de la qualité de l'emploi.



2. L'émergence de nouveaux pôles. Certaines régions commencent pourtant à tirer leur épingle du jeu : Ouarzazate et le sud oriental avec le cinéma et le tourisme désertique, Dakhla avec le sport de glisse et le tourisme haut de gamme, Rabat grâce à sa reconnaissance culturelle internationale (musées, festivals, patrimoine).

Ces pôles équilibrivent progressivement la carte touristique nationale mais encore lentement.

#### **L'envers du décor : ce que révèle vraiment l'année 2025**

1. La tension sur les ressources humaines. Le vrai défi de 2025 n'est pas le manque de touristes, mais le manque de main-d'œuvre qualifiée : difficultés à recruter dans l'hôtellerie (cuisine, housekeeping, réception), turn-over élevé, inadéquation entre les formations et les besoins réels des établissements. Cette tension explique pourquoi, malgré la croissance, les professionnels alertent sur une "qualité de service sous pression".

2. Le risque de dépendance excessive à l'Europe 75 % du flux touristique marocain provient encore de l'Union européenne. Cela rend le secteur vulnérable à : une baisse de pouvoir d'achat dans ces pays, des crises géopolitiques, ou un durcissement des politiques environnementales pour l'aérien.

Le Maroc cherche à diversifier : Arabie saoudite, Brésil, États-Unis, Afrique subsaharienne mais les résultats restent encore émergents en 2025.

3. Le défi environnemental discret mais réel. Le tourisme est l'un des secteurs les plus exposés au changement climatique : stress hydrique dans plusieurs régions, épisodes de canicule plus fréquents, augmentation de la pression sur les ressources naturelles.

En 2025, plusieurs établissements commencent à adopter des pratiques plus responsables mais cela progresse par "îlots" et non à l'échelle du secteur.

#### **Pourquoi ce boom reste stratégique pour le pays ?**

Malgré ces défis, ce dynamisme reste essentiel pour le Maroc : contribution majeure au PIB, effet d'entraînement sur l'artisanat, les transports, l'agriculture, renforcement du soft power marocain, préparation des grands rendez-vous sportifs et culturels à venir.

Le boom touristique 2025 est donc réel, mais il s'inscrit dans une transformation plus profonde : un tourisme plus diversifié, plus structuré, mais aussi plus exigeant pour les politiques publiques.



Le duel ChatGPT-Claude n'est plus seulement une bataille d'ingénieurs. Il devient un choc financier mondial. En tant qu'investisseur américain, habitué aux marchés où la spéculation côtoie l'innovation pure, ce scénario ressemble à un rare alignement des planètes : deux entreprises au cœur de l'intelligence artificielle générative, deux trajectoires fulgurantes, et une même tentation — entrer en Bourse pour capter la prochaine vague de capitaux.

**Si j'étais un investisseur américain : comment miser sur l'entrée en Bourse des géants de l'IA générative**

L'équation économique est simple : après avoir levé des milliards auprès des géants de la tech et des fonds souverains, OpenAI et Anthropic semblent prêtes à jouer une nouvelle carte. Leur valeur privée tutoie déjà les sommets. Leur influence culturelle, stratégique et industrielle dépasse celle de nombreuses multinationales établies. L'IPO devient alors non seulement logique, mais presque inévitable.

**Le contexte : deux modèles, deux visions, un seul marché**

OpenAI, l'éditeur de ChatGPT, a fait du "moonshot" sa marque de fabrique. Son modèle économique reste mouvant, presque expérimental : un pied dans la recherche, un pied dans les produits, un pied dans les partenariats industriels, sans oublier la manne Microsoft. La croissance est colossale, l'adoption grand public historique, mais la structure de coûts ressemble parfois à une fusée qui brûle son carburant plus vite qu'elle ne freine sa descente.

Anthropic, créateur de Claude, avance avec davantage de prudence. Son ADN est profondément tourné vers la sécurité des modèles, un argument qui séduit les investisseurs institutionnels et les entreprises régulées. Son partenariat massif avec Amazon donne un socle industriel puissant, mais le rythme de sa montée en gamme reste plus mesuré que celui de ChatGPT.

Pour Wall Street, ce contraste est un régal. Deux philosophies, deux courbes de croissance, deux paris technologiques.

