

FERVEUR POPULAIRE ET REGARDS DE FEMMES

LE FESTIVAL DU FILM DE MARRAKECH 2025 ÉLECTRISE LA VILLE

N°993 • Du 5 au 11 décembre 2025 • 25DH

Challenge.ma

challenge

L'HEBDO MAROCAIN DES DÉCIDEURS



CONSULAT US À DAKHLA L'AMBASSADEUR AMÉRICAIN À LA MANŒUVRE

Duke Buchan, Ambassadeur des Etats-Unis au Maroc.



POLITIQUE DE L'EAU

"LA TRANSFORMATION SILENCIEUSE" PROMISE PAR NIZAR BARAKA

Ministre de l'Equipment et de l'Eau



ÉNERGIES RENOUVELABLES

OCP GREEN ENERGY ACCÉLÈRE SA TRANSITION SOLAIRE

Mostafa Terrab, PDG du Groupe OCP

FERROVIAIRE

KAYOUEH ET KHLIE EN ÉCLAIREURS D'UN RAIL MAROCAIN EN PLEINE MUTATION

Mohamed Rabie Khlie, DG de l'ONCF

FISCALITÉ ZAKAT ET TAXE ZUCMAN : DEUX COUSINES LOINTAINES

Forfaits Business 5G



**Votre mobilité
à la puissance
5G**

70 Go
+

**Appels illimités
vers le national**

100 H
vers l'international

1 H + 2 Go
de Roaming

299

DH TTC / MOIS

Engagement 24 mois

maroc
telecom

Les Éditions de La Gazette

58, avenue des FAR, Tour des Habous
13^{me} étage, Casablanca 20000, Maroc
Tél. : 0522 54 81 50 à 52
Fax : 0522 31 80 94
e-mail : contact@challenge.ma

www.challenge.ma

 challenge.maroc
 @challenge_ma
 challenge Maroc Officiel
 Challenge Maroc
 challengemagazine

DIRECTION
Président Directeur Général
Kamal LAHLOU

Directeur de la Publication
Adil LAHLOU. K
alk@challenge.ma

RÉDACTION
Secrétaire Général de la Rédaction
Adama SYLLA
Contact@challenge.ma

RÉDACTEURS
Najib Salmi, Mohamed Ameskane,
David Jérémie, Abdelhak Maïssour,
Wafaa Mellouk, Hassan Manyani, Larbi Zagdouni,
Ismail Saraoui, Mohamed Zeroual, Jamal Chibli,
Abdelaziz Bouabid

Correspondant à Paris
Mohamed Amine

MAQUETTE
New Publicity

PAO
Saâd FAQUIHI
Soufiane CHAFII

PHOTOS
Taoufik MOUANNIS

RÉVISION
Latifa Ejjawi

RESPONSABLE MEDIA WEB
Saâd WADDI

PUBLICITÉ
LES ÉDITIONS DE LA GAZETTE
58, avenue des FAR, Tour des Habous
14^{me} étage, Casablanca 20000, Maroc
Tél. : 0522 54 81 53 à 57
Fax : 0522 30 97 07
e-mail : contact@newpublicity.ma

ABONNEMENT ET DIFFUSION
Yassine DINIA
e-mail : y.dinia@newpublicity.ma
Tél. : 0522 54 81 62

Bulletin d'abonnement page 63

IMPRESSION
Les Imprimeries du Matin

DISTRIBUTION
Maroc : Sappress
Dépôt légal : 02/2004
ISSN : 1114-7458



Réhabiliter la politique

En tant que formation sociale (FS), le Maroc est le résultat d'un processus historique. Le mode de gouvernance politique actuel fait partie de cette réalité non statique. Quels sont les véritables acteurs politiques décisionnels ? Pour répondre à cette question, le décryptage de cette réalité complexe permet de cerner des sources formelles et des sources informelles de la décision politique, sans être pour autant réduites à un dualisme absolu. Certaines sources sont «hybrides». L'ancien est inséparable du nouveau. Les zones d'intersection ne sont pas négligeables. Le nouveau, tout en tentant de naître et de s'émanciper de l'ancien, y puise sa substance première. Cette situation est souvent source de confusion. C'est notamment le cas des rapports qu'entretiennent réciproquement le politique et le technique. Le «vivre ensemble» impose nécessairement des règles publiques obligatoires non figées. Qui définit/fixe ces règles ? La transformation historique de l'individu-sujet en individu-citoyen exige un transfert de la source première de décision à ce dernier. C'est là que l'acte de voter et de manière générale la politique, peuvent avoir un sens. Historiquement, les FS ayant pacifiquement réussi cette mutation ont pu donner naissance à de nouvelles institutions effectivement représentatives, sans pour autant faire table rase de leur patrimoine politique immatériel. Lorsque l'ancien s'obstine et fait obstacle à cette mutation, les ruptures se font souvent dans la douleur. Cependant, l'ancien ne réside pas uniquement dans les détenteurs du pouvoir. Il est aussi présent dans le dominé, l'individu-sujet. Etienne de la Boétie, dès le 16^{me} siècle, a tenté d'expliquer ce phénomène à travers ce qu'il a appelé la «servitude volontaire». Une notion reprise plus tard, notamment par Antonio Gramsci, à travers les concepts d'aliénation et d'hégémonie qui révèlent que l'ancien n'a pas toujours besoin de force, de contrainte physique visible, pour freiner ou retarder, voire bloquer la gestation du nouveau, et se maintenir. Cette réalité peut être illustrée concrètement dans plusieurs domaines. C'est notamment le cas de la confusion actuellement entretenue sur le concept de reddition des comptes. Qui doit rendre compte et à qui ? Certes, la responsabilité politique est en même temps publique. Par contre, la responsabilité publique, exercée par un agent fonctionnaire de l'Etat, n'est pas politique. Ce dernier, en cas de faute ou d'infraction s'expose à des sanctions

disciplinaires et/ou pénales. La reddition des comptes, au sens politique, interpelle en premier lieu le responsable politique réel, élu ou non, qui décide du devenir collectif d'une FS. Les choix politiques émanent de ce dernier et touchent le «vivre ensemble», c'est-à-dire tous les citoyens, sans aucune exception. L'acteur politique formel est aussi responsable, mais il l'est autrement, surtout du fait d'avoir accepté de ne pas être politiquement et réellement responsable. Autrement dit, d'avoir accepté d'être une simple ombre dans la scène du «théâtre politique», de jouer le rôle de «figurant», et souvent avec zèle. Celui-ci, consciemment ou inconsciemment, participe à la confusion entre la prise de décision politique et la gestion de cette décision, c'est-à-dire sa déclinaison et sa mise en œuvre technico-administrative. Il se retrouve en concurrence et souvent en conflit avec l'acteur technique. Dans cette situation, même accepté, le principe de reddition des comptes est inversé, obéissant ainsi à une logique d'allégeance. Bien qu'«élu», l'acteur politique formel demeure un individu-sujet. La reddition des comptes se fait du bas vers le haut, souvent de manière informelle. Sanctions négatives ou positives, grâce ou disgrâce (...), peuvent tomber à tout moment, et de manière tout aussi informelle. Et, inversement, comme la pomme de Newton qui lui tombe sur la tête, l'individu-sujet est «formaté» pour être convaincu que la décision vient toujours d'en haut. Et que «la sagesse est dans une obéissance de préférence active», perçue comme «dévouement». Devenir individu-citoyen, c'est prendre conscience de la non fatalité de cette réalité et agir pour inverser le processus décisionnel, quitte à défier la loi de la pesanteur. L'autre domaine, pour lequel est consacré cette semaine un dossier est afférent à l'eau. Le 19^{me} Congrès mondial de l'eau, tenu à Marrakech, a été un moment révélateur de la double dimension locale et globale de cette substance vitale. Au début, avant que la crise s'aggrave, le débat était cantonné principalement aux aspects techniques, sans remettre en cause les anciens choix de politique publique. Aujourd'hui, cette approche révèle ses limites. En effet, des ruptures sont incontournables dans le mode de gouvernance de la politique de l'eau. Si les solutions sont à la fois locales et globales, les choix et décisions stratégiques, qui ne peuvent attendre, sont d'abord de nature politique en tant que réponse démocratique à une urgence collective. ■

PAR M. AMINE

SOMMAIRE



26

DOSSIER

POLITIQUE DE L'EAU "LA TRANSFORMATION SILENCIEUSE" PROMISE PAR NIZAR BARAKA

6 SCANNER

12 ACTUALITÉ

14 | CONGRÈS MONDIAL DE LA SÛRETÉ FERROVIAIRE

Kayouh et Khlie en éclaireurs d'un rail marocain en pleine mutation

18 | FISCALITÉ

Zakat et taxe Zucman : deux cousines lointaines

24 | BRÈVES POLITIQUE

38 ENTREPRISES & MARCHÉS

38 | ENERGIES RENOUVELABLES

OCP Green Energy accélère sa transition solaire

40 | PAIEMENT MOBILE

Le Maroc franchit un cap stratégique dans l'inclusion financière

42 | ZOUTIA BELDIA

Une année oléicole exceptionnelle

44 | BRÈVES BUSINESS

46 | ADOULS

Une réforme historique qui modernise en profondeur la profession

50 | CHANGEMENT CLIMATIQUE

Nourrir le monde en 2050 tout en préservant la nature

52 | DIGITAL & HIGH-TECH

54 AUTOMOBILE

54 | NOUVEAUTÉ

La BMW iX3 s'expose en avant-première au Maroc

56 | NOUVEAUTÉ

Le SUV électrique premium Zeekr 7X débarque au Maroc

58 | ACTU

M AUTOMOTIV lance la marque sud-coréenne KGM au Maroc

60 MAGAZINE

60 | SOCIÉTÉ

Influenceurs et responsabilité numérique : Quand la course au buzz vire à la menace toxique

62 | BRÈVES CULTURE

64 | INTERNATIONAL

Gaza : une source inépuisable de lumière et d'espoir

66 | SAVE THE DATE



12

FERVEUR POPULAIRE ET REGARDS DE FEMMES LE FESTIVAL DU FILM DE MARRAKECH 2025 ÉLECTRISE LA VILLE



10 INTERVIEW

Redouane El Haloui,
Président de l'APEBI



16 ACTU

Consulat US à Dakhla
L'ambassadeur américain
à la manœuvre



22 UNIVERSITÉS

Le pouvoir des présidents
remis en cause

Challenge.ma

Challenge.ma sur WhatsApp

Rejoignez-nous sur WhatsApp pour recevoir l'essentiel de l'actualité économique, financière et business du Maroc et du monde.

Analyses, interviews, débats, vidéos et sujets exclusifs... directement sur votre mobile.

CHALLENGE EST SUR WHATSAPP

SUIVEZ-NOUS

QR code



mfmradio.ma



[RADIOMFM.Officiel](#)



[MFM RADIO](#)



[radiomfmofficiel](#)



[@mfm_officiel](#)

DIMANCHE 10:00 - 12:00

DÉCRYPTAGE



**UN VRAI DÉBAT D'IDÉES AUTOUR D'ENJEUX D'ÉPOQUE
ET D'INTÉRÊT GÉNÉRAL SANS LANGUE DE BOIS.**



Scannez le code QR
pour visualiser les vidéos
des émissions.



QUE DES ONDES POSITIVES !

Dislog Group absorbe Venezia Ice

Moins d'un an après avoir mis la main sur Groupe Venezia, Dislog Group absorbe sa nouvelle filiale à 100%. En effet, la principale entité du groupe créé et présidé par Moncef Belkhayat vient d'absorber le leader marocain du secteur de la glacerie et de la pâtisserie. Motivé par la volonté de simplification de



la structure de Dislog Group à travers le regroupement des fonctions support au sein d'une entité unique, afin d'alléger l'organisation juridique et administrative et d'en améliorer la cohérence. En tant qu'entité absorbée, Groupe Venezia cessera d'exister à l'issue de l'opération de fusion-absorption et transmettra à l'entité

absorbante l'intégralité de ses actifs, dont essentiellement les points de vente arborant l'enseigne Venezia Ice & Bakery, ainsi que de l'usine de fabrication et de préparation alimentaire MCDF. Des actifs valorisés pour les besoins du rapprochement à 157 millions de dirhams face à un passif de 12 millions de dirhams, ce qui se traduit par une augmentation de l'actif net de 145 millions de dirhams chez Dislog Group.

Rappelons, que Venezia Ice, qui avait été fondée en 1999 par Sghir Bougrine, s'est imposée comme un acteur incontournable du secteur de la restauration et de la glacerie au Maroc. L'enseigne propose une large gamme de crèmes glacées, sorbets, pâtisseries, viennoiseries et pains artisanaux, qui ont su séduire les consommateurs marocains. En 2023, elle comptait 45 points de vente en propre et en franchise à travers le pays, confirmant son essor et son ancrage sur le marché.

ILS ONT BOUGÉ

HAITHEM DEBBICHE

Il a été nommé Directeur général pour la région Maghreb et Afrique de l'Ouest de Tetra Pak, spécialiste en fourniture d'équipements, de solutions de traitement et de conditionnement pour les aliments. M. Debbiche, qui occupait depuis 2024 le poste de Directeur général sur la région Afrique de l'Ouest, succède à Laurent Rodier sur la région Maghreb. Diplômé de l'Université Paris Sorbonne, et fort de 21 années d'expérience chez Tetra Pak, il a exercé plusieurs fonctions stratégiques au sein du groupe, contribuant activement au développement des activités ainsi qu'au renforcement des partenariats au Maghreb et en Afrique de l'Ouest.



AHMED RAS

Il a été nommé Directeur des Ressources Humaines pour le Maroc chez Aptiv, acteur majeur de l'industrie automobile. Son retour au sein de l'entreprise consacre un parcours d'excellence, marqué notamment par des responsabilités chez Electrical Components International en tant que HR Director EMEA, ainsi qu'une expérience significative chez Fujikura Automotive Morocco. Sur le plan académique, il a suivi un cheminement progressif et structuré : DUT en Techniques de Management (EST Meknès, 2006 2008), Licence professionnelle en Administration du personnel (Université Ibn Tofaïl, 2008 2009), puis Master spécialisé en Management des Ressources Humaines (ENCG Settat, 2010 2013).



LinkedIn



De mon enfance à la ferme à ma carrière à Wall Street, jusqu'à mon poste actuel d'ambassadeur des États-Unis au Maroc, j'ai constaté la force du travail d'équipe. Je suis heureux de rencontrer aujourd'hui pour la première fois mes collègues des ambassades marocaine et américaine. Leur dévouement, bien que discret, renforce jour après jour le partenariat entre nos deux grandes nations. **Ambassador Duke Buchan**





LA PETITE PHRASE

Le Maroc est pleinement engagé à œuvrer de concert avec les autorités italiennes, les partenaires sociaux et les acteurs de la société civile pour finaliser rapidement une Convention bilatérale de sécurité sociale à la hauteur des attentes

Youssef Balla, Ambassadeur du Maroc en Italie, sur mapinfo.ma du mercredi 3 décembre 2025.

Une première au Maroc : une usine de produits de fibre en verre à Tanger Tech

Quelques mois seulement après sa création dans le cadre d'un partenariat inédit entre les opérateurs Maroc Telecom (IAM) et INWI en charge du déploiement national de réseaux de fibre optique jusqu'aux foyers (Fiber to the Home – FTTH), l'opérateur FiberCo se lance dans une aventure industrielle. En effet, cette joint-venture s'apprête à lancer la construction d'une

l'investissement global prévu par FiberCo dans le développement d'infrastructures passives essentielles au déploiement des réseaux à très haut débit à l'échelle nationale, et qui s'élève à près de trois milliards de dirhams.

Rappelons, qu'au-delà de la rationalisation de leurs investissements, FiberCo incarne pour ses deux actionnaires

Maroc Telecom et INWI, la mise en œuvre d'un modèle industriel déjà éprouvé à l'international, avec une séparation entre infrastructures passives

et services commerciaux. Cette configuration permet de libérer des capacités de financement, en externalisant une partie des investissements lourds tout en améliorant l'efficacité opérationnelle grâce à des entités focalisées sur le déploiement et la maintenance.



unité industrielle à la Zone Industrielle Tanger Tech à la périphérie de la ville du détroit. Dediée à la fabrication de produits en fibre de verre, cette première unité de ce genre au Maroc devra mobiliser une enveloppe d'investissement de plus de 200 millions de dirhams. Un effort qui viendra s'ajouter à

Tan-Tan : un méga-investissement de 8 milliards de DH de l'américain GPM Holding

La province de Tan-Tan franchit un cap stratégique avec la signature d'une convention majeure pour l'installation d'une unité industrielle dédiée à la production de polysilicium, matériau clé de la filière photovoltaïque mondiale. L'accord, conclu samedi 29 novembre entre Karim Zidane, ministre délégué chargé de l'Investissement, et Philip Jenkins, PDG du groupe américain GPM Holding, engage un investissement colossal de 8 milliards de DH. Ce projet structurant prévoit la création de 1.500 emplois directs et plus de 2.000 emplois indirects. L'unité affichera une capacité annuelle de 30.000 tonnes, dont 85 % destinées à l'export, positionnant Tan-Tan comme un futur acteur de référence dans la chaîne d'approvisionnement solaire internationale.