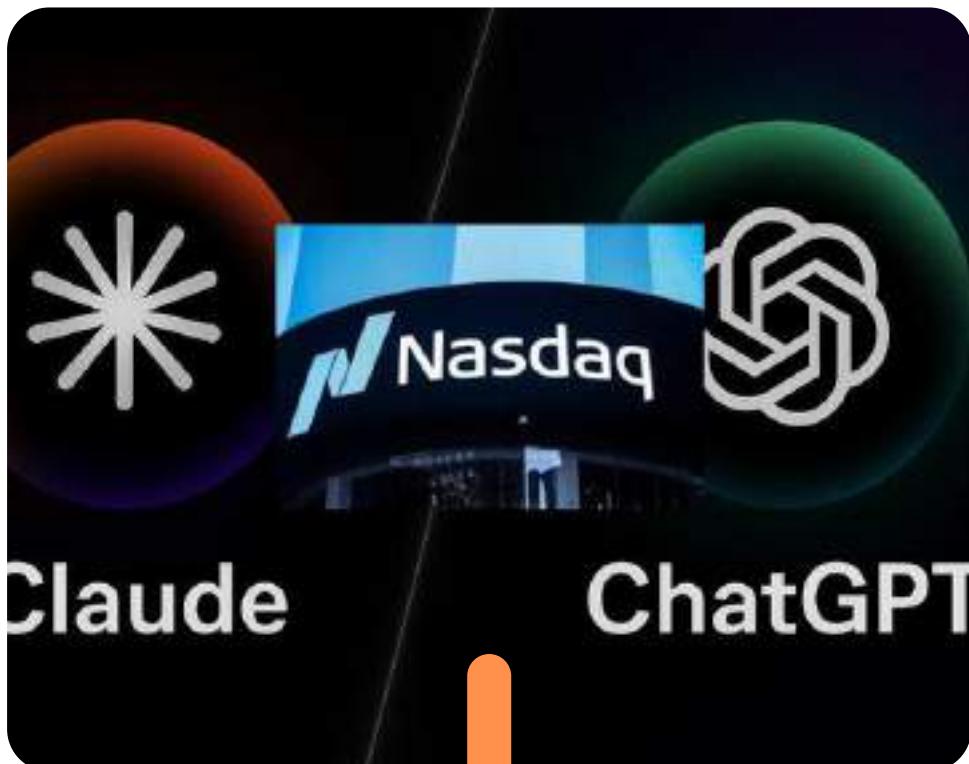
# LE MATCH BOURSIER DU SIÈCLE : CHATGPT VS CLAUDE, LA NOUVELLE BATAILLE DE WALL STREET

**Si j'étais un investisseur américain, que ferais-je ?**

Je commencerais par analyser la dynamique du marché de l'IA comme un marché de plateformes, comparable à l'arrivée de l'iPhone ou de l'e-commerce dans les années 2000. Ce n'est pas une technologie isolée : c'est une infrastructure. Ce n'est pas un produit : c'est une révolution de productivité.

**Ensuite, j'observerais trois axes déterminants pour un investissement stratégique.**

1. La capacité à transformer l'adoption en revenus récurrents. OpenAI a un avantage colossal : une base mondiale d'utilisateurs. Le risque : une dépendance à un partenaire unique et une croissance des coûts parfois vertigineuse. Anthropic, elle, séduit davantage le B2B haut de gamme, avec des marges plus stables.



## 2. L'avance technologique.

ChatGPT bénéficie d'une aura quasi culturelle. Claude, lui, a conquis les milieux professionnels pour la qualité de ses réponses et sa robustesse. Le choix dépend du profil de risque : OpenAI pour la croissance explosive, Anthropic pour la qualité structurelle.

## 3. La gouvernance et le risque réglementaire.

OpenAI a montré que sa gouvernance pouvait être "mouvante". Un IPO imposerait une transparence totale – ce qui rassurerait les investisseurs. Anthropic, de son côté, cultive l'image de la prudence éthique, un atout à l'ère des régulations à venir.

Si les deux entrent en Bourse dans la même fenêtre temporelle, Wall Street vivra un moment historique. Un "duel à la Tesla–SpaceX", mais en simultané. Un Nasdaq prêt à s'enflammer, et une génération d'investisseurs particuliers attirée comme jamais.

Le risque majeur serait une valorisation trop rapide, trop spéculative, déconnectée de la capacité réelle à monétiser ces modèles. L'IA est une révolution, mais elle reste une industrie jeune, marquée par des coûts massifs en infrastructures et en data centers.