En parallèle, un protocole de coopération institutionnelle a été signé entre le ministère, la Wilaya de Guelmim-Oued Noun, la province de Tan-Tan et GPM Holding. Il prévoit un accompagnement territorial renforcé, le développement d'un écosystème industriel intégré, ainsi que la formation et la montée en compétences des jeunes de la région, en partenariat avec les établissements spécialisés. Une initiative qui vise à ancrer durablement ce mégaprojet dans la dynamique économique régionale.

ILS FONT L'ACTU

NAZIHA BELKEZIZ,

[PDG du Groupe Banque Centrale Populaire]

Le Groupe Banque Centrale Populaire (BCP) poursuit la modernisation de ses activités de marché en fusionnant sa filiale de bourse en ligne, ICF Al Wassit, avec Upline Securities, sa société de bourse. Cette opération, présentée comme une étape stratégique, vise à unifier les canaux d'intermédiation pour offrir aux investisseurs une plateforme plus cohérente, performante et alignée sur les standards internationaux. Sous l'impulsion de Naziha Belkeziz, la BCP rassemble ainsi la dimension digitale d'ICF Al Wassit et l'expertise éprouvée d'Upline Securities afin de créer un dispositif unique, multicanal et fluide. Cette intégration doit permettre aux clients d'accéder plus simplement à l'ensemble des produits et services, de bénéficier d'outils d'aide à la décision renforcés et de profiter d'un accompagnement humain mieux structuré. La complémentarité entre les canaux physiques et numériques devient l'un des leviers clés de cette nouvelle architecture, destinée à améliorer la qualité d'exécution, à optimiser le passage des ordres et à répondre aux attentes croissantes d'une clientèle en quête d'efficacité et de transparence. Soutenue par la solidité du Groupe BCP, l'opération s'accompagne d'engagements forts en matière de continuité de service, de sécurité et de confidentialité. Le groupe assure que la transition sera progressive, sans perturbation pour les clients, grâce à la mobilisation de ses équipes dédiées. Une transformation qui confirme la volonté de la BCP de renforcer son leadership sur les marchés financiers et d'enrichir durablement l'expérience de ses investisseurs.



AHMED EL YACOUBI,

[Président du Directoire de Saham Bank]

Moody's Ratings vient d'attribuer à Saham Bank sa première notation long terme, Ba1 avec perspective stable, saluant la solidité d'un établissement en pleine transformation. L'agence met en avant un profil financier robuste, une rentabilité durable et une capitalisation élevée, autant d'éléments qui renforcent la résilience de la banque. Cette appréciation récompense également un haut niveau de gouvernance, soutenu par l'engagement du nouvel actionnaire à maintenir des standards exigeants. Pour Moody's, Saham Bank s'appuie sur une franchise bien installée auprès des multinationales et d'une clientèle retail premium, ainsi que sur une gestion des risques prudente. Son rôle structurant dans le système financier marocain est également souligné : paiements domestiques et internationaux, market making sur le change et le fixed income, prêts interbancaires... autant d'activités qui contribuent à l'écosystème national. Cette notation intervient dans un contexte marqué par le projet d'autonomisation, destiné à détacher totalement la banque de son ancien actionnaire Société Générale sur le plan opérationnel, tout en préservant un partenariat commercial. Une étape clé qui conforte la stratégie du nouvel actionnaire. Ahmed El Yacoubi voit dans cette reconnaissance un tournant majeur : «Cette notation confirme la solidité de nos fondamentaux et l'utilité de notre rôle dans la sphère financière nationale. Elle accompagne notre transformation : autonomie renforcée, agilité accrue et ambition de croissance responsable.»

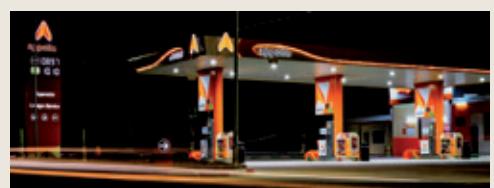


Le pétrolier Appollo Petroleum Company s'associe à une chaîne d'hôtellerie pour lancer une nouvelle génération de stations de service

Appollo Petroleum Company franchit une nouvelle étape de son développement. En effet, le groupe pétrolier marocain s'apprête à lancer la construction d'un complexe hôtelier à la région de Skhirate au sud de Rabat. Ce projet vise à concrétiser la mise en place d'une nouvelle génération de stations de service sous enseigne Appollo et qui incluent également des centres commerciaux.

Aussi, après avoir essaimé essentiellement dans les villes intermédiaires et en dehors des principaux centres urbains, le groupe créé par Youssef Bouabid, étend sa toile progressivement aux villes principales, d'où le lancement des stations dotées d'offres plus étoffées dont l'hôtellerie. Pour l'ins-

tant, rien ne filtre sur l'enseigne que va arborer la



future unité hôtelière développée par Appollo Petroleum Company mais de sources propres de ce pétrolier, c'est dans le cadre d'un partenariat avec une chaîne internationale. Rappelons, qu'Appollo Petroleum Company opère dans la distribution et la commercialisation des carburants et des lubrifiants. Son réseau compte actuellement une trentaine de stations de service à travers le Maroc. En 2024, la société a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 200 millions de dirhams.



LA PETITE PHRASE



Le succès du Maroc dans l'organisation de la Coupe d'Afrique des nations ne sera pas seulement celui du Royaume, mais un succès pour toute l'Afrique.

Fouzi Lekjaa, Président de la Fédération Royale Marocaine de Football (FRMF), sur mapinfo.ma du mercredi 3 décembre 2025.

Le fabricant de literie FRACH choie ses actionnaires

Quelques années après avoir mené un programme d'investissement ambitieux, le fabricant de matelas FRACH SARL choie ses actionnaires. En effet, la PME familiale créée par la famille Benmoussa il y a une vingtaine d'années, vient de distribuer aux membres de celle-ci qui en détiennent le capital, quelques 7,8 millions de dirhams sous forme de rachat et annulation d'actions.

Il faut dire, que dans le sillage d'une montée en puissance de son activité au cours des dernières années, la société FRACH a nettement amélioré ses ventes qui affleurent désormais les 100 millions de dirhams et renforcé sa rentabilité.

Avec une usine basée au quartier industriel Moulay Rachid à Casablanca, FRACH SARL a développé une gamme de produits assez large avec des matelas en ressort et en mousse, des banquettes en mousse



polyuréthane, des banquettes de plateau piqué et des salons à ressort.

Appelons, que le marché de la literie au Maroc est en plein développement, notamment en raison de la forte reprise du secteur de l'immobilier et des investissements touristiques depuis la sortie de la crise du Covid-19. Estimé à plus de 10 milliards de dirhams, le marché est divisé en taille presque identique entre marché informel et secteur formel, lequel inclut aussi bien la fabrication locale que les modèles d'importation, notamment sur

le segment du haut de gamme. Dans le segment du formel, les deux cadors Dolidol et Richbond règnent en co-leaders incontestés avec une part de marché cumulée de plus de 60% pour ces filiales respectives de B Group (Groupe Berrada) et Groupe TAZI.

L'INFOGRAPHIE DE LA SEMAINE

IDE : le flux net progresse de 39,4% à fin octobre



// Le flux net des investissements directs étrangers (IDE) s'est établi au terme des dix premiers mois de cette année à +27,07 milliards de DH contre +19,41 milliards de DH à fin octobre 2024, soit une hausse de 39,4%, selon l'Office des Changes.

Les recettes de ces investissements se sont améliorées de 28,2% à 45,4 milliards de DH et les dépenses ont augmenté de 14,5% à 18,33 milliards de DH, précise l'Office dans son récent bulletin sur les indicateurs mensuels des échanges extérieurs.

Source : Office des Changes

LinkedIn



Aujourd'hui à Madrid, j'ai rencontré M. Jordi Hierro, ministre de l'Industrie et du Tourisme du Royaume d'Espagne, en marge de la 13e session de la réunion de haut niveau entre le Maroc et l'Espagne. Lors de cette réunion, j'ai examiné les nouvelles perspectives de coopération industrielle entre nos deux pays et les moyens d'approfondir les partenariats dans les chaînes d'investissement et de production, tout en renforçant les échanges commerciaux. Ryad Mezzour



L'INTERVIEW

“Le Maroc n'est plus seulement une destination, il devient une plateforme digitale exportatrice”

Président de la Fédération marocaine des Technologies de l'Information, des Télécommunications et de l'Offshoring (APEBI), Redouane El Haloui décrypte la nouvelle offre « Offshoring Maroc » qu'il qualifie de rupture majeure dans la stratégie nationale d'externalisation. Entre montée en gamme technologique, gouvernance renforcée, spécialisation des P2I, diplomatie économique digitale et montée en compétences pilotée par les données, il détaille les leviers structurants qui doivent permettre au Maroc de basculer définitivement vers un modèle d'export numérique fondé sur la valeur et de générer les 130 000 emplois annoncés d'ici 2030. PROPOS RECUÉILLIS PAR **WAFAA MELLOUK**

Challenge : En quoi la nouvelle offre Offshoring Maroc représente-t-elle une vraie rupture dans la stratégie nationale d'externalisation ?

Redouane El Haloui : La nouvelle offre Offshoring Maroc constitue une rupture, parce qu'elle met enfin en place un cadre national intégré, lisible et cohérent. Elle combine des incitations fiscales puissantes - un IR plafonné à 10/20 %, la prise en charge de 56 % du taux IS - ainsi que des primes directes à l'emploi et à la formation, un guichet unique réellement opérationnel et une gouvernance structurée reposant sur un Comité Technique et un Comité de Pilotage, assortis d'un suivi-évaluation rigoureux.

« Nous sortons du modèle fragmenté. Le Maroc entre dans une véritable politique industrielle digitale. »

Cette rupture est également technologique, avec la montée en gamme vers l'ITO, l'ingénierie logicielle, la data, la cybersécurité, le cloud, l'IA ou encore le KPO. Cette orientation s'aligne sur la Stratégie Digitale Maroc 2030, qui intègre les recommandations structurantes issues du travail OIT/STED-AMT sur l'adéquation offre-demande, ainsi que des dispositifs modernes comme le Visa Talent.

« Le Maroc ne cherche plus à capter des volumes. Il vise clairement la valeur. » Elle est enfin territoriale : les incitations renforcées en régions permettent



l'émergence de nouveaux pôles numériques. Cette dynamique s'inscrit dans le contrat-programme Digital Export & Offshoring (septembre 2024), que j'ai signé et qui constitue aujourd'hui l'un des piliers de la diplomatie économique digitale du pays.

Challenge : Comment l'APEBI compte-t-elle accompagner la montée en compétences et répondre à la demande croissante en talents dans le digital et l'IA ?

R.E.H. : Le défi n'est pas la demande : elle existe, elle est internationale et elle s'accélère. Le véritable enjeu est

SON PARCOURS

Redouane El Haloui est le Président de l'APEBI pour le mandat 2024-2026, après sa réélection lors de l'AGO de juillet 2024. Figure influente de l'écosystème numérique marocain, il porte une vision axée sur la structuration du digital national, la montée en puissance des PME et l'accompagnement des startups, avec l'ambition d'atteindre 3000 startups d'ici 2030. Il joue également un rôle continental en tant que Vice-président de la Fédération africaine des entreprises du numérique (FAEN), créée en 2024 avec le REPTIC. Actif sur la scène internationale, notamment à GITEX Africa, il contribue au rayonnement du Maroc comme hub technologique régional. Impliqué dans les chantiers nationaux dont Digital Morocco 2030 et les réflexions sur l'IA, il participe aux stratégies structurantes destinées à positionner durablement le Maroc comme une plateforme numérique compétitive et exportatrice.

SON ACTU

Le Maroc vient de dévoiler une nouvelle Offre Offshoring 2030, un dispositif modernisé qui renforce l'attractivité du Royaume dans la compétition mondiale de l'externalisation. Structurée autour du développement des talents, de la montée en gamme des P2I Offshoring et d'un cadre d'incitations particulièrement avantageux, cette offre marque une véritable rupture stratégique. Avec un objectif de 130 000 emplois additionnels d'ici 2030, le pays ambitionne de consolider son positionnement parmi les hubs les plus performants et innovants du continent.

l'adéquation offre-demande, en qualité comme en volume. Le diagnostic OIT/STED-AMT, considéré comme une recommandation structurante essentielle, a identifié les gaps critiques à combler. L'APEBI les porte comme priorités.

« *Former plus n'a jamais suffi. Former juste est devenu vital.* »

Nous structurons notre action autour de quatre axes.

Le premier est l'instauration d'une gouvernance nationale offre-demande, encore à déployer, reposant sur un pilotage par les données : projections par filière et région, suivi des flux de formation et d'insertion, ajustement permanent des dispositifs PAE/PAF. Le deuxième est la construction d'un Référentiel National des Compétences Digitales & Offshoring, une recommandation prioritaire. Il doit harmoniser les compétences attendues, les niveaux de qualification et les intitulés de métiers.

Le troisième concerne la création d'un Institut National de Formation de Formateurs, chantier critique identifié par l'OIT mais non encore lancé.

« *Le premier gisement de talents du Maroc, ce sont ses formateurs.* »

Enfin, le quatrième axe porte sur la structuration des reconversions, des Talent Factories et du déploiement du Visa Talent, déjà intégré dans la Stratégie Digitale. Ce dispositif permettra d'attirer des expertises rares - en cybersécurité, IA, cloud, engineering - et devra être complété par la reconversion ciblée, l'alternance et les bootcamps spécialisés.

Pour conduire ces chantiers, l'APEBI s'appuie sur la Commission Compétences & Talents, présidée par Nezha Ghaliouche, ainsi que sur le Groupe Offshoring, piloté par Nadia Mansour, qui coordonne les exigences opérationnelles, RH et technologiques des opérateurs et les convertit en recommandations concrètes.

Challenge : Quels défis restent à relever pour garantir l'efficacité opérationnelle et l'attractivité des nouvelles P2I Offshoring ?

R.E.H. : Les P2I reposent sur des bases solides : infrastructures premium, services mutualisés, guichet unique, règles strictes et reporting régulier. Les défis se situent désormais dans l'exécution, la cohérence avec les talents et l'internationalisation.

Le premier défi est une exécution opérationnelle irréprochable. Le time-to-market et la qualité d'exécution seront déterminants.

« *Dans l'offshoring, la confiance se gagne à la minute près.* »

Le deuxième défi réside dans un guichet unique réellement intégré où CNSS, DGI, commune, immigration et e-gov doivent fonctionner sans friction.

Le troisième concerne la spécialisation des P2I, une proposition stratégique de l'APEBI. La Stratégie Digitale ne prévoit pas cette spécialisation, mais nous proposons que certaines zones s'orientent vers l'IA et la data, le cloud et DevOps, la cybersécurité ou encore l'engineering services.

« *Une P2I spécialisée n'attire pas seulement des volumes, mais de la valeur.* »

La gouvernance interne de l'APEBI constitue un quatrième levier. Chaque commission mobilise une dizaine de membres engagés et plus de 250 entreprises participent aux consultations, sondages et événements. Nos instances - Commission Europe (Salaheddine Rachidi), Commission Afrique (Hicham Lachgar), Commission Amériques (Fayçal Noushi), Commission Middle East (Amine Fassi Fihri), Commission Compétences & Talents (Nezha Ghaliouche) et Groupe Offshoring (Nadia Mansour) - structurent cette dynamique.

« *Notre force, c'est de traduire le terrain en stratégie.* »

Un cinquième défi réside dans l'articulation avec le Ministère de l'Industrie et du Commerce Extérieur. L'APEBI dispose d'un contrat-programme structurant avec le Ministère, élaboré avec l'appui du Secrétaire d'État Omar Hejira, soutenant les travaux de nos commissions continentales et renforçant notre stratégie export.

« L'export n'est pas un slogan. C'est une

diplomatie économique organisée. » Enfin, le dernier défi est la connexion des P2I aux marchés internationaux. Grâce à nos commissions continentales, elles peuvent devenir de véritables hubs d'export.

Challenge : Enfin, comment garantir que les incitations fiscales et sociales se traduisent réellement par la création des 130 000 emplois annoncés ?

R.E.H. : Les incitations marocaines sont puissantes, mais leur impact dépendra de trois leviers. Le premier est une conditionnalité stricte : les avantages doivent être liés à la création d'emplois nets, à leur maintien, à la montée en compétences et à l'évolution vers la valeur ajoutée.

Le deuxième, est un pilotage par les données. Les Comités prévus dans la circulaire doivent assurer un suivi transparent et rigoureux, avec la possibilité d'ajuster si nécessaire.

Le troisième, est une stratégie export solide et institutionnellement soutenue. Trois segments seront structurants : l'offshoring, l'export des solutions PME tech et l'internationalisation des start-ups. Cette stratégie est renforcée par le contrat-programme que nous avons conclu avec le Ministère de l'Industrie et du Commerce Extérieur, élaboré avec l'appui du Secrétaire d'État, Omar Hejira.

« *L'emploi digital ne dépend pas du marché local, mais de notre capacité à exporter.* »

La combinaison de ce contrat-programme et de la circulaire sur les incentives doit permettre d'accélérer significativement l'export du numérique marocain et donc de générer les 130 000 emplois annoncés.

Pour conclure, l'offre Offshoring 2030, les P2I, la Stratégie Digitale, les recommandations OIT/STED-AMT, le Visa Talent, la gouvernance APEBI et le partenariat institutionnel avec le Ministère composent un écosystème cohérent, ambitieux et orienté vers l'export. « *Le Maroc n'est plus seulement une destination. Il devient une plateforme digitale exportatrice.* » ■

Ferveur populaire et regards de femmes : le Festival du film de Marrakech 2025 électrise la ville

Dès les premières heures de la 22e édition du Festival international du film de Marrakech, une évidence s'est imposée : cette année encore, les festivaliers ont répondu présent, en masse, avec une ferveur rare. Les salles sont prises d'assaut et dans les files d'attente, on discute cinéma. On sent planer dans l'air cette énergie unique que seuls les grands rendez-vous du septième art savent provoquer. Marrakech a ainsi renoué avec ce frisson collectif qui transporte les cinéphiles et fait vibrer les professionnels. PAR MICHÈLE DESMOTTES

Nous sommes seulement à mi-parcours, mais l'édition 2025 a déjà offert des émotions intenses. La sélection rassemble 82 films venus de 31 pays, dont 8 avant-premières mondiales ou internationales et 14 œuvres en lice pour les Oscars. Une diversité narrative remarquable, allant des drames intimes aux films à suspens, comme *Dead Man's*, de Gus Van Sant, projeté lors de la séance d'inauguration du festival.

Des hommages sous le signe de la reconnaissance internationale

Trois soirées ont été consacrées à célébrer des figures majeures du cinéma mondial qui se sont vu décerner une Étoile d'Or pour l'ensemble de leur carrière, des hommages appuyés à chaque fois par une standing ovation. La légende égyptienne Hussein Fahmi a ouvert le bal. Il a été suivi par Jodie Foster, icône hollywoodienne, puis par la grande dame du cinéma marocain, Raouya. Le 4 décembre, ce sera au tour du maître de l'imaginaire, le Mexicain Guillermo del Toro. Quatre noms, quatre parcours, quatre visions cinématographiques complémentaires, qui donnent au festival une profondeur particulière.



Jodie Foster illumine le FIFM

L'un des grands moments de cette édition a été l'arrivée de Jodie Foster sur scène. Le public a célébré à la fois l'actrice oscarisée, la réalisatrice engagée et la femme rayonnante qui, depuis plus de 50 ans, parcourt le cinéma mondial avec une intelligence et une sensibilité rares. «Ma plus grande réussite est d'être heureuse», a-t-elle dit en remerciant le public et les professionnels, dont Martin Scorsese, en duplex depuis les États-Unis. Lors de sa Conversation With, Jodie Foster est revenue sur son propre chemin dans cette industrie qu'elle a intégrée enfant. Elle a confié : «Quand j'ai commencé à travailler, le cinéma était un univers

d'hommes. C'était comme ça et ça semblait normal pour tout le monde. Je n'imaginais même pas que les femmes puissent réaliser un film. C'est en grandissant que j'ai découvert qu'il existait des réalisatrices en Europe. Ce sont elles qui m'ont fait comprendre que c'était possible». Une parole forte, qui a résonné de manière spécifique cette année, tant le regard féminin s'est imposé au cœur du Festival.

Un jury attentif, des débats animés, un palmarès qui en dit long

Depuis sa création, le Festival met un point d'honneur à révéler des talents émergents et à donner



de la visibilité aux voix nouvelles du cinéma mondial. Cette édition en a offert une démonstration éclatante. Au cœur de cette effervescence, le jury, présidé par Bong Joon-ho, incarne l'esprit du Festival : audacieux, ouvert et profondément international. Le cinéaste sud-coréen, maître absolu du récit et de la mise en scène, a suscité curiosité et admiration à chacune de ses apparitions.

Mais lui-même n'a cessé de rappeler que ce Festival n'est pas le sien : «*Nous sommes ici pour découvrir les autres, et rendre hommage à ceux qui arrivent. Les jeunes réalisateurs sont l'avenir, et Marrakech le comprend mieux que beaucoup d'autres festivals.*»

Les débats sont vifs, passionnés, presque jubilatoires, tant les propositions cinématographiques sont diverses.

Une présence féminine forte

Cette année, les réalisatrices présentes en compétition comme hors compétition font sensation. C'est d'ailleurs la Franco-Tunisienne Erige Sehiri qui a eu l'honneur d'ouvrir la compétition avec *Promis le ciel*, un film délicat, subtil et d'une grande humanité sur le quotidien des Subsahariens en Tunisie qui a été largement applaudi. Vie privée de la Française Rebecca Zlotowski comptait parmi les films les plus attendus du festival, à tel point qu'une longue file de festivaliers s'est retrouvée devant une porte fermée. Il faut dire que le casting était allé-

chant et le film a tenu toutes ses promesses. Jodie Foster, Daniel Auteuil, Virginie Efira et Mathieu Amalric ont conquis ceux qui ont pu découvrir ce récit oscillant entre drame et comédie, autour des questionnements d'une psychiatre.

Dimanche, c'était au tour du très attendu *Calle Málaga* de Maryam Touzani d'être projeté. Déjà largement reconnue et récompensée pour *Adam* et *La Couleur du caftan*, la réalisatrice marocaine signe une œuvre bouleversante et lumineuse, où elle poursuit sa réflexion sur les liens familiaux, la fragilité des êtres et les non-dits qui traversent les existences. Le film est porté par la formidable actrice espagnole Carmen Maura et le tout aussi excellent Ahmed Boulane. Le public leur a réservé une longue ovation, saluant la finesse de l'écriture et la puissance de la mise en scène. Des regards, des sensibilités, des récits de femmes qui, chacun à leur manière, ont marqué ces premières journées et témoignent d'une évolution profonde du cinéma contemporain. Et l'on comprend mieux pourquoi Jodie Foster insistait, lors de son hommage, sur la nécessité de porter des voix féminines fortes : elles éclairent le cinéma autrement... et font avancer l'art.



Et au-delà des salles obscures

Les premiers jours du FIFM 2025 ont été à l'image de cette édition : vibrants, généreux, profondément humains. Entre les hommages, les rencontres, les masterclasses, les projections, et la présence massive d'un public avide de découverte, le Festival a démontré une fois encore sa capacité unique à rassembler des cultures, des sensibilités et des générations autour d'un même amour : celui du cinéma. Et si le regard des festivaliers s'est souvent tourné vers les légendes du septième art venues à Marrakech, ce sont les nouveaux récits, les jeunes voix, et particulièrement les cinéastes femmes, qui ont, cette année, donné au Festival sa note la plus émouvante. Il reste encore des jours pour vibrer, découvrir, applaudir. Mais une chose est déjà certaine : l'édition 2025 restera comme l'une des plus inspirantes de ces dernières années. ■

Congrès mondial de la sûreté ferroviaire

Kayouh et Khlie en éclaireurs d'un rail marocain en pleine mutation

Pour la première fois en Afrique, le Congrès mondial de la sûreté ferroviaire de l'UIC s'est tenu à Rabat les 3 et 4 décembre. Un événement d'envergure qui consacre la place croissante du Maroc dans le paysage ferroviaire international. Le ministre du Transport, Abdessamad Kayouh, et le directeur général de l'ONCF, Mohamed Rabie Khlie, ont mis en lumière la transformation profonde du réseau national, portée par des investissements massifs, une stratégie de modernisation ambitieuse et une vision fondée sur l'alliance entre l'humain et la technologie. PAR A.S.

Rabat s'est imposée, le temps d'un congrès, comme le carrefour stratégique des décideurs du rail. En accueillant la 20^e édition du Congrès international de la sécurité ferroviaire, coorganisé par l'ONCF et l'Union internationale des chemins de fer (UIC), le Maroc s'affirme comme un pays pionnier sur le continent.

Dès l'ouverture, Abdessamad Kayouh a rappelé la portée symbolique et technique de cette rencontre internationale. Le ministre a mis en avant le développement accéléré du rail marocain, guidé par les orientations royales, et salué « les efforts constants » de l'ONCF et de son directeur général, Mohamed Rabie Khlie, pour faire évoluer le réseau vers des standards globaux de performance et de sécurité.

Un hommage justifié, tant les transformations de ces deux dernières décennies ont hissé le Maroc au rang des nations ferroviaires les plus avancées d'Afrique.

Khlie : «La confiance internationale envers le Maroc est un signal fort»

Dans son discours, Mohamed Rabie Khlie a d'abord souligné la portée historique de l'évé-



nement, placé sous le Haut Patronage de S.M le Roi Mohammed VI : pour la première fois, ce congrès se tient en Afrique. Un choix qu'il qualifie de « hautement symbolique », révélateur de la confiance de la communauté ferroviaire internationale envers le modèle marocain.

Le patron de l'ONCF a rappelé l'énorme chantier entrepris depuis vingt ans pour moderniser, sécuriser et digitaliser l'ensemble du réseau marocain. Cette métamorphose s'appuie sur une organisation de sûreté robuste :

- 190 agents assermentés de la Police Ferroviaire,

- 50 superviseurs opérationnels,
- 1 400 agents de surveillance déployés dans tout le pays,
- un maillage centralisé autour de dix grands sites sûreté,
- et un réseau de plus de 2 000 caméras de vidéosurveillance, couvrant aussi bien les gares que la ligne à grande vitesse Tanger–Casablanca.

Des dispositifs renforcés depuis l'ouverture, en 2018, du Centre National de Sûreté, une plateforme intégrée réunissant Police ferroviaire, Gendarmerie royale, DGSN et contrôleurs, permettant une gestion unifiée et rapide des situations sensibles.



Mohamed Rabie
Khlie, DG de l'ONCF.

Pour Khlie, cette alliance de l'humain et du numérique constitue le cœur de la stratégie nationale : «*La sûreté de demain devra être prédictive, proactive et fondée sur une combinaison intelligente des compétences et des technologies*», a-t-il insisté.

Un Maroc tourné vers la grande vitesse et la mobilité urbaine

L'engagement du Maroc ne se limite pas à la sécurisation du réseau existant. Le pays a lancé, en avril 2025 sous l'impulsion royale, l'un des projets ferroviaires les plus ambitieux de son histoire : la ligne à grande vitesse Kénitra–Marrakech, long de 430 km, qui prolongera la première LGV d'Afrique inaugurée en 2018. À cela s'ajoutent 250 km de dessertes RER autour de Rabat, Casablanca et Marrakech.

Au total, l'ONCF mobilise 96 milliards de dirhams, soit près de 10 milliards d'euros, pour accompagner la mutation des mobilités au Maroc.

Un chantier majeur est également en cours avec l'acquisition de 168 nouvelles rames automotrices dans le cadre du programme PARAM, destiné à moderniser et renforcer la flotte nationale.

Pour Abdessamad Kayouh, ces investissements traduisent une vision claire : faire du rail un levier structurant du développement territorial, écono-

mique et climatique.

Un leadership marocain en résonance avec les défis africains

Les avancées marocaines prennent une dimension particulière lorsqu'elles sont mises en perspective avec les réalités africaines évoquées par Mohamed Rabie Khlie :

- 8 % des réseaux disposent d'une structure de sûreté complète,
- 12 % sont en phase de structuration,
- 80 % restent vulnérables, faute d'infrastructures, de cadres réglementaires ou de moyens financiers.

Dans ce contexte, l'exemple marocain apparaît comme un modèle d'inspiration. Le congrès de Rabat se transforme ainsi en laboratoire de réflexion pour imaginer les futurs standards du rail africain : gouvernance, formation, digitalisation, IA, dispositifs de surveillance, cultures de sûreté partagée.

Khlie a insisté sur la «mobilisation collective» nécessaire pour bâtir un réseau africain sûr, résilient et durable, aligné sur les objectifs continentaux de la vision Africa Rail 2063.

Une alliance entre humains et technologies au cœur de la «sécurité ferroviaire de demain»

Le thème du congrès - «*La sécurité ferroviaire de demain : allier les personnes et la technologie*» - résume la philosophie qui guide aujourd'hui le Maroc. Pour Kayouh comme pour Khlie, la sûreté ne se limite plus à une dimension technique : elle devient un enjeu stratégique, humain et technologique.

Intelligence artificielle, outils prédictifs, systèmes automatisés de détection, contrôle d'accès digitalisés, mais aussi montée en compétence des agents et culture de vigilance collective... Autant de pistes explorées et débattues à Rabat.

Cette vision intégrée, portée par les deux hommes, fait du Maroc un laboratoire régional des mobilités de demain.

À l'issue des travaux, tous s'accordent sur un point : la 20^e édition du Congrès mondial de la sûreté ferroviaire marque un moment charnière. Pour Abdessamad Kayouh, il s'agit de confirmer l'ambition du Maroc d'inscrire son rail dans les standards les plus avancés au monde. Pour Mohamed Rabie Khlie, c'est l'affirmation d'un modèle national solide, tourné vers l'innovation et la coopération internationale. ■



Consulat US à Dakhla **L'Ambassadeur américain à la manœuvre**

A Washington comme dans les représentations diplomatiques américaines au Maroc, on estime que la concrétisation de l'ouverture du consulat à Dakhla n'est qu'une question de temps. Adoubé par une grande partie des soutiens trumpistes qui considèrent la cause du Sahara Marocain comme étant essentielle pour les intérêts vitaux des États-Unis, le dossier bénéficie aussi de l'entregent de l'Ambassadeur des États Unis à Rabat qui a toujours été en pointe à ce sujet. **PAR ABDELAZIZ BOUABID**

Tout vient à point à qui sait attendre. Quelques temps après le déplacement à Dakhla de diplomates américains affectés au consulat de Casablanca et à l'ambassade à Rabat, un dossier complet a été bouclé pour être soumis à Washington sur les besoins en hommes et en financements, pour la mise en place du consulat américain dans la perle océane du Sahara. La mission, qui a pris le temps d'évaluer la situation sur le terrain avec, à la clé, plusieurs rencontres avec les responsables de la région, dont le Wali de la région Dakhla-Oued Eddahab, Ali Khalil, le Président du Conseil régional, Yanja el-Khattat, ainsi qu'Ahmed Kathir, Directeur général par intérim du Centre régional d'investissement (CRI), a permis aux diplomates de lister les terrains potentiels pour l'implantation du bâtiment diplomatique et d'identifier les besoins logistiques, humains et financiers qui permettront à l'administration américaine de donner son feu vert à l'ouverture effective. Le dossier devra ensuite être entériné par le Congrès américain, pour autorisation



Duke Buchan, Ambassadeur des Etats-Unis au Royaume du Maroc.

et approbation du budget nécessaire avant d'être retourné aux autorités marocaines pour validation des profils et du projet proposé par Washington. Une fois validé par le royaume, le dossier sera confié au Bureau of Overseas Buildings Operations (OBO), chargé de superviser les travaux de construction des infrastructures diplomatiques. Une fois le consulat achevé, l'administration américaine nommera le diplomate qui sera déployé à Dakhla.