Pour un investisseur, l'idéal serait d'entrer tôt, mais pas aveuglément. Observer les premiers résultats trimestriels, analyser le cash burn, suivre les partenariats industriels, et surtout : surveiller les cycles d'innovation. Dans l'IA, une version logicielle peut renverser tout un secteur en trois mois.

### **Que ferais-je, finalement ? Si j'étais un investisseur institutionnel américain, je répartirais ma mise :**

- une position forte sur OpenAI pour miser sur la domination culturelle et l'expansion grand public ;
- une position plus prudente mais durable sur Anthropic pour miser sur la stabilité et la confiance B2B ;
- une réserve de liquidités pour ajuster mon allocation après les premiers résultats post-IPO.

Le match ChatGPT–Claude ne se jouera pas seulement dans les labos. Il se jouera sur les écrans de trading du monde entier. Et cette fois, ce sont les investisseurs qui écriront le prochain chapitre de l'histoire de l'IA.

L'ère des modèles linguistiques est déjà là. L'ère de leurs marchés financiers commence à peine.



# AFRIQUE : LE TOURNANT DÉCISIF DES MONNAIES NUMÉRIQUES DE BANQUES CENTRALES (MNBC)

**Au cours de la dernière décennie, les monnaies numériques de banques centrales (MNBC) sont passées du statut de concepts expérimentaux à celui de véritables leviers géopolitiques.**

**Si la Chine et l'Europe concentrent l'essentiel de l'attention mondiale, l'Afrique est en réalité l'un des continents où l'enjeu est le plus stratégique.**

**En 2025, plusieurs pays africains testent ou étudient activement leur propre MNBC :**

Nigeria, Ghana, Afrique du Sud, Kenya, Tunisie, Rwanda... Et cette dynamique n'est pas un simple effet de mode.

Elle traduit la volonté croissante du continent de réduire ses vulnérabilités monétaires, de moderniser ses systèmes de paiement, et surtout, de renforcer sa souveraineté économique dans un monde où les infrastructures financières sont largement dominées par des acteurs extérieurs.

**L'intérêt majeur des MNBC en Afrique réside dans la combinaison de trois éléments :**

Une population jeune et ultra-connectée, des systèmes bancaires encore peu inclusifs, et des coûts de transfert parmi les plus élevés au monde. Là où un virement peut prendre plusieurs jours et coûter une commission significative, une MNBC permet une transaction instantanée, traçable et très peu coûteuse.

Pour les États, cela signifie un levier puissant pour réduire le poids de l'informel, améliorer la collecte fiscale et sécuriser les flux.

Le Nigeria, pionnier avec son eNaira lancé en 2021, a essuyé des débuts difficiles, mais ces difficultés ont servi de leçon pour tout le continent :

une MNBC ne s'impose pas uniquement par la technologie, mais par sa valeur ajoutée concrète pour les citoyens et les entreprises.

Depuis, de nombreux pays ont revu leur approche : mieux cibler les usages (transports, paiements gouvernementaux, commerce transfrontalier), simplifier les interfaces, intégrer des portefeuilles mobiles déjà adoptés par la population, et surtout, sécuriser les infrastructures.

**Pour l'Afrique, l'intérêt n'est pas seulement domestique.**

Le continent reçoit plus de 95 milliards de dollars de transferts de la diaspora chaque année, un flux qui reste lourdement taxé par les intermédiaires classiques. Une MNBC interopérable pourrait réduire les coûts de 5 % à moins de 1 %, ce qui représente des milliards de dollars restitués directement aux ménages africains.



**MNBC**

C'est également un enjeu macroéconomique majeur : la dépendance aux corridors de paiement dominés par Visa, Mastercard ou Swift limite la capacité des pays africains à gérer leurs flux en toute autonomie. Les sanctions financières internationales récentes, d'ailleurs, ont montré que ces infrastructures peuvent devenir des outils d'influence politique.

D'où l'intérêt croissant d'une alternative continentale, plus souveraine et plus résiliente. Par ailleurs, un an avant l'entrée en vigueur des premiers cadres continentaux autour d'un marché du carbone africain, les États réfléchissent déjà à l'avenir des mécanismes de transaction associés.