L'ouverture de la représentation diplomatique au Sahara Marocain est d'autant plus imminente, que le feu vert a été donné par la National Security Agency (NSA) qui a mené une batterie d'enquêtes sur le terrain pour évaluer les risques pour la sécurité des personnels diplomatiques et des opérateurs économiques américains avant d'entériner en juillet 2025, l'autorisation aux entreprises américaines à investir au Sahara, ouvrant ainsi la voie aux investissements américains dans la

région, estimés à 5 Milliards de dollars dans le cadre des projets de la US International Development Finance Corp (IDFC).

Selon nos informations, l'ouverture d'un consulat, comme annoncé le 17 octobre par Massad Boulos, Conseiller spécial pour l'Afrique du Président américain, Donald Trump, figure dans les priorités de l'Ambassadeur américain à Rabat.

Dès sa prise de fonction à Rabat, Richard Duke Buchan qui s'est attelé à préparer l'ouverture du fameux consulat américain à Dakhla, a clairement exprimé la volonté de son pays de soutenir l'option Marocaine. Le diplomate en chef a d'ailleurs pris soin de prendre part, en octobre, à toutes les réunions menées par Michael Waltz, l'Ambassadeur américain auprès des Nations unies, qui défendait clairement les intérêts du Maroc. Le jour du vote sur la prolongation de la mission de la Minurso, le 31 octobre, a été immortalisé par les caméras de télévision debout derrière Michael Waltz au moment même de l'adoption de la résolution.

A la veille de son investiture, devant les membres de la



Dès sa prise de fonction à Rabat, Richard Duke Buchan qui s'est attelé à préparer l'ouverture du fameux consulat américain à Dakhla, a clairement exprimé la volonté de son pays de soutenir l'option Marocaine. Le diplomate en chef a d'ailleurs pris soin de prendre part, en octobre, à toutes les réunions menées par Michael Waltz, l'Ambassadeur américain auprès des Nations unies, qui défendait clairement les intérêts du Maroc.

Chambre haute du Congrès américain, le désormais Ambassadeur des États-Unis au Maroc s'était engagé à appuyer la reconnaissance de la souveraineté marocaine sur le Sahara par les Etats-Unis, d'appuyer la proposition d'autonomie qualifiée « de sérieuse, crédible et réaliste comme seule base pour une solution juste et paisible à ce

conflit et de renforcer les liens économiques avec le Royaume, qualifiant ce dernier au passage de « partenaire économique modèle ».

Donc, s'il y a quelque retard dans la concrétisation de l'ouverture du consulat, cela relève beaucoup plus d'une question d'agendas que d'une volonté politique.■

CHALLENGE
EST SUR **WHATSAPP**

SUIVEZ-NOUS

Challenge.ma

Fiscalité Zakat et taxe Zucman : deux cousines lointaines

L'Etat a besoin de ressources publiques pour pouvoir financer, de manière équitable et durable, les grands chantiers stratégiques que sont notamment l'école publique, du préscolaire à l'université, la santé publique, et la solidarité nationale, trois piliers fondamentaux de l'Etat social. Pour cela, un impôt sur les grandes fortunes est incontournable. PAR M. AMINE

Où chercher les ressources pour financer durablement et équitablement les chantiers stratégiques de l'Etat social, sans s'endetter excessivement, si ce n'est, avant tout, à travers l'impôt, première source de financement public aux niveaux national et territorial ?

En 2025, le rapport recettes fiscales du Budget général de l'Etat (BGE), soit 329,71 MMDH, sur les dépenses publiques du BGE, soit 556,73 MMDH, nous donne un ratio inférieur à 60% (59,22%). Si l'on ajoute au numérateur les recettes non fiscales, soit un montant de 39,12 MMDH, le ratio est égal à $368,84/556,73 = 66,25\%$. Il faut donc que l'Etat recherche d'autres sources de financement pour faire face à cet écart de 33,25% et pouvoir couvrir l'ensemble des dépenses publiques du BGE. Où va-t-il trouver cet argent ? La «solution la plus facile» est bien sûr l'emprunt. Pour cela, en 2025, le montant total de l'emprunt prévu dans la loi de finances a été de 125 MMDH. Or, ce montant va d'abord servir à amortir la dette publique à moyen long terme (DPAMLT) qui frôle les 100% du PIB (à ne pas confondre avec la dette du Trésor). Le montant prévu en 2025 pour l'amortissement de la DPAMLT a été de 62,15 MMDH. A cela, s'ajoutent les dépenses des intérêts et commissions se rapportant à la DPAMLT, soit 45,10 MMDH. Nous avons donc au total un montant de 107,25 MMDH, ou 85,80% du montant global emprunté (107,25/125 MMDH).

Certes, le gouvernement actuel a évoqué vaguement et sans clarification le recours à des «financements innovants» pour



accroître sa marge de manœuvre en matière de résilience budgétaire. Néanmoins, en plus de la difficulté à situer ce mode de financement sur le plan légal, et notamment à travers la loi organique des finances (LOF), ce mode de financement dit innovant n'a nullement été explicité et discuté au sein du Parlement avant son adoption. Or, il s'agit d'un choix politique avant d'être technique. De ce fait, la LOF, adoptée en 2015, qui devait constituer un pas en avant vers la transparence budgétaire, a été suivie, presque immédiatement après, de deux pas en arrière, vers une opacité dans le mode de gestion des finances publiques. En réalité, lesdits financements innovants s'inspirent du management financier existant déjà dans le secteur privé. Ce mode de financement a été tout simplement transposé au secteur public. Est-ce cela l'innovation ? L'Etat «cède» des actifs à des institutionnels et reloue ces mêmes actifs cédés auprès des mêmes institutionnels devenus «propriétaires», en leur versant un loyer (...). Un «emprunt déguisé», en quelque sorte. A moins qu'il s'agisse d'un exercice de transition, dans la perspective d'élargir le champ de cession des actifs de l'Etat au secteur privé. Dans ce cas, ce serait là une poursuite de l'ancienne politique de privatisation/déséatisation entamée depuis les années 1980, par de nouveaux instruments, mais toujours conformes à la doxa néolibérale telle que dictée par la Banque Mondiale et le Fonds monétaire international, avec certes la nouvelle sauce de la «bonne gouvernance» et de la «lutte contre la pauvreté».

Mais qu'est-ce qui empêche le gouvernement d'augmenter les recettes fiscales, surtout domestiques, et de les répartir équitablement ? Le pouvoir exécutif actuel représente avant tout une alliance de classes sociales dirigée par une bourgeoisie rentière. C'est cette réalité économique et sociale qui permet de comprendre les choix récemment opérés en matière de politique

fiscale. Ces choix peuvent être résumés comme suit : en 2023, la «réforme» de l'IS a donné lieu à une baisse graduelle du taux d'imposition normal de 31% à 20%, en trois ans (2024 à 2026), et la suppression du taux réduit de 10% auparavant prévu pour les TPE (Toutes petites entreprises). Un taux élevé de 35% est prévu pour les super grandes entreprises qui ne dépassent guère une centaine au niveau national et dont le bénéfice net fiscal est égal ou supérieur à 100 millions de dirhams, à l'exclusion des sociétés de services ayant le statut de Casa Finances City, celles exerçant leurs activités dans les zones d'accélération industrielle, et les sociétés constituées à compter du 1er janvier 2023 qui s'engagent dans le cadre d'une convention signée avec l'Etat à investir un montant d'au moins 1,5 MMDH, durant une période de 5 ans, à compter de la date de signature de ladite convention. Un autre taux d'imposition de 40% est prévu pour les établissements de crédit et organismes assimilés, Bank Al Maghreb, la Caisse de dépôt et de gestion et les entreprises d'assurances et de réassurance.

En 2024, la loi de finances a prévu une suppression graduelle des taux réduits de 7% et de 14%, en matière de TVA, avec maintien de deux taux (10% et 20%). C'est en fait un alignement par le haut des taux réduits de 7% et de 14% sur les taux supérieurs de 10% et de 20%.

En 2025, la loi de finances s'est contentée d'une actualisation du barème de l'IR qui n'a pas connu de changement depuis 2010, avec une baisse du taux marginal de 38% à 37% et une hausse du seuil non imposable de 30 000 DH à 40 000 DH. Ainsi la «réforme fiscale» a, de toute évidence, profité quasi-exclusivement au capital. La baisse du «taux normal» d'imposition au profit du capital a été compensée par la hausse de la TVA, impôt indirect sur la consommation qui ne tient pas compte des capacités contributives. Le travail et la reproduction de la force de travail vont donc supporter l'essentiel de la charge fiscale, à travers notamment la TVA, la taxe intérieure à la consommation et l'IR retenu à la source sur les revenus salariaux et

Zakat et taxe Zucman : comparaison sommaire

A lors que la Zakat a actuellement, au Maroc, un soubassement essentiellement religieux, la taxe Zucman est en quête d'une consécration légale. Néanmoins, le Sénat en France l'a écartée pour inconstitutionnalité. En effet, le Sénat a considéré la taxe Zucman comme constituant un appel à la «chasse des ultra-riches», et donc non conforme à la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen. Cependant, en plus de G. Zucman, Olivier Blanchard et Jean Pisany ont appelé à un «impôt plancher» sur les grandes fortunes (Le Monde, 12 juin 2025). Voir aussi^[1]. La Zakat a par contre, au Maroc, un soubassement aussi bien religieux que constitutionnel. La finalité des deux impôts est proche, voire similaire. Mettre en place un mécanisme fiscal pour garantir l'équité fiscale et pour pouvoir assurer le financement de projets sociaux, dans le cadre d'une société solidaire. L'assiette des deux impôts comporte de nombreuses similitudes. Elle est même plus large pour la Zakat. Néanmoins, pour les deux taxes, il est possible de restreindre l'assiette au «patrimoine non productif de richesses», en excluant la partie mobilisée pour l'activité productive/professionnelle, qu'il

s'agisse d'une personne physique ou d'une personne morale. Le taux appliqué pour la Zakat est de 2,5%. Pour la taxe Zucman, le taux retenu est de 2%. Pour les deux impôts, le contrôle est déterminant. Car il est question d'informations souvent difficiles d'accès, en l'absence d'organisation internationale et de mécanismes internationaux d'échanges et de communication d'informations sur les patrimoines. L'obstacle principal réside dans l'existence des «paradis fiscaux». La taxe Tobin qui vise surtout les activités financières à caractère spéculatif peut renforcer la traçabilité et le contrôle des mouvements de capitaux au niveau international. Par ailleurs, des conventions bilatérales et multilatérales ont été adoptées au cours des dernières années en vue d'instaurer des canaux permanents d'échange et de communication d'informations à caractère fiscal entre les Etats. Le Maroc a adhéré à ces conventions. L'objectif principal est de lutter contre la fraude fiscale transfrontalière mais aussi d'éviter les pratiques étatiques favorables ou assimilables à une concurrence fiscale dommageable.

[1] <https://www.village-justice.com/articles/taxe-zucman-est-anticonstitutionnelle,53956.html>

assimilés. De ce fait, la politique fiscale adoptée au cours des dernières années ne peut que consacrer, voire aggraver les inégalités socioéconomiques, principales causes de la pauvreté et de la précarité. Ce qui va à contrecourant des chantiers sociaux stratégiques.

Pourtant, d'autres alternatives fiscales existent pour mettre en place un système fiscal plus équitable et plus cohérent avec le discours social de l'Etat.

La Contribution sociale de solidarité sur les bénéfices et les revenus (CSSBR) a été reconduite pour une durée de trois ans par le PLF-2026. Cette CSSBR, introduite depuis 2013 et reconduite plusieurs fois, peut être perçue comme un premier pas, certes timide et hésitant, vers l'équité fiscale. Elle peut néanmoins évoluer vers l'instauration d'un «impôt sur les grandes fortunes», avec un enrichissement local

et international. En effet, la «Zakat», qui a un soubassement religieux et un ancrage historique et culturel local, peut constituer une référence. C'est une «institution hybride» où s'entremêlent le spirituel et le temporel. Elle était et demeure définie comme étant une «obligation religieuse de donner un bien spécifique qui a dépassé un seuil spécifique à un groupe de personnes spécifique pour la satisfaction d'Allah dans une durée spécifique». Elle n'a pas actuellement un soubassement légal, malgré la création d'un Compte spécial au Trésor portant son nom : «Fonds spécial de la Zakat». La pratique actuelle de la Zakat s'inscrit dans un cadre religieux/moral. La discréption est fortement recommandée. Cette discréption favorise son institutionnalisation. L'Ijtihad (effort humain d'interprétation des principes coraniques) ...

Le Conseil supérieur des ulemas émet une fatwa mettant en lumière le potentiel de la Zakat

Le 24 octobre 2025, le Conseil supérieur des ulemas a émis une fatwa sur la Zakat. Cette fatwa pose les fondations de cet « impôt religieux » en tenant compte des évolutions socio-économiques et culturelles. Le potentiel de l'assiette de cette « taxe religieuse » est important. Au niveau des Etats de l'Organisation de la coopération islamique, elle peut atteindre 1,8% à 4,3% du PIB. Au Maroc, le montant annuel global peut dépasser 5 milliards de dirhams et financer chaque année des dizaines de milliers de microprojets au profit des ménages les plus nécessiteux. De quoi éradiquer la pauvreté absolue. Deux éléments à combiner étroitement pour optimiser la gestion de la Zakat : le numérique/digital et la transparence/confiance. Les citoyens contributeurs doivent être impliqués et savoir où va

leur argent. C'est la force première du système à mettre en place. Ensuite, les impacts socioéconomiques doivent être visibles et appréciables, en termes d'amélioration des conditions de vie et de développement des capacités des bénéficiaires. C'est aussi l'occasion de faire un bilan de l'ensemble des mécanismes institutionnels mis en place en matière de lutte contre la pauvreté, inséparable de la lutte contre les inégalités structurelles, et d'envisager leur fusion pour renforcer la cohérence globale de l'action publique. En effet, la Zakat peut devenir un instrument stratégique de justice sociale, d'éradication de la pauvreté et d'inclusion socioéconomique. Bien ancrée historiquement et culturellement, la Zakat peut contribuer à l'émergence d'une nouvelle dynamique sociétale solidaire.

est fortement conseillé par le Livre Saint. Une fois instaurée par une loi de finances, en tant qu'impôt, ses recettes peuvent être affectées spécifiquement à des dépenses afférentes aux «secteurs sociaux», ou bien versées dans le BGE. Ce qui devrait surtout permettre le passage d'une vision dominante fondée sur la charité à celle fondée sur la solidarité. Il ne sera plus question d'aumône mais de droits humains inhérents au principe de solidarité sociale/collective. La Constitution marocaine permet cette mutation de la Zakat, «impôt religieux», relevant de la sphère spirituelle, à un «impôt légal», régissant la vie temporelle. Ce serait un acte de réconciliation individuelle et collective.

Aujourd'hui, l'assiette de la Zakat est constituée par la valeur monétaire des biens possédés et des avoirs bancaires ainsi que les capitaux mobiliers et tout autre bien. C'est là une assiette beaucoup plus large que ce qui est observé dans certaines pratiques fiscales internationales telles que l'impôt sur les grandes fortunes en Europe, ou le projet de la taxe Zucman, en France. Un seuil (Nissab) d'éligibilité est fixé pour définir les personnes taxables. Le seuil peut être,

chaque année, fixé par voie réglementaire, à l'instar des coefficients d'actualisation des immeubles assujettis à l'impôt sur les profits fonciers/immobiliers. Il est possible de retenir l'ensemble du patrimoine ou uniquement la «partie improductive» du patrimoine, en excluant la partie mobilisée pour l'exercice d'une activité professionnelle. Une fois la base de calcul de la Zakat déterminée, le taux de 2,5% est appliqué. Voilà donc un héritage sociétal à mettre à jour et à revaloriser.

En Europe, plus exactement en France, la taxe Zucman a été récemment conçue par l'économiste Gabriel Zucman, en tant qu'impôt minimum pour les ultra-riches. Cette taxe comporte beaucoup de similitudes avec la Zakat. Faire contribuer davantage les plus fortunés est en fait une aspiration universellement partagée. La justice fiscale, et la justice au sens le plus large, n'a pas de frontière. En quoi consiste la taxe Zucman ? Si le patrimoine net dépasse les 100 millions d'euros (l'équivalent à peu près de 1 milliard de dirhams), la taxe à verser à l'Etat serait égale à 2% de cette fortune (moins que le taux de la Zakat qui est de 2,5%). En France, le

nombre de foyers concernés serait de 1800. En fait, l'idée est d'instaurer un seuil minimal de contribution, car les calculs faits par G. Zucman, ont permis de démontrer une sous-imposition des grandes fortunes (moins de 30% contre 50% pour les classes moyennes, au titre de l'ensemble des prélèvements obligatoires). En effet, les ultra-riches paieraient proportionnellement moins d'impôt que la classe moyenne, grâce à des stratégies complexes d'optimisation fiscale permettant la réduction du montant effectif de l'impôt. Il s'agit donc là de corriger une inégalité face à l'impôt et de rétablir une justice fiscale, en garantissant une contribution minimale pour les grandes fortunes. Cette taxe pourrait rapporter entre 15 et 25 milliards d'euros, en France. Un montant non négligeable, compte tenu de la situation budgétaire actuelle de l'Hexagone, en termes de besoins de financement des services publics, de réduction de la dette, et autres financements stratégiques. Les détracteurs de cette taxe y voient un risque de fuite des fortunes. En effet, les ultra-riches pourraient déplacer leurs capitaux et leurs résidences fiscales vers d'autres Etats fiscalement plus cléments. Ce qui pourrait donner un effet inverse aussi bien en termes de baisse des recettes fiscales qu'en termes de réduction de l'emploi.

En fait, ce risque peut et devrait être contrecarré par une coopération fiscale internationale qui, aujourd'hui, n'est qu'à ses débuts. Les premiers pas se sont traduits notamment par la conclusion d'accords bilatéraux et multilatéraux prévoyant la mise en place de mécanismes d'échange d'informations à portée fiscale. C'est là un processus qui devrait être priorisé et accéléré par les Etats, malgré le contexte international actuellement peu favorable.

Ainsi, expériences historiques locales, bonnes pratiques fiscales internationales, et principes universels de solidarité et de lutte contre les inégalités et la pauvreté, incitent à l'adoption d'alternatives pouvant consacrer un système fiscal, efficace, transparent et équitable. ■

MATIN PUBLICITÉ

MEDIAS & CONSEIL - GROUPE LE MATIN

ENSEMBLE, MAXIMISONS VOTRE VISIBILITÉ POUR LA **CAN 2025**

DES ÉMISSIONS & VIDÉOS



1 NUMÉRO SPÉCIAL



DES JEUX CONCOURS



BRAND CONTENT



EN SAVOIR PLUS



Universités Le pouvoir des présidents remis en cause

Azzedine El Midaoui est monté au front devant les députés de la Commission de l'éducation à la Chambre des conseillers, pour dénoncer les dérives structurelles qui sous-tendent la gouvernance des universités marocaines. Le ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de l'Innovation, qui a déroulé aussi les grandes lignes de la réforme ambitieuse intégrée dans le nouveau projet de loi sur l'enseignement supérieur, n'a pas fermé la porte à la concertation avec l'ensemble de la communauté universitaire, pour lever tous les malentendus qui s'expriment. **PAR ABDELAZIZ BOUABID**

Le moment est clairement historique. Un ministre en exercice qui ose évoquer les vraies questions. Comment mettre fin à la toute-puissance des présidents d'université, quel ministre aurait le courage suffisant pour mettre fin à un manque criant de collégialité, quelle réforme courageuse pourrait aboutir à la mise en place d'un contre-pouvoir contrôlant la prise de décisions de président plutôt manager et maître absolu à bord ? Il semble que l'actuel détenteur du portefeuille de l'enseignement supérieur, soit vraiment résolu à «rendre la gouvernance des universités plus démocratiques».

C'est du moins ce que Azzedine El Midaoui est venu défendre devant la Commission de l'enseignement de la Chambre des conseillers, où il n'a pas hésité à pointer du doigt l'un des dysfonctionnements structurels les plus graves du secteur : l'absence quasi totale de mécanismes de contrôle sur l'action des présidents des universités, qu'il n'hésite pas à qualifier de « pouvoir sans contre-pouvoir ». Dans cette prise de parole inédite, le Ministre de l'En-

Azzedine El Midaoui, ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation.



seignement supérieur, de la Recherche scientifique et de l'Innovation, est parti de son expérience personnelle pour jeter la lumière sur les dérives du statut du président de l'université, ainsi que les entorses aux différentes missions qui lui incombent. Le Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de l'Innovation a mis les pieds dans le plat en établant noir sur blanc une expérience personnelle : «J'étais président d'univer-

sité: si je voulais travailler, je travaillais. Si je ne voulais pas, je ne travaillais pas. Personne ne me demandait de comptes. Personne ne m'interrogeait sur les réalisations, ni sur l'exécution budgétaire ! Voilà l'état des lieux de toutes les universités du Royaume, alors que le principe même d'une charge publique impose une reddition des comptes. «Même le Chef du gouvernement se présente une fois par mois devant le Parlement», a-t-il martelé !

Dans sa lancée, le responsable a poussé l'heure de vérité jusqu'à dérouler une conséquence grave de ce manque flagrant de responsabilité : la rupture de la continuité dans les politiques universitaires, puisque chaque nouveau président veut imposer son propre programme et jeter à la poubelle les réalisations du prédécesseur.

Pourtant, rappelle le Ministre « *L'autonomie financière des universités atteint 97 %. La tutelle ne décide pas, elle ne signe pas. Les établissements reçoivent plus de 98 % du budget du ministère, et c'est le président qui exécute. Le ministère ne se mêle pas du tout du détail de la gestion* » !

Que faire alors ? Une réforme du statut des présidents d'université pour modifier le système de gouvernance ? C'est un peu ce que propose le nouveau projet de loi sur l'enseignement supérieur qui introduit plusieurs mécanismes inédits. Les pouvoirs publics entendent bien maintenir leur rôle de superviseurs tout en renforçant l'autonomie des universités, avec une gouvernance participative concrétisée par la mise en place d'un Conseil des gouverneurs dans chaque établissement. Présidé par le ministre ou son représentant, il associera des acteurs institutionnels, économiques et académiques afin de rapprocher l'université de son environnement socio-économique. Ce conseil des gouverneurs est une instance indépendante chargée de superviser les stratégies, les projets, les contrats entre l'État et les universités. Une nouveauté : ses rapports ne seront pas adressés au

ministère mais directement au Chef du gouvernement, garantissant ainsi une autonomie renforcée et une supervision dépolitisée. Dans le même esprit, le projet introduit un cadre spécifique pour la structuration des réseaux de présidents d'université et de directeurs d'établissements, afin d'assurer une meilleure cohérence des décisions académiques et administratives.

Un petit bémol cependant, le Ministre a tenu à ne pas se mettre à dos les présidents d'université en insistant sur le fait que la réforme qui vise avant tout l'intérêt général et la qualité du service rendu aux étudiants, n'est pas

qu'avec un contre-pouvoir, en témoigne le modèle de gouvernance dominant dans le monde anglo-saxon, considéré comme le meilleur, parce qu'il tend bien à une autonomie réelle allant de pair avec la nécessité de contrôler effectivement la capacité d'un président à jouer son rôle de « *coordonnateur et stratège* ». Pour le gouvernement, accusé de tous les maux et surtout ceux de la santé et de l'enseignement, la sortie d'El Midaoui est du pain bénit, ce qui lui permet d'anticiper la bataille de communication auprès du public et d'utiliser l'espace du parlement pour faire de la pédagogie, et pour ramener le

Azzedine El Midaoui, a mis les pieds dans le plat en étalant noir sur blanc une expérience personnelle : « J'étais président d'université : si je voulais travailler, je travaillais. Si je ne voulais pas, je ne travaillais pas. Personne ne me demandait de comptes. Personne ne m'interrogeait sur les réalisations, ni sur l'exécution budgétaire ! Voilà l'état des lieux de toutes les universités du Royaume, alors que le principe même d'une charge publique impose une reddition des comptes.

dirigée contre les universités mais au service de leur modernisation. « *Nous avons une réelle ambition pour l'université marocaine. Tout ce que nous faisons, nous le faisons pour l'étudiant et pour l'avenir du pays* », insiste-t-il, assurant que l'objectif final est de doter les universités de mécanismes solides, transparents et responsables, à la hauteur des enjeux nationaux. Certes le président d'université, en sa qualité d'enseignant-chercheur, jouit d'un principe d'indépendance qui constitue même un principe fondamental reconnu par les lois du royaume, mais tout pouvoir ne peut exister

fond du dossier dans le débat public.

La bataille d'influence téléguidée de l'extérieur (dixit les plateformes numériques) pour forcer la main aux jeunes censés se révolter contre les insuffisances de l'exécutif, en la matière, a bien réussi à cliver l'opinion, mais il reste qu'une bonne décision en politique, c'est une décision qui est bien comprise par toutes les parties, puis par le grand public, car le gouvernement agit en principe, au nom de la société et au nom des électeurs qui l'ont porté au pouvoir. ■



Hammouchi reçoit le Sous-scrétaire général de l'ONU contre le terrorisme

Abdellatif Hammouchi, Directeur général de la Sûreté nationale et de la Surveillance du territoire, a reçu Alexander Zuev, nouveau Sous-scrétaire général de l'ONU chargé de la lutte contre le terrorisme. Les discussions ont porté sur l'évolution des menaces terroristes dans les régions sensibles, notamment le Sahel, la Corne de l'Afrique, la Syrie et l'Afghanistan. Les deux responsables ont exploré les moyens de renforcer la coopération entre le Ma-

roc et l'ONU, ainsi que la coordination d'initiatives régionales et internationales de lutte contre le terrorisme. Ils ont également évoqué la sécurisation des grands événements sportifs face aux risques terroristes. L'ONU a salué l'expérience marocaine, jugée essentielle pour priver les organisations terroristes de refuges, financements et ressources humaines. Cette rencontre confirme l'engagement du Maroc en tant que partenaire fiable dans la sécurité internationale.

La Chambre des Représentants rejoint le Portail national d'accès à l'information

La Chambre des Représentants a signé une convention d'adhésion au Portail national du droit d'accès à l'information, en partenariat avec la CDAl. Cet accord marque l'aboutissement d'un long processus de modernisation visant à renforcer la transparence de l'institution parlementaire. La plateforme permettra aux citoyens et aux étrangers résidant légalement au Maroc, de soumettre et suivre leurs demandes d'information en ligne, conformément à la loi 31.13. La Chambre s'engage à publier des données ouvertes, à désigner des responsables chargés du traitement des demandes et à assurer un suivi rigoureux via le portail. De son côté, la CDAl accompagnera l'intégration technique et offrira des formations aux équipes concernées. En tant que membre actif de l'initiative "Parlement ouvert", la Chambre confirme son rôle de modèle en matière de transparence démocratique. Cette démarche vise à renforcer la confiance citoyenne et à faciliter l'accès aux informations publiques de manière moderne et efficace.

Accord Maroc-Niger sur la formation diplomatique

Le Maroc et le Niger ont signé à Rabat un accord de coopération portant sur la formation diplomatique entre l'IMFRED et l'INEDS. Paraphé en marge de la première Conférence sur les victimes du terrorisme en Afrique, ce partenariat permettra au Niger de bénéficier de l'expertise marocaine, alors que son institut diplomatique ouvrira bientôt ses portes. Le Ministre nigérian, Bakary Yaou Sangaré a salué la solidité des relations bilatérales, fondées sur la confiance et le respect mutuel. L'accord vise

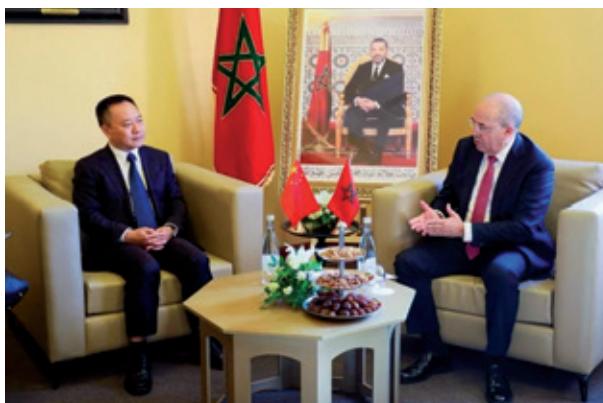
à renforcer les compétences diplomatiques du Niger et s'inscrit dans une dynamique plus large de coopération africaine. La conférence, organisée avec le soutien de l'UNOCT, constitue une initiative pionnière donnant une place centrale aux victimes africaines du terrorisme et favorisant un débat stratégique sur la prévention de l'extrémisme violent. Cet événement met en avant le rôle actif du Maroc dans la coopération régionale en matière de sécurité et de formation.

Coopération renforcée entre le Conseil Mondial de l'Eau et le Maroc

Le Président du Conseil Mondial de l'Eau, Loïc Fauchon, a salué à Marrakech le renforcement de la coopération avec le Maroc à l'occasion de l'ouverture du 19^e Congrès Mondial de l'Eau. Il a mis en avant le travail engagé avec les autorités marocaines pour développer des solutions hydriques innovantes basées sur les énergies propres. Il a, notamment, rappelé la création d'un centre international dédié aux eaux non conventionnelles et aux énergies renouvelables. Fauchon a souligné l'expertise marocaine en dessalement et en réutilisation des eaux usées, estimant que l'innovation, la numérisation et l'intelligence artificielle peuvent transformer la gestion mondiale de l'eau. Le congrès, organisé sous le Haut Patronage du Roi Mohammed VI, réunit experts, chercheurs et décideurs pour explorer des solutions durables. Il propose plus de 140 sessions techniques, des panels de haut niveau et sera clôturé par la Déclaration de Marrakech, un appel à renforcer l'action mondiale pour la préservation de l'eau.

Coopération Maroc-Chine dans les secteurs agricole et hydrique

A Marrakech, le ministre marocain Ahmed El Bouari et son homologue chinois Li Guoying, ont discuté du renforcement de la coopération agricole et hydrique, notamment dans les domaines de l'irrigation, du dessalement et de la gestion durable des ressources. Les deux parties ont souligné l'importance de faire face ensemble aux défis climatiques et à la pression sur l'eau, tout



en valorisant la sécurité alimentaire. Le Maroc souhaite bénéficier des technologies chinoises, notamment en irrigation goutte-à-goutte et filtration, et a présenté ses grands projets de dessalement prévus d'ici 2030. La Chine a rappelé ses avancées dans l'agriculture moderne et affirmé que les deux pays font face à des défis similaires en matière de sécurité hydrique. Les ministres ont convenu de poursuivre l'échange d'expertises, de développer des partenariats public-privé et d'étendre cette coopération au profit de pays africains. Cette rencontre s'inscrit dans le cadre de l'initiative de la Ceinture et la Route et du renforcement de la coopération Sud-Sud.

LA PETITE PHRASE

«Nous avons engagé, avec les autorités marocaines, une coopération renforcée dans le domaine de l'eau, visant à développer des solutions technologiques communes, basées sur l'énergie propre et l'efficacité énergétique».

Loïc Fauchon, Le Président du Conseil Mondial de l'Eau

L'Institution du Médiateur adhère au Portail national d'accès à l'information

L'Institution du Médiateur du Royaume a officialisé son adhésion au Portail national du droit d'accès à l'information, géré par la CDAI. Cet accord, signé à Rabat par Hassan Tariq et Omar Seghrouchni, renforce la coopération entre les deux institutions pour promouvoir la transparence administrative. L'objectif principal est de faciliter le dépôt et le suivi des demandes d'information par les citoyens et résidents étrangers conformément à la loi 31.13. Le Médiateur souligne que cette démarche s'inscrit dans une vision d'administration moderne, ouverte et fondée sur la responsabilité. Elle permettra d'améliorer la qualité des services et de mieux traiter les doléances liées à l'accès à l'information, déjà nombreuses dans les rapports annuels de l'institution. La CDAI, de son côté, mettra son expertise au service de cette intégration et rappelle que l'accès à l'information est essentiel pour renforcer la confiance entre citoyens et administration. Ce partenariat contribuera à une meilleure mise en œuvre nationale du droit à l'information.

Révision annuelle des listes électorales

Le ministère de l'Intérieur annonce l'ouverture du dépôt des demandes d'inscription pour la révision annuelle des listes électorales générales de 2026, jusqu'au 31 décembre 2025. Les citoyens âgés d'au moins 18 ans avant le 31 mars 2026, non encore inscrits, doivent soumettre leurs demandes auprès des autorités locales ou via le site listeselectorales.ma. Les personnes ayant changé de lieu de résidence doivent demander soit le transfert, soit l'actualisation de leur adresse dans la même commune. Les citoyens déjà inscrits peuvent vérifier leurs données auprès des autorités locales ou en envoyant un SMS gratuit au 2727. Cette opération vise à garantir l'actualisation régulière et la fiabilité des listes électorales, en prévision des prochaines échéances démocratiques.