Les MNBC, grâce à leur traçabilité native, pourraient devenir l'outil idéal pour certifier, échanger et contrôler des crédits carbone. Plusieurs think tanks africains recommandent déjà de penser le marché du carbone et les MNBC comme deux briques d'un même écosystème numérique souverain.

### **Le défi, toutefois, reste immense. L'Afrique doit éviter la fragmentation :**

Chaque MNBC nationale isolée serait inefficace pour les échanges régionaux. Les blocs économiques (CEDEAO, UMA, EAC, SADC) ont déjà entamé des discussions sur des solutions interopérables.

C'est un chantier technique et politique délicat, mais incontournable si le continent veut bâtir une architecture monétaire moderne, cohérente et compétitive face aux grands ensembles mondiaux. La cybersécurité, également, devient un facteur clé. Une MNBC est une infrastructure critique.

Les banques centrales africaines doivent renforcer rapidement leurs systèmes, former davantage d'ingénieurs spécialisés, et réduire leur dépendance aux logiciels étrangers : une dépendance qui pose des risques stratégiques évidents, surtout dans un contexte géopolitique instable.

### **Enfin, il existe un enjeu social.**

Une partie de la population reste méfiante vis-à-vis du numérique financier, notamment dans les zones rurales où la confiance envers les institutions est fragile.

Le succès des MNBC africaines dépendra donc d'une pédagogie claire, d'intégrations simples (par exemple, via les mobiles USSD déjà utilisés par des millions d'Africains), et d'une cohabitation intelligente avec les fintechs locales. En 2025, l'Afrique se trouve à un tournant décisif.

Les MNBC ne sont pas qu'un outil technologique : elles annoncent un rééquilibrage profond du pouvoir financier mondial. Si elles sont développées avec rigueur, interopérabilité et souveraineté, elles pourraient devenir le catalyseur d'une nouvelle ère économique africaine, plus intégrée, plus indépendante et plus efficace.

**Le véritable enjeu n'est donc pas de savoir si l'Afrique adoptera les MNBC, mais comment elle en fera un instrument stratégique pour les décennies à venir.**



# CÂBLES SOUS-MARINS : LA NOUVELLE GUERRE SILENCIEUSE QUI REDESSINE L'AFRIQUE

**Le monde parle beaucoup de minerais critiques, d'intelligence artificielle ou d'hydrogène vert. Beaucoup moins des câbles sous-marins. Pourtant, ce sont eux qui transportent 99 % du trafic Internet mondial, qu'il s'agisse de données financières, de communications militaires ou du simple message que l'on envoie chaque jour.**

Depuis trois ans, l'Afrique est devenue un terrain stratégique majeur de cette bataille discrète; une bataille menée par des États, mais aussi par des géants du numérique qui se comportent désormais comme de véritables puissances géopolitiques.

## Une infrastructure vitale mais longtemps négligée

Pendant longtemps, les câbles sous-marins africains ont été conçus comme des projets techniques secondaires : utiles, certes, mais sans enjeu politique réel. Ce temps-là est terminé.

Aujourd'hui, la course aux câbles est devenue une course au contrôle de l'avenir numérique du continent. Trois dynamiques en expliquent l'urgence :

- L'explosion du nombre d'utilisateurs africains, avec un taux de pénétration Internet qui pourrait atteindre 60 % d'ici 2030 ;
- Le besoin de connecter des data centers en pleine expansion (notamment au Maroc, en Afrique du Sud et au Kenya) ;
- Les tensions géopolitiques mondiales, qui rendent chaque route numérique stratégique.

**Résultat** : chaque câble posé, chaque port choisi, chaque pays raccordé devient une décision à la fois économique, technologique et géopolitique.

## Les États ne sont plus seuls : l'entrée des géants du numérique

Le fait nouveau, depuis 2021, c'est que les plus grands acteurs de cette guerre ne sont plus uniquement les États. Ils s'appellent Google, Meta, Amazon Web Services et, dans une moindre mesure, Microsoft. Pourquoi cette implication directe ?

Parce que ces entreprises captent désormais plus de la moitié du trafic mondial, et qu'elles veulent maîtriser leur propre réseau plutôt que dépendre de gouvernements ou d'opérateurs historiques.

Le meilleur exemple est le câble 2Africa, financé principalement par Meta: un projet colossal de 45 000 km, l'un des plus longs jamais réalisés, reliant 33 pays autour du continent.

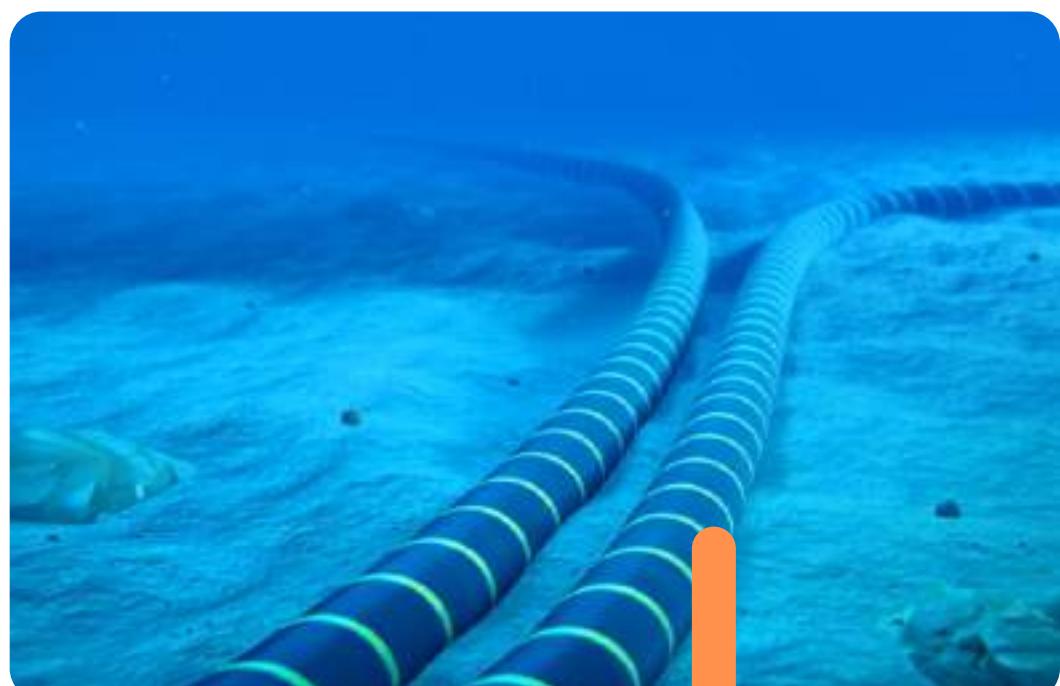
Le Maroc y est connecté à travers les stations de Nador, Casablanca et Dakhla. Google, de son côté, développe ses propres liaisons, dont le câble Equiano, qui relie l'Europe à l'Afrique de l'Ouest.

Cette privatisation partielle de l'infrastructure pose une question simple : qui contrôle réellement les autoroutes numériques africaines

## Le Maroc : un hub discret mais stratégique

Dans cette bataille, le Maroc avance sans bruit mais avec une logique claire : devenir un carrefour numérique entre l'Europe, l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique du Nord. Plusieurs facteurs expliquent cette position :

- Une façade atlantique et méditerranéenne qui facilite les raccordements multiples ;
- Des partenariats réguliers avec les grands opérateurs mondiaux ;
- Une volonté politique de faire du pays un point de transit de données entre les continents ;



– Le développement de data centers locaux (Casablanca, Rabat, Tanger), qui renforcent l'attractivité du pays. Dakhla, notamment, est en train d'émerger comme un futur point d'ancrage clé pour les câbles transatlantiques reliant l'Amérique du Sud, l'Afrique et l'Europe.

Ce positionnement prépare le Maroc à jouer un rôle numérique qu'il n'avait jamais occupé auparavant.

### **La concurrence continentale : Nairobi, Lagos, Le Cap**

Si le Maroc avance, d'autres jouent également leur carte. Nairobi est devenu un hub pour les plateformes technologiques et les câbles venant d'Asie. Lagos profite de la dynamique nigériane et de la présence d'acteurs privés puissants.

Le Cap et Johannesburg concentrent encore les plus grands data centers du continent, attirant naturellement les infrastructures sous-marines. Cette compétition n'est pas négative. Au contraire : elle encourage l'Afrique à se doter d'une architecture numérique plus robuste, plus redondante, moins vulnérable.

Mais elle montre surtout qu'une hiérarchie géodigitale nouvelle est en train d'apparaître.



### **Une bataille aussi militaire que technologique**

On parle rarement d'un point essentiel : les câbles sous-marins ne sont pas seulement des installations civiles. Ce sont aussi des infrastructures critiques, surveillées par les armées.