CRISE DE L'EAU

L'INCONTOURNABILITÉ DES SOLUTIONS STRUCTURELLES

La crise actuelle de l'eau est due à des facteurs conjoncturels, mais surtout structurels. Ces deux dimensions fondamentales sont à prendre en considération : le réchauffement climatique est global et impose une approche multidisciplinaire, dans un cadre multilatéral, au niveau international ; la surexploitation des ressources hydriques, au niveau local, nécessite une révision en profondeur des politiques publiques, en particulier dans le domaine agricole. Le 19ème Congrès Mondial de l'Eau est un espace favorable à cette approche appelée à être plus inclusive. **PAR M. AMINE**

La rareté de l'eau impose des solutions urgentes aussi bien au niveau local que mondial. Sans eau, pas de vie, sous une forme quelconque. Cette vérité élémentaire doit être intégrée dans tous les comportements et dans toutes les activités humaines. Elle met en évidence le premier rapport entre les humains et la nature. Les principaux facteurs de la crise actuelle de l'eau n'ont pas de frontières. Le concept de réchauffement climatique résume ces facteurs. Néanmoins, l'impact est différent d'une région à une autre dans le monde. Certaines régions sont plus touchées que d'autres, tout en étant inégalement à l'origine des gaz à effet de serre. Ainsi, l'Afrique du Nord figure comme région où le stress hydrique est extrêmement fort (de 4 à 5). A l'opposé, des pays, comme le Brésil ou la Colombie, connaissent un stress hydrique



léger (de 0 à 0,99), ou encore le Canada et la Russie, avec un stress hydrique léger à modéré (de 1 à 1,99). La situation est très préoccupante au Maroc. Dans son dernier rapport intitulé «*Quel avenir de l'eau au Maroc ?*», l'Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES) met en évidence l'urgence d'une nouvelle politique publique de l'eau, après avoir décrit la gravité de la situation hydrique au niveau national et les principales causes. Plus qu'une situation de stress hydrique, le Maroc est passé au cours des deux dernières décennies à une situation de « rareté hydrique », allant jusqu'à menacer l'accès des populations à l'eau potable. En effet, aujourd'hui, l'approvisionnement moyen par habitant et par an en eau douce est à moins de 600 m³ contre 1000 m³, au début des années 2000. En 1960, la moyenne était de 2500 m³. Sans oublier la baisse de la qualité des eaux avec

les risques sanitaires qui en découlent. Face à cette situation, la question de l'eau présente incontestablement le caractère d'une extrême urgence et fait appel à des solutions où s'articulent étroitement et nécessairement le local et le global, sur la base d'une vision stratégique combinant des politiques publiques nationales et territoriales avec une coopération multilatérale plus efficace, en termes d'actions concrètes et de résultats effectifs.

La cause principale du stress hydrique réside dans le réchauffement climatique. En effet, à travers la crise de l'eau, se révèle la réalité de l'économie-monde, où règne une forte interdépendance entre les Etats. Durant les 19ème et 20ème siècles, une partie du monde, surtout l'Europe et le nord de l'Amérique, a connu une transformation industrielle qui s'est souvent réalisée au détriment de la nature. Cette transformation s'est accélérée durant les dernières décennies à travers la généralisation d'un modèle économique (mondialisation) nécessitant le recours croissant à des ressources énergétiques fossiles. Le Maroc se situe en zone semi-aride. Les périodes de sécheresse intense sont de plus en plus fréquentes, avec une baisse et une irrégularité des précipitations de pluie et de neige. D'où un ralentissement du renouvellement de l'eau disponible et donc une aggravation continue de la « vulnérabilité hydrique ». En 2020, le potentiel des ressources en eau naturelle a été estimé à 22 MM de m³ par an, dont 18 MM de m³ de réserves en eaux superficielles et 4 MM de m³ en eaux souterraines. La répartition de cette eau est territorialement inégale. Plus de 50% de ces eaux sont concentrées dans les régions du nord et du centre. Les eaux superficielles, soit 18 MM de

m³ sont constituées principalement par les eaux retenues dans les barrages. La variation annuelle du potentiel hydrique national est très forte, soit 5 à 50 MM de m³, en fonction des aléas climatiques. Par ailleurs, la pénurie des eaux superficielles/de surface a été aggravée par la surexploitation des nappes phréatiques/eaux souterraines. Les nappes phréatiques répertoriées sont au nombre de 130 dont 32 sont des nappes profondes, et 98 des nappes superficielles. Les systèmes aquifères couvrent une superficie totale de près de 80 000 km², soit à peu près 10% du territoire. La surexploitation des eaux est mesurée à travers la baisse du taux de renouvellement et la baisse continue du niveau piézométrique (niveau de profondeur des eaux souterraines, par rapport à une norme).

Les eaux souterraines fournissent de l'eau douce à plus de 90% de la population rurale, irriguent près de 40% de la superficie agricole totale et contribuent à plus de 50% à la « valeur économique » de l'ensemble des superficies agricoles irriguées. C'est dire l'importance stratégique de l'eau dans l'économie nationale. Si la cause principale de la raréfaction des eaux est de nature exogène, il n'en demeure pas moins que les politiques publiques nationales mises en œuvre, en particulier dans le domaine agricole, ont contribué à une aggravation de la situation des ressources hydriques. C'est le constat principal du rapport de l'IRES.

Par ailleurs, le secteur agricole est fortement tributaire de l'eau. Sur 16,28 MM de m³ d'eau consommée, 89,26% sont destinées à l'irrigation, et 10,74% à l'approvisionnement en eau domestique, touristique et industrielle (Rapport IRES, juin 2024). Parmi les autres facteurs non négligeables expliquant la crois- ...



sance de la consommation d'eau, sont cités l'accroissement démographique, l'évolution des modes de vie plus exigeants en consommation d'eau, et l'amélioration du niveau de vie des populations. En plus de l'aspect quantitatif, la qualité de l'eau aussi connaît une dégradation continue, due principalement à l'extension des cultures irriguées souvent destinées à l'export et à l'infiltration des engrangements chimiques et des pesticides. La pollution croissante des eaux s'est ainsi traduite par la disparition de 60% à 80% des superficies des zones humides (lacs et bassins), selon l'Institut national de la recherche agronomique (INRA), et ce malgré la signature de la Convention RAMSAR, destinée à la protection des écosystèmes naturels. A cela s'ajoute l'extension des cultures en haute altitude, ce qui provoque une baisse des eaux, voire un assèchement des sources d'eau dans les bassins versants. Ainsi, autrefois perçu comme un «château d'eau», le Moyen Atlas ne l'est plus, suite à une surexploitation des écosystèmes et des lacs naturels qui jouent un rôle fondamental dans la recharge des aquifères.

La gestion actuellement inadaptée du «capital hydrique» fait appel à des solutions pratiques urgentes. Il ne s'agit pas de «réinventer la roue». Il existe des acquis importants en matière de gestion hydrique qui méritent d'être consolidés. Les politiques des barrages, les infrastructures hydro-agricoles, les politiques publiques volontaristes de généralisation de l'accès à l'eau potable (...) sont à capitaliser. Ces acquis ont permis aujourd'hui d'approvisionner en eau potable 100% de la population urbaine et presque 98% de la population rurale, avec l'irrigation de plus de 2 millions d'hectares. Ce modèle de gestion a cependant atteint ses limites. C'est un modèle qui privilégie l'offre, en puisant dans des ressources de plus

en plus limitées. Un grand fossé s'est creusé entre l'offre et la demande et a poussé vers la surexploitation des eaux souterraines dont les réserves ont été constituées pendant des décennies, voire des siècles. Pour l'ensemble du Maroc, les niveaux des aquifères présentent aujourd'hui des valeurs alarmantes. D'autant plus qu'il s'agit d'un processus irréversible d'épuisement. A cela s'ajoutent l'insuffisance dans la coordination entre les divers intervenants dans le secteur de l'eau et l'absence d'un système d'information performant pour la collecte des données, le suivi et l'évaluation de l'offre et de la demande en eau. D'où une planification de l'eau affaiblie, compte tenu du caractère insuffisant, erroné ou biaisé des informations disponibles.

Constamment, les discours Royaux mettent l'eau au centre des enjeux des politiques publiques. C'est dire la dimension stratégique de cette ressource indispensable à la vie et à tous les secteurs marchands et

non marchands. En 1981, année qui rappelle l'une des plus longues et des plus dures sécheresses qu'a connues le Maroc, a été créé le Conseil supérieur de l'eau et du climat (CSEC). Néanmoins, ce Conseil ne s'est pas réuni, depuis 2001. En 2015, a été créé le Conseil national de l'environnement (CNE) et placé sous l'autorité du Chef de gouvernement. Ont aussi été prévues des structures régionales pour représenter localement ce Conseil. Ces structures gagneraient à être réellement dynamisées. De même, au niveau territorial, existent des conseils et agences des bassins dont le rôle principal est de veiller à l'application de la réglementation dans le domaine de l'eau. Là aussi, ces derniers souffrent d'un manque de logistiques et de ressources humaines qualifiées. Sur le plan législatif, a été adoptée, en 1995, la loi 10-95 relative à l'eau. C'est aussi le cas, 20 ans plus tard, avec la loi 36-15, dont l'application effective demeure loin des espérances.■

L'eau dans le monde : quelques indicateurs clés

Si le volume de la Terre est estimé à 1 083 320 000 000 km³, l'eau recouvre 71% de la surface du globe, mais les océans ne représentent d'une « fine pellicule ». Le volume de toute l'eau de la Terre représente 1 386 000 000 km³. Le volume d'eau douce liquide serait de 10 633 450 km³, et l'eau douce des rivières et des lacs atteindrait un volume de 93 113 km³. Les océans et les mers contiennent 96,5% de toute l'eau terrestre.

L'eau douce est inégalement répartie dans le monde. Ainsi, 9 pays disposent de près de 60% des ressources naturelles mondiales. Il s'agit notamment de la Russie où le lac Baïkal, situé dans le sud de la Sibérie, représente

le plus grand réservoir naturel d'eau douce liquide dans le monde, avec 23 000 milliards de mètres cubes d'eau. C'est aussi le cas du Canada et des Etats Unis d'Amérique qui se partagent d'immenses réservoirs d'eau sous forme de lacs et de fleuves, du Brésil, de la Colombie et du Pérou, de la Chine, l'Inde et l'Indonésie.

1/3 de la population mondiale ne dispose pas d'eau potable. La consommation d'eau potable par habitant varie fortement dans le monde. Si en Amérique du Nord, la consommation moyenne par habitant et par jour est de 250 litres, elle est de moins de 150 litres en Europe et de moins de 10 litres en Afrique subsaharienne.

Source : Courrier International, Hors-série, Septembre-octobre 2020.

SALAHEDDINE DAHBI DG par intérim de l'hydraulique au ministère de l'Equipement et de l'Eau

«Les mesures d'urgence ont joué un rôle déterminant dans la sécurisation de l'approvisionnement en eau potable ,»

Au regard de la raréfaction accrue des ressources en eau au Maroc, il ne fait plus doute que le pays a grandement besoin d'une approche novatrice dans la gestion de ce secteur, qui appelle des mécanismes et des réflexes en rupture avec tout ce qui a été fait jusqu'à présent. Pour mieux comprendre la situation et se projeter dans l'avenir, Challenge a sollicité les explications de Salaheddine Dahbi, Directeur général par intérim de l'hydraulique au ministère de l'Equipement et de l'Eau.

PROPOS RECUEILLIS PAR **JAMAL CHIBLI**

Challenge : La raréfaction des ressources hydriques est devenue une donnée structurelle au Maroc. Dans quelle mesure la politique nationale de l'eau pourrait-elle aider à y faire face ?

Salaheddine Dahbi : Pour faire face à ces défis, le Maroc a adopté depuis les années 1960 une politique de construction de barrages visant à stocker l'eau durant les périodes pluvieuses et à l'utiliser en période de sécheresse. Cette stratégie a permis la réalisation de 156 grands barrages, 150 petits barrages, 18 ouvrages de transfert d'eau, des centaines de forages, ainsi que 17 stations de dessalement de l'eau de mer, contribuant à répondre aux besoins en eau du pays.

Les années successives de sécheresse ont révélé la fragilité de certains systèmes hydriques nationaux. Dans ce contexte, et afin d'accélérer les investissements dans le secteur de l'eau et de diversifier les sources d'approvisionnement, Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, a présidé le 13 janvier 2020 au Palais Royal de Rabat les cérémonies de signature de la convention cadre pour la mise en œuvre du Programme National d'Approvisionnement en Eau Potable et d'Irrigation 2020-2027. Ce programme, doté initialement de 115 milliards de dirhams, a été porté par la suite à 143 milliards de dirhams pour accélérer les chantiers et actualiser son contenu.

Challenge : Qu'en est-il des mesures d'urgence déployées pour atténuer

les effets de la vague de sécheresse, qui a touché le pays au cours des dernières années ?

S.D. : En plus des projets structurants, des mesures urgentes ont été intégrées au programme pour faire face à la sécheresse, notamment dans certains bassins hydrauliques et zones rurales. Parmi celles-ci :

- Signature de plusieurs conventions entre les différents intervenants pour mettre en œuvre un programme urgent visant à sécuriser l'alimentation en eau potable dans trois bassins hydrauliques, ainsi que dans la région de Drâa-Tafilalet, pour un coût total de 2,335 milliards de dirhams.
- Mise en place d'un programme complémentaire en milieu rural comprenant l'achat de 582 camions citernes, 4 400 citernes, ainsi que 26 stations mobiles de dessalement et 15 stations de déminéralisation, pour un coût total de 400 millions de DH.
- Signature d'une convention relative au financement et à la mise en œuvre des mesures d'urgence pour l'alimentation en eau potable, incluant l'acquisition de 203 stations mobiles de dessalement et de déminéralisation, pour un coût d'environ 2,340 milliards de DH ;
- Réalisation en urgence du premier



tronçon du projet d'interconnexion des bassins Sebou-Bouregreg pour la sécurisation de l'AEP de l'axe Rabat Casablanca, avant le délai initialement prévu, tandis que les études techniques des autres tronçons se poursuivent en vue de lancer les travaux l'année prochaine ;

• Réalisation du projet de transfert entre barrage

Oued El Makhazine et Dar Khrofa pour la sécurisation de l'alimentation en eau potable de Tanger ;

• L'interconnexion des systèmes d'eau potable des grandes agglomérations comme Agadir, Tanger ou encore le Grand Casablanca ;

• Recours accru au dessalement de l'eau de mer, avec un programme ambitieux visant 1,7 milliard de m³ par an d'ici 2030, ainsi qu'une accélération de la mise en service de nouvelles stations et l'augmentation de la capacité de celles existantes. Le Maroc compte actuellement 17 stations opérationnelles produisant 350 millions de m³ par an. Ainsi, plusieurs villes du Royaume sont approvisionnées entièrement ou partiellement en eau potable à partir de l'eau dessalée comme Laâyoune, Grand Agadir, El Jadida, Safi, Casablanca, Settat et Berrechid.

• Enfin, plusieurs autres conventions ont ...

été signées pour renforcer l'alimentation en eau potable en milieu rural et soutenir les provinces du Sud en matière d'approvisionnement en eau potable.

Ces mesures ont permis à notre pays de traverser cette période de sécheresse aiguë en atténuant ses impacts les plus sévères, et d'éviter ainsi une situation dramatique tant pour les citoyennes et les citoyens que pour l'ensemble de l'économie nationale. Les mesures d'urgence ont joué un rôle déterminant dans la sécurisation de l'approvisionnement en eau potable, la protection des territoires vulnérables et le maintien de la continuité des services essentiels, confirmant la pertinence des choix stratégiques engagés par l'État pour renforcer la résilience hydrique du Maroc.

Challenge : Au-delà des mesures d'urgence, quelles sont les dispositions que le ministère de l'Equipement et de l'eau envisage aux moyen et long termes pour sortir du cercle vicieux ?

S.D. : D'abord, il faut rappeler que le Maroc fait face depuis plusieurs années à un stress hydrique particulièrement préoccupant. Le pays a connu sept années successives de sécheresse, et l'incertitude plane quant à la possibilité d'une huitième. Il ne s'agit plus seulement d'une variabilité climatique cyclique, mais bien d'un dérèglement durable qui annonce l'installation d'un nouveau régime climatique marqué par une raréfaction accrue des ressources en eau.

Face à cette situation critique, le Maroc a engagé une politique nationale ambitieuse et

structurée visant à renforcer la sécurité hydrique du pays et à garantir une gestion durable de ses ressources, conformément aux Hautes Orientations de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu l'assiste. Les discours Royaux ont permis de définir une feuille de route claire, fixant un objectif stratégique : assurer l'alimentation en eau potable à 100 % et couvrir 80 % des besoins en eau d'irrigation, quelles que soient les conditions climatiques.

Cette vision proactive repose sur une approche anticipative intégrant systématiquement les impacts du changement climatique. Elle s'articule autour de trois piliers fondamentaux : Le premier pilier concerne la mobilisation continue des ressources en eau, à travers la poursuite de la construction de grands et moyens barrages, l'essor du dessalement de l'eau de mer et le développement de l'interconnexion des bassins afin d'assurer une meilleure solidarité hydrique entre les régions. Le deuxième pilier porte sur la gestion de la demande, en privilégiant l'efficacité hydrique, la réduction des pertes dans les réseaux et la réutilisation des eaux usées traitées. Le troisième pilier vise le renforcement de la gouvernance, via une planification nationale et territoriale intégrée, permettant une gestion plus proactive et mieux coordonnée.

Ainsi, notre pays poursuit une trajectoire volontariste visant à renforcer sa sécurité hydrique, tout en s'adaptant aux défis imposés par la variabilité climatique et la raréfaction des ressources, dans une logique de durabilité, d'anticipation et de résilience. ■

Politique de l'eau

“La transformation silencieuse” PROMISE PAR NIZAR BARAKA

Quand il a pris ses fonctions comme ministre de l'Equipment et de l'Eau, en octobre 2021, Nizar Baraka s'est vite trouvé confronté à l'un des dossiers brûlants du moment, à savoir le stress hydrique. Sans faire trop de vagues, il a sonné la mobilisation générale de ses équipes. Les mesures d'urgence ont permis, jusque-là, de se sortir du goulot d'étranglement, mais beaucoup reste à faire pour concrétiser « la transformation silencieuse » promise par le Chef du Parti de l'Istiqlal. PAR JAMAL CHIBLI

Même avant le déclenchement de la vague de sécheresse qui sévit depuis sept ans, Sa Majesté le Roi Mohammed VI a fait de la question stratégique de l'eau une priorité absolue, au vu de ses implications sur la vie sociale et l'économie nationale, dont une bonne partie est étroitement liée au secteur agricole. Donc, il fallait passer à l'action et mettre en œuvre des mesures urgentes pour éviter le scénario catastrophe.

« *Notre pays a fait face, au cours des dernières décennies, à une pression sur les ressources hydriques sans précédent, en raison du changement climatique et la succession des années de sécheresse. Toutefois, le Maroc ne s'est pas contenté de faire le diagnostic, mais il a emprunté une voie audacieuse fondée sur l'innovation et l'adaptation* », a assuré le ministre devant le

Congrès Mondial de l'Eau, qui vient de se tenir à Marrakech.

Une politique conjoncturelle couronnée de succès

Le projet emblématique du programme d'urgence demeure la réalisation du premier tronçon de l'autoroute de l'eau en vue de sécuriser l'approvisionnement de la capitale Rabat et ses environs, mais aussi la partie Nord de la métropole Casablanca. Ce canal souterrain, long de 67 km, a été construit en un temps record (9 mois) et donne un avant-goût de l'ambitieuse politique de transferts interbassins. Désormais, quelque 400 millions de m³ sont acheminés vers le Bouregreg depuis le bassin de Sebou, alors que ces quantités étaient déversées auparavant dans l'océan Atlantique. L'autre accomplissement crucial est l'accélération des projets de

dessalement de l'eau de mer, avec l'objectif d'atteindre 1,7 milliard m³ à l'horizon. Le Maroc compte, actuellement, 17 stations opérationnelles produisant 350 millions de m³ par an. Quatre autres stations sont en cours de construction pour une capacité globale de 567 millions m³, alors que onze supplémentaires sont programmés.

Ces deux mesures et tant d'autres, qui font partie du Programme national d'approvisionnement en eau potable et d'irrigation 2020-2027, ont permis d'éviter le pire. Cependant, cela ne doit pas suffire pour un pays exposé à des pressions climatiques extrêmes, au tarissement des nappes et à une urbanisation galopante. En plus de ces défis, la justice territoriale, que tout le monde appelle de ses vœux, requiert une gouvernance efficiente du secteur et des solutions novatrices pour garantir un accès équitable à l'eau.

Un engagement collectif

 *Le Maroc opère une transformation silencieuse mais profonde dans les modes de gestion de l'eau*, a promis

Nizar Baraka, qui a mis à profit le Congrès Mondial de l'Eau pour présenter les chantiers prioritaires pour le Royaume, qui engagent l'ensemble des acteurs concernés et qui allient innovation et volontarisme.

D'abord, le Ministre a révélé que le Maroc va s'activer dans l'adoption de l'approche Nexus Eau-Énergie-Alimentation, qui est une approche

holistique reconnaissant les interconnexions entre les trois éléments, qui doivent être gérés de manière intégrée plutôt que sectorielle. Elle vise à optimiser la sécurité et la durabilité dans ces trois domaines en identifiant les synergies.

«Hormis quelques initiatives isolées, le Maroc n'adopte pas encore l'approche Nexus de manière structurelle», avait établi le CESE dans un avis, ajoutant que malgré les efforts déployés pour renforcer la gouvernance globale des trois secteurs, *«les décisions continuent d'être prises de manière sectorielle, souvent sans tenir compte des interdépendances*».

La concrétisation de cet objectif constituerait un changement de paradigme majeur dans la gestion des trois domaines, qui viennent en tête des préoccupations nationales. En intégrant ces secteurs dans un cadre commun, le Nexus permet d'assurer une exploitation plus rationnelle des ressources naturelles. Ce modèle intégré favorise non seulement la réduction des tensions intersectorielles, mais aussi la création des bénéfices économiques, sociaux et environnementaux.

Innover pour avancer

Dans ce même état d'esprit de recherche de synergies entre secteurs interdépendants, Nizar Baraka a mis l'accent sur l'importance d'accroître l'usage de l'irrigation intelligente par l'utilisation de capteurs permettant de surveiller en temps réel l'humidité du sol et les conditions météorologiques.

A l'opposé des méthodes traditionnelles, cette technologie permet un meilleur ciblage des zones qui ont besoin d'eau et un contrôle du niveau d'humidité, évitant ainsi les problèmes de sur-arrosage ou de sous-arrosage. De plus, elle contribue également à améliorer la santé des cultures, à maximiser les rendements, ainsi qu'à prévenir les problèmes tels que les ravageurs ou les maladies.

L'autre changement de taille dicté par la raréfaction concerne les domaines d'utilisation des eaux usées traitées. Jusque-là dédiées à l'arrosage des espaces verts et des golfs, elles peuvent, désormais, être mobilisées dans l'agriculture et l'industrie. Le

ton a été déjà donné dans le Discours du Trône de 2024. *«Nous donnons nos orientations pour l'adoption d'un programme plus ambitieux de traitement et de réutilisation des eaux. De fait, les volumes ainsi traités peuvent représenter une source importante pour couvrir les besoins des secteurs de l'irrigation, de l'industrie et d'autres activités*», avait souligné le Souverain.

D'après des données du ministère de l'Intérieur, le Programme national d'assainissement liquide et d'épuration des eaux usées (PNA) a permis la construction de 187 stations d'épuration, avec un taux de raccordement au réseau à 83,5% et un taux de traitement des eaux usées à 57,5%. A fin 2024, ces ouvrages ont produit environ 40 à 50 millions de m³. Le PNA ambitionne d'augmenter les volumes réutilisés à 100 millions de m³ par an à l'horizon 2027, puis à environ 573 millions de m³ d'ici 2040, ce qui pourrait libérer des quantités pour les usages industriel et agricole à l'avenir.

Chaque goutte compte

Aussi, Nizar Baraka annonce la prochaine extension de la technologie des panneaux photovoltaïques flottants aux barrages du Sud et des montagnes afin de lutter contre le phénomène de l'évaporation des eaux. Cette solution a un double effet : produire de l'énergie renouvelable et réduire les pertes d'eau, qui peuvent atteindre jusqu'à 30 % du volume des retenues.

En été, l'évaporation au niveau du barrage Oued Rmel passe de 3.000 m³ par jour en temps normal à près de 7.000 m³. La couverture partielle par panneaux solaires devrait permettre d'atténuer ce phénomène, tout en assurant une alimentation durable du port de Tanger Med et en maintenant l'approvisionnement en eau potable. Seulement, l'ensemble de ces efforts, doublés des intentions les plus sincères du monde, seraient vains, si on néglige les facteurs de rationalisation des ressources hydriques et d'efficacité dans leur gestion. Il faudrait développer cette capacité collective à utiliser l'eau de manière optimale, en minimisant les pertes et en maximisant l'utilité de chaque mètre cube mobilisé. ■



Congrès Mondial de l'Eau

Comment s'adapter dans un monde qui change

Au moment où les ressources hydriques se font rares dans des parties du globe et où les inondations deviennent brutales dans d'autres, le monde arrive à un moment charnière. Le secteur de l'eau n'est plus une simple affaire de gouvernance, elle est au cœur même de la résilience des sociétés, voire de la pérennité des nations. Le 19ème Congrès Mondial de l'Eau, qui vient de se tenir à Marrakech, illustre parfaitement l'ampleur des défis, mais aussi la capacité de la science à dessiner une potentielle porte de sortie. PAR JAMAL CHIBLI

La complexité des débats entre spécialistes était à la hauteur de la complexité des enjeux actuels, qui se trouvent accentués par le changement climatique, devenu une donnée réelle à prendre en compte. De ce fait, cette thématique a constitué le fil conducteur des discours officiels et des exposés des experts réunis dans la Cité ocre (1er/5 décembre), à l'initiative du ministère marocain de l'Equipment et de l'Eau et l'Association internationale des ressources en eau (IWRA).

« *Le changement climatique accroît les incertitudes du cycle hydraulique et provoque des sécheresses et des inondations plus fréquentes, tandis que le développement socio-économique exerce une pression croissante sur les systèmes naturels. Les liens interdisciplinaires entre l'eau et la santé, les terres, l'alimentation, l'énergie, l'environnement et d'autres facteurs socio-économiques rendent les enjeux liés à l'eau de plus en plus complexes* », résume le Président de l'IWRA, Yuanyan Li.

M. Li a considéré que la gestion durable des ressources en eau reste un défi mondial majeur, encore plus pressant qu'il y a 30 ans. En effet, beaucoup d'eau a coulé sous le pont depuis la première édition à Chicago en 1973. Au lieu d'un espace d'ingénieurs discutant d'aspects purement techniques (aménagement, irrigation et maîtrise



des ressources), le forum s'est transformé en une agora où les décideurs viennent chercher des solutions et des idées pour l'optimisation de la gestion des systèmes hydriques.

Mariage d'intérêt entre scientifique et politique

La Déclaration de Marrakech est allée dans ce sens, en appelant à renforcer la relation entre le monde de la science et celui de la politique. Les énormes possibilités offertes par la technologie représentent, aujourd'hui, le meilleur allié des politiciens pour tenir leurs promesses et mener à bien leurs stratégies. Le Maroc fait partie de ces pays qui ont pris la mesure de la nécessité de reposer sur l'innovation pour affronter

la problématique de la raréfaction des ressources hydriques. Frappé par des années de sécheresse, le pays s'est lancé dans des programmes tous azimuts en vue de sécuriser l'approvisionnement de ses citoyens en eau potable et sauver son agriculture, qui occupe une place centrale aussi pour l'économie que pour la préservation de la paix sociale.

« *Le fait que cette édition se tient au Maroc n'est pas anodin. Le pays est à la fois exemplaire et vulnérable : pressions climatiques extrêmes, pression agricole sur les nappes, croissance urbaine accélérée, et en même temps une volonté affichée d'innovation, qu'il s'agisse de dessalement, de réutilisation ou de monitoring intelligent* », nous explique Imane Messaoudi-Mattei, notamment



Chercheuse à l'institut Geneva Water Hub, en Suisse.

En effet, le ministre de l'Equipement et de l'Eau, Nizar Baraka, a mis à profit cette tribune pour faire l'étalement des fondements de la stratégie nationale en la matière avec des objectifs aux court, moyen et long termes. L'accélération des projets de dessalement de l'eau de mer représente le programme phare de cette politique, qui bénéficie d'importants fonds atteignant 143 milliards de dirhams pour la période 2020-2027.

«*Grâce à la vision proactive de Sa Majesté le Roi, le Maroc a adopté une politique de l'eau basée sur une approche systémique combinant eau, énergies renouvelables et alimentation. Celle-ci relie ces trois secteurs au sein d'une politique unique, d'une vision commune et de résultats concrets pour améliorer la vie des citoyens.*» a expliqué le ministre.

Dans ce sens, Loïc Fauchon, Président du Conseil mondial de l'eau et grand connaisseur du Royaume, a annoncé l'engagement de son institution, aux côtés des autorités marocaines, pour la création d'un Centre international dédié aux eaux non conventionnelles associées aux énergies renouvelables. Il a évoqué une volonté commune d'innover et de coopérer, en s'appuyant sur l'expertise reconnue du Maroc

du dessalement à Dakhla à l'énergie éolienne à Tanger, du solaire à Ouarzazate au recyclage des eaux à Rabat.

Inondations et sécheresse : Même combat ?

Si des pays comme le Maroc sont confrontés à un stress hydrique permanent, dans d'autres régions de la planète, particulièrement en Asie de l'Est, on fait face à une situation complètement paradoxale avec une surabondance des précipitations, qui provoquent souvent des inondations plus fréquentes et plus ravageuses, selon les estimations des autorités et des experts.

Quand bien même cela peut sembler surréaliste pour les personnes vivant sous la menace des pénuries, des rationnements et parfois de longues coupures d'eau, des centaines de millions de Chinois, à titre d'exemple, redoutent la pluie. Une réalité bien détaillée par le ministre des Ressources en eau de la République populaire, Li Guoying. D'après ce haut responsable, les pertes causées par les inondations s'élevaient, jusqu'à récemment, à 0,8% du PIB du pays. Et quand on connaît le volume de la richesse nationale de ce pays, on se rend compte de l'ampleur des dégâts matériels, mais aussi de la

gravité du coût humain avec les déplacements et les évacuations de dizaines de millions de personnes.

Au cours des dernières années, la Chine a enregistré 3 980 inondations ayant affecté 7 841 villes, 43 millions de personnes et 5,4 millions hectares de terres agricoles. En mettant en place une stratégie de «contrôle des inondations», essentiellement l'augmentation des capacités de stockage des eaux diluviales, le pays a ramené les pertes à 0,1% du PIB.

Dos au mur

Les exemples du Maroc et de la Chine sont symptomatiques d'une crise généralisée dans le domaine de la gestion de l'eau, même avec la différenciation de l'envergure et de la nature. Lors d'une table ronde ministérielle, les représentants des gouvernements présents à Marrakech se sont éloignés de la langue de bois, en reconnaissant les défaillances et les retards accumulés dans l'exécution des stratégies nationales.

L'actuelle édition «*reflète un monde où l'eau n'est plus un simple secteur technique, mais un espace stratégique où se jouent des questions de justice, de résilience et de souveraineté*», nous a confié l'experte Messaoudi-Mattei. Et c'est précisément cette articulation entre vulnérabilités climatiques, transformations institutionnelles et innovations sociales, qui a dominé le Congrès.

«*Nous sommes venus pour étudier, apprendre, partager nos expériences et conclure des partenariats solides, notamment avec le Maroc et les autres pays participants*», a déclaré le ministre mauricien de l'Énergie et des services publics, Patrick Gervais Assirvaden.

C'est avec cet esprit d'humilité que les dirigeants doivent gérer les nouvelles réalités, qui n'épargnent ni pays pauvres ni pays riches. Pour commencer, ils doivent apprendre à faire confiance au progrès scientifique et à s'inspirer de l'ingéniosité des anciens, qui ont su développer des systèmes hydrauliques efficaces avec les moyens de bord ! ■

IMANE MESSAOUDI-MATTEI

Géographe, Agronome et Chercheuse à l’Institut des Sciences de l’Environnement (Université de Genève) et au Geneva Water Hub

Gestion des ressources hydriques: «*Les tensions les plus fortes se jouent souvent dans les territoires ruraux*»

En marge du Congrès Mondial de l’Eau, Imane Messaoudi-Mattei, Géographe, Agronome et Chercheuse à l’Institut des Sciences de l’Environnement (Université de Genève) et au Geneva Water Hub, a répondu aux questions de Challenge sur les nouveautés de l’édition de Marrakech et leurs implications pour l’avenir de ce forum. PROPOS RECUEILLIS PAR J.CH.