Plusieurs incidents internationaux ont rappelé la fragilité de ces réseaux : câbles sectionnés en mer Rouge, pressions russes dans l'Arctique, sabotages présumés en Europe du Nord.

### **L'Afrique, désormais mieux connectée, doit se préparer à ces questions de sécurité. Cela implique :**

- Une surveillance plus poussée des zones où passent les câbles ;
- Des protocoles de réparation plus rapides ;
- Une coopération régionale pour éviter que chaque pays ne se retrouve seul face à une menace.

### **Le vrai enjeu : souveraineté ou dépendance ?**

L'enjeu ultime n'est pas technologique, mais politique. Si les géants du numérique financent la moitié des nouveaux câbles, cela signifie que le trafic africain dépendra de décisions prises à Menlo Park, Seattle ou Mountain View.

Cela crée un paradoxe :

- L'Afrique gagne une connectivité plus rapide, plus économique, plus moderne ;
- Mais elle perd une part de maîtrise sur ses flux de données.

Plusieurs pays : Kenya, Afrique du Sud, Nigeria, Maroc commencent donc à réfléchir à une stratégie de souveraineté numérique, qui ne soit pas contre les acteurs privés, mais qui garantisse un équilibre.

La construction de data centers locaux et de clouds souverains va dans ce sens.

### **Alors, la guerre a-t-elle déjà commencé ?**

La réponse est simple : oui, mais elle ne ressemble pas à une guerre traditionnelle. Pas d'explosions, pas de discours officiels, pas de confrontations directes.

### **C'est une guerre :**

- D'influence ;
- de routes maritimes ;
- de stations d'atterrissement ;
- de capacité à attirer les investissements des opérateurs globaux ;
- de sécurisation des données.

Ce qui se joue aujourd'hui sous l'eau déterminera, dans dix ans, quels pays africains seront les centres névralgiques du numérique, et lesquels resteront des consommateurs passifs.

**L'Afrique a encore le choix. Mais la fenêtre se referme vite.**

# FLASH - ÉCO

## OCP décroche une garantie verte de 450 millions d'euros

Le Groupe OCP renforce son virage durable avec une garantie verte de 450 millions d'euros accordée par la Banque européenne d'investissement. Ce soutien de poids vise à accélérer les programmes énergétiques et hydriques du leader mondial des phosphates, engagé dans une transition industrielle à faible empreinte carbone. Derrière le chiffre, un signal stratégique : l'Europe parie sur la capacité du Maroc à devenir un acteur majeur des engrains verts. Reste à vérifier comment cette manne se traduira sur le terrain, notamment en matière d'impact environnemental réel et de création de chaînes de valeur locales.



## Smurfit Westrock Maroc obtient la certification BRCGS AA+

L'usine Smurfit Westrock Maroc vient de décrocher la prestigieuse certification BRCGS Global Standard for Packaging Materials avec la note maximale AA+. Une distinction rare qui confirme la montée en gamme de l'industrie marocaine de l'emballage. Cette reconnaissance internationale récompense la qualité, la traçabilité et la rigueur des processus, alignés sur les exigences des grands donneurs d'ordre agroalimentaires. Au-delà du trophée technique, l'enjeu est clair : mieux positionner le Maroc sur les chaînes de valeur mondiales, à l'heure où la durabilité et la sécurité alimentaire deviennent des standards incontournables pour accéder aux marchés européens.

## Avocats marocains : récolte en pause et prix bas

La campagne nationale de l'avocat, notamment la variété Hass, démarre au ralenti. Les producteurs observent une maturation plus tardive que prévu, tandis que les prix restent sous pression sur les marchés internationaux. Plusieurs exploitants préfèrent retarder la récolte pour éviter une offre excédentaire, un pari risqué dans un secteur déjà volatile. L'enjeu dépasse la simple météo : la concurrence étrangère, les coûts logistiques et les exigences croissantes en matière de certification pèsent sur les marges. Le marché marocain, pourtant prometteur, devra revoir ses stratégies pour préserver sa compétitivité.



# LODJ

 **WEB RADIO**  
*By Lodj*  
**R2I2**

**La web  
Radio  
des  
marocains  
du monde**



[WWW.LODJ.MA](http://WWW.LODJ.MA)

## Huile d'olive : récolte record et prix en baisse

La campagne oléicole 2025-2026 s'annonce exceptionnelle avec plus de 2 millions de tonnes d'olives récoltées, un record historique pour le Maroc. Cette abondance a toutefois un effet mécanique : les prix chutent, au grand désarroi des petits producteurs dont les marges s'effritent. Les huileries tournent à plein régime, mais la valeur ajoutée reste limitée faute de transformation premium et d'un branding ambitieux à l'export. Ce paradoxe — production record, revenus fragiles — questionne la résilience du modèle oléicole national et rappelle l'urgence d'investir dans la qualité, la traçabilité et la montée en gamme.



## Les résidents étrangers au Maroc en forte hausse

Le Maroc compte désormais 148 152 résidents étrangers, soit une progression spectaculaire de 76 % en dix ans. Cette dynamique reflète l'attractivité croissante du pays : stabilité relative, infrastructures modernisées, climat d'affaires plus ouvert. La présence marquée de retraités européens, d'entrepreneurs subsahariens et de profils qualifiés signe un Maroc plus cosmopolite. Mais cette croissance soulève aussi des questions : comment intégrer ces populations dans les politiques urbaines ? Quels impacts sur le marché du logement, de l'emploi et du vivre-ensemble ? Le pays avance, mais l'équilibre social doit suivre.



## Tourisme : contribution à 7,3 % du PIB en 2024

Avec 116,2 milliards de dirhams générés en 2024, le tourisme retrouve une puissance économique remarquable, représentant 7,3 % du PIB national. Les recettes dépassent désormais largement les niveaux pré-Covid, signe d'un secteur résilient et mieux diversifié. Entre digitalisation, montée du tourisme intérieur et regain d'attractivité internationale, le Maroc consolide sa place parmi les destinations fortes de la Méditerranée. Toutefois, la dépendance à certains marchés émetteurs demeure, et les infrastructures doivent encore rattraper les ambitions affichées. La croissance est là ; la durabilité reste à construire.



LODj

# 沿途 JEUNE



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



SCAN ME

**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

## Record d'exportation de maïs marocain vers l'Allemagne

Les exportations marocaines de maïs doux frais vers l'Allemagne dépassent les 2 000 tonnes, un record inattendu dans un segment dominé par l'Europe de l'Est. Cette performance traduit l'amélioration des techniques agricoles marocaines et une meilleure organisation des chaînes d'exportation. L'Allemagne, exigeante sur les normes de qualité, ouvre ainsi une porte stratégique au Royaume. Mais cette percée reste fragile : le secteur doit composer avec la concurrence saisonnière, les coûts logistiques et les exigences environnementales européennes. L'enjeu sera de transformer l'essai en une présence durable et rentable.



## Emirates recrute des techniciens au Maroc

Emirates organise les 8 et 9 décembre à Casablanca deux journées de recrutement dédiées aux techniciens aéronautiques marocains. Le transporteur émirati, en pleine expansion de sa flotte, cherche des profils qualifiés dans la maintenance, l'ingénierie et l'inspection. Pour les jeunes diplômés comme pour les techniciens expérimentés, c'est une fenêtre vers des carrières internationales très valorisées. Ce mouvement confirme, en creux, la montée en compétence du secteur aéronautique marocain. Reste la question sensible : le Maroc saura-t-il retenir suffisamment de talents alors que les grands acteurs étrangers accélèrent leur chasse aux compétences ?

## ONCF : un objectif de 5 milliards de dirhams en 2025

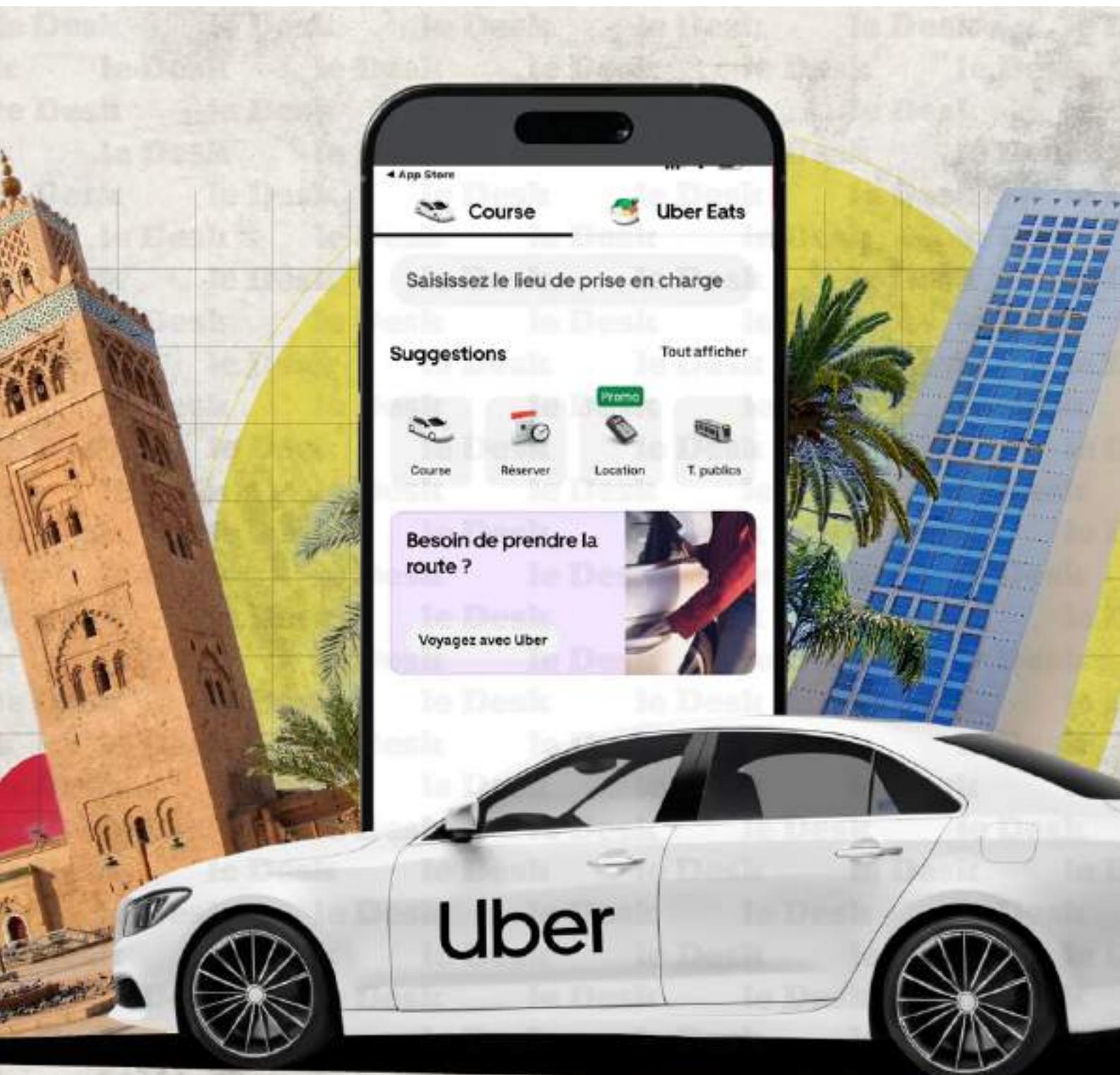
L'ONCF vise un chiffre d'affaires de plus de 5 milliards de dirhams en 2025, porté par la dynamique du TGV, la modernisation du réseau conventionnel et l'amélioration de l'expérience voyageur. Cette projection ambitieuse s'inscrit dans un contexte de relance du transport ferroviaire, dopé par la demande interne et les projets liés à la Coupe du monde 2030. Le défi reste colossal : financer l'extension du réseau, renforcer la ponctualité et contenir les coûts. Le rail marocain avance, mais son modèle économique doit encore prouver sa robustesse.



## Uber fait son retour au Maroc

Après des années d'absence et de litiges réglementaires, Uber revient officiellement au Maroc. La plateforme mise désormais sur un modèle partenarial avec des opérateurs locaux agréés, un virage censé apaiser les tensions avec les taxis. Ce retour s'inscrit dans un marché de mobilité en pleine mutation, où les usages digitaux progressent rapidement.

Reste à voir si Uber saura créer une offre réellement complémentaire et non concurrentielle, dans un environnement où la régulation évolue lentement. Une chose est sûre : la bataille de la mobilité urbaine au Maroc entre dans une nouvelle phase.



# LODJ

## LE KIOSQUE 2.0 DE L'ODJ MÉDIA



*By Lodj*

## LE KIOSQUE 2.0 DE L'ODJ MÉDIA

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