Challenge : Depuis son lancement en 1973 à Chicago par l’Association internationale des ressources en eau (IWRA) jusqu’à l’actuelle et dix-neuvième édition à Marrakech, le Congrès mondial de l’eau s’est-il adapté aux évolutions intervenues durant cette intervalle du temps ?

Imane Messaoudi-Mattei : Le congrès n’a pas seulement changé de format au fil des décennies, il a changé de nature. Dans les années 1970, il s’agissait avant tout d’un espace d’ingénieurs et de planificateurs, où la priorité était l’aménagement, l’irrigation et la maîtrise des ressources. En 2025, et cela se voit très clairement ici à Marrakech, le débat s’est déplacé vers une lecture beaucoup plus complexe des systèmes hydriques.

Ce qui frappe cette année, c’est l’intégration explicite de dimensions longtemps marginalisées. Les discussions sur les nappes phréatiques, sur les inégalités d’accès, sur le nexus eau-énergie-alimentation, ou encore sur la justice hydrique montrent que le congrès reconnaît désormais que les solutions ne peuvent plus être uniquement techniques. Les sessions

sur la digitalisation, les contaminants émergents ou les nouveaux modèles de financement cohabitent avec des panels sur les savoirs locaux, la participation ou la diplomatie de l’eau.

Cette évolution rejoue aussi ce que nous portons au Geneva Water Hub, où la diplomatie scientifique et la notion de water for peace sont pensées comme des composantes essentielles de la résilience hydrique. Cela traduit une évolution réelle du champ, où sciences sociales, ingénierie et santé publique dialoguent enfin, parfois difficilement, mais de manière assumée.

Le fait que cette édition se tient au Maroc n’est pas anodin. Le pays est à la fois exemplaire et vulnérable : pressions climatiques extrêmes, pression agricole sur les nappes, croissance urbaine accélérée, et en même temps une volonté affichée d’innovation, qu’il s’agisse de dessalement, de réutilisa-

tion ou de monitoring intelligent. Cela oblige le congrès à se confronter à la réalité concrète des territoires : là où les choix hydriques sont aussi des choix sociaux et politiques.

Challenge : A travers ce type de rencontres, ressentez-vous une prise de conscience chez les États et les décideurs quant au besoin de refondation des modes de gestion dans ce secteur ?

I.M.M. : Ce qui ressort très nettement à Marrakech, c’est que la simple amélioration des systèmes existants ne suffit plus. La prise de conscience est réelle, même si elle demeure hétérogène. Certains pays arrivent avec des stratégies déjà structurées, qu’il s’agisse d’intégrer le nexus eau-énergie-alimentation, d’investir dans la réutilisation, de réformer la gouvernance multi-niveaux ou d’ouvrir

Une gestion durable de la sécheresse ne peut pas être seulement conçue depuis le haut. Elle suppose un effort de négociation, de reconnaissance et de partage, où chacun a une place autour de la table. C'est là que se joue, au fond, la résilience hydrique du pays.



davantage d'espaces de participation locale. D'autres fonctionnent encore dans une logique d'urgence ou misent essentiellement sur la modernisation technique.

L'IWRA joue ici un rôle central, non pas en dictant une vision, mais en créant un lieu où les modèles s'affrontent, où les limites des approches exclusivement technologiques deviennent visibles, et où l'importance des institutions, des rapports de pouvoir et des choix sociaux apparaît de manière plus nette. Ce type de forum est d'ailleurs essentiel pour renforcer les passerelles science-policy, un aspect crucial pour une gouvernance capable d'éviter l'escalade des tensions liées à l'eau.

Ce qui est vraiment nouveau cette année, c'est la reconnaissance par les décideurs que la gestion de l'eau n'est plus une affaire d'infrastructures seulement, mais une question de résilience territoriale, d'équité et parfois même de cohésion nationale. Les discussions sur les inégalités d'accès, les droits humains, les usages agricoles et urbains ou encore les nappes transfrontalières montrent que les États commencent à accepter que la

gouvernance doit changer d'échelle et de nature. Il faut toutefois rester lucide: autour de la table, certains acteurs manquent encore. Les premiers concernés – les usagers, les communautés locales, les petits agriculteurs, les habitants des marges rurales ou des quartiers périphériques – ne sont pas toujours représentés, alors même que ce sont eux qui vivent au quotidien les effets des pénuries, des arbitrages et des réformes. Leur absence crée un angle mort que les États reconnaissent de plus en plus, mais sans toujours parvenir à l'intégrer pleinement dans les dispositifs de décision.

Challenge : Dans le cas du Maroc, qui fait face à l'une des périodes de sécheresse les plus longues des dernières décennies, comment évaluez-vous la pertinence des mesures mises en œuvre pour en atténuer l'acuité ?

I.M.M. : Le Maroc affronte aujourd'hui une situation hydrique qui cumule les effets du changement climatique, des dynamiques agricoles intensives, de la croissance urbaine et de la pression sur les nappes. Face à cela, les mesures engagées révèlent les tensions d'un modèle qui doit évoluer en profondeur.

Sur le volet de l'offre, l'accélération des projets de dessalement, de transfert interbassins et de réutilisation des eaux usées traduit une volonté de sécuriser l'alimentation en eau potable et de réduire la dépendance aux pluies. Ce sont des investissements lourds, techniquement ambitieux, qui témoignent d'une stratégie assumée de diversification des sources. Pour les villes comme Casablanca, Agadir ou bientôt Marrakech, ces solutions permettront de stabiliser l'accès à l'eau potable dans les années à venir.

Mais ces grandes infrastructures ne

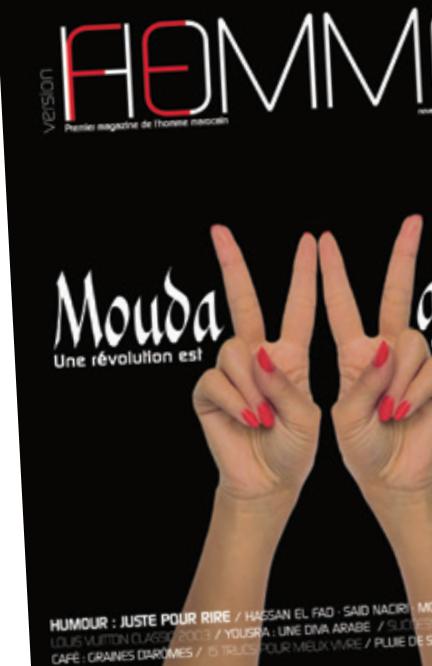
peuvent pas, à elles seules, résoudre les déséquilibres structurels. Les tensions les plus fortes se jouent souvent dans les territoires ruraux, là où les nappes sont cruciales pour les agricultures familiales et où les forages privés se multiplient depuis des années. J'ai pu l'observer dans mes propres travaux : la gestion de l'eau ne peut réussir que si elle intègre les réalités sociales, foncières et économiques de ces territoires.

Le Maroc avance donc aujourd'hui sur deux plans qui ne progressent pas au même rythme. Il y a, d'une part, la modernisation technologique, visible, rapide, mobilisatrice, avec le dessalement, la réutilisation ou le suivi numérique des ressources. Et il y a, d'autre part, un travail beaucoup plus délicat : celui qui touche aux institutions, aux règles d'usage, aux inégalités foncières, aux arbitrages entre agriculture et ville, aux rapports de pouvoir au sein même des territoires. C'est ce second chantier qui conditionne réellement la durabilité des réponses.

Challenge : En plus de ce travail, sur quel autre aspect les pouvoirs publics doivent-ils se pencher à l'avenir ?

I.M.M. : L'impact des mesures actuelles restera limité tant que les dynamiques sociales et économiques locales ne seront pas pleinement prises en compte. Dans les plaines irriguées comme dans les marges rurales, les petits et moyens agriculteurs demeurent les grands absents de nombreuses discussions, alors qu'ils sont au centre du système hydrique. Si leurs contraintes, leurs savoir-faire et leurs marges de manœuvre ne sont pas intégrés à la décision, les règles, même bien pensées, peinent à s'ancrer dans la réalité.

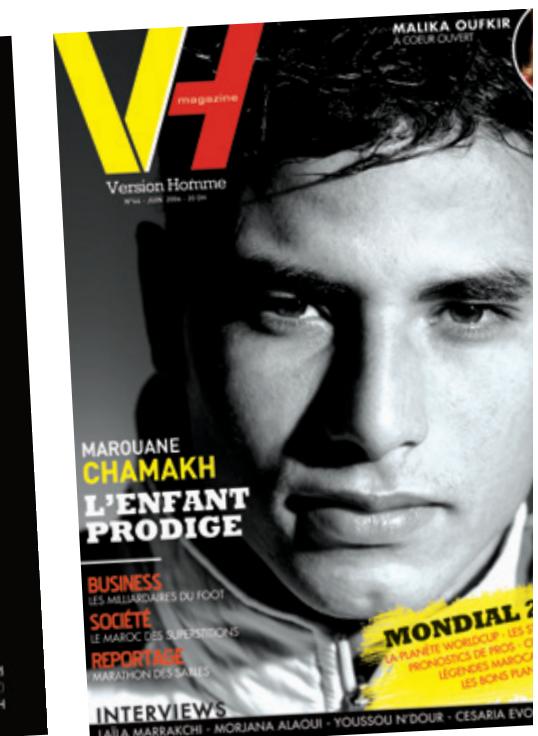
Une gestion durable de la sécheresse ne peut pas être seulement conçue depuis le haut. Elle suppose un effort de négociation, de reconnaissance et de partage, où chacun a une place autour de la table. C'est là que se joue, au fond, la résilience hydrique du pays. ■



NUMÉRO COLLECTOR
60 PHOTOS
JAMAIS PUBLIÉES



THE GOOD LIFE MAGAZINE
SINCE 2002



Vous êtes à la recherche
d'anciens numéros de
VH magazine ?

CONTACTEZ NOTRE SERVICE ABONNEMENT

Yassine Dinia Tél : 0522 54 81 62 - Fax : 0522 30 97 07
e-mail : y.dinia@newpublicity.ma



vh.ma



[VH Magazine](#)



[@VH_Magazine](#)



[VH TV Officiel](#)



[vh.magazine](#)

Energies renouvelables **OCP Green Energy accélère sa transition solaire**

OCP Green Energy (OGE), filiale du Groupe OCP, a procédé récemment à Khouribga, à la mise en service effective de la première phase de son programme d'investissement solaire, totalisant une capacité de 202 mégawatts-crête (MWc). Une étape qui marque un jalon décisif dans la feuille de route de décarbonation du géant mondial marocain des phosphates. **PAR D.J.**



De g. à dr. : Abdelkrim Ramzi, Directeur de la Plateforme Intégrée de Khouribga, Faris Derrij, DG de l'Unité Stratégique d'Affaires (SBU) Mines, Hanane Mochid, Directrice de la Durabilité et de l'Innovation et Omar El Kadir, DG de OCP Green Energy.

La première phase, désormais opérationnelle, s'étend sur trois centrales solaires stratégiques, d'un investissement de près de 1,8 milliard de DH, à savoir : Benguerir (67 MWc), Foum Tizi (30 MWc) et Oulad Farès, dans la province de Khouribga. Avec ses 105 MWc installés, cette dernière se distingue comme la plus grande infrastructure photovoltaïque actuellement opérationnelle au Maroc. «Le Groupe OCP s'est fixé pour objectif d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2040. Dans cette perspective, il poursuit des étapes intermédiaires ambitieuses, en particulier dans le domaine de l'électricité, avec la volonté de garantir un

approvisionnement intégralement issu de sources renouvelables», a déclaré Omar Kadir, Directeur général de OCP Green Energy. Et Hanane Mochid, Responsable Développement Durable et Innovation de rappeler que la durabilité constitue aussi un levier de compétitivité du Groupe OCP. Elle ajoute par ailleurs, que : «la stratégie de développement durable est une stratégie business, puisqu'elle nous permet d'atteindre des coûts d'énergie très bas».

Il faut dire qu'OGE s'impose comme un véritable pilier de la stratégie énergétique du Groupe OCP, en incarnant sa volonté de conjuguer performance industrielle et durabilité. Crée en

2022, cette filiale dédiée à la production et au stockage d'énergies renouvelables a pour mission de sécuriser l'autonomie énergétique des sites miniers et industriels du Groupe, en intégrant des solutions de stockage innovantes pour fiabiliser l'approvisionnement. Avec, au total, 202 MW solaires déjà opérationnels, OGE a bouclé la première phase de son programme d'investissement. Dans le détail, cette capacité couvre une part significative des besoins électriques d'OCP, tout en exportant de l'électricité via le réseau national de l'ONEE, destinée à d'autres installations industrielles stratégiques.

Sans compter que le plan de l'Office prévoit de porter ses capacités renouvelables à 1,2 GW d'ici 2027, puis à plus de 2 GW par la suite, avec au moins 2 GWh de stockage. Ce modèle intégré, combinant solaire, éolien et batteries, traduit la volonté du Groupe de convertir les contraintes climatiques en véritables atouts de compétitivité durable.

Partenariat international, expertise marocaine

Toujours est-il, que ces trois sites stratégiques ont mobilisé un large écosystème d'entreprises marocaines, notamment dans l'ingénierie et la construction. Ils ont également bénéficié du soutien de partenaires financiers internationaux de premier plan, dont la Société financière internationale (SFI, Groupe Banque mondiale),

la Banque africaine de développement (BAD) et la KfW. Faut-il souligner, que la SFI a accordé en 2023 un financement de 100 millions d'euros, attestant de la gouvernance exemplaire et de la robustesse technique des projets. Aussi, ces financements incluent des contributions du «Clean Technology Fund», destinées au développement de systèmes innovants de stockage d'énergie.

BESS, une première au Maroc

Dans une démarche d'innovation continue, OGE a lancé à Benguerir le premier projet de stockage d'électricité par batteries à grande échelle au Maroc (BESS). D'une capacité de 25 MW/125 MWh, ce dispositif, qui sera opérationnel en 2026, permettra de stocker l'énergie solaire produite durant la journée et de la restituer aux heures de pointe; de quoi garantir une alimentation stable et continue. Selon Omar Kadir, la technologie retenue, LFP (Lithium-Fer-Phosphate), offre sécurité, stabilité thermique et longue durée de vie. Elle constitue un atout pour réduire la facture énergétique et optimiser la performance des projets. Quoi qu'il en soit, avec ce choix stratégique, OCP Green Energy se positionne comme pionnier de l'intégration du stockage à grande échelle au Maroc.

Vers une compétitivité durable

Au-delà de l'objectif de neutralité carbone fixé pour 2040, la stratégie énergétique d'OCP s'inscrit dans une logique industrielle et économique. Grâce à la réhabilitation des sites miniers, OGE dispose d'un foncier sécurisé pour déployer de grandes centrales solaires. Selon le



OCP place l'énergie au centre de son plan 2023-2027

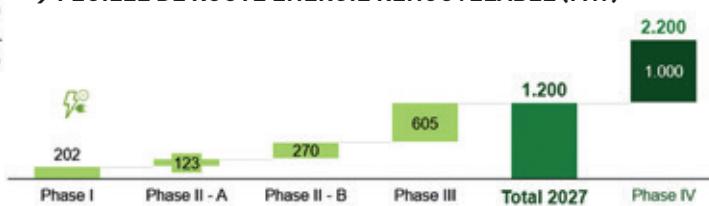
Pour augmenter ses capacités de production, soutenir la transition vers des engrains sur mesure plus efficents, plus durables et mieux adaptés aux besoins réels des sols et des cultures, tout en consolidant sa flexibilité industrielle et sa compétitivité sur le plan mondial, le Groupe OCP s'est engagé dans un plan d'investissement (2027-2023) de l'ordre de 13 milliards de dollars. Un programme qui permet de sécuriser les intrants critiques (eau, énergie, azote) grâce au développement d'énergies renouvelables, de systèmes hydriques circulaires et de la filière hydrogène/ammoniac vert. Objectif : réduire les coûts sur le long terme, sécuriser les approvisionnements, et soutenir la transition vers un modèle industriel intégré, compé-

tif et durable. Dans le cadre de ce plan d'investissement, le Groupe OCP a ainsi placé l'énergie renouvelable au cœur de sa stratégie industrielle, aux côtés de l'eau issue de sources non conventionnelles, de l'hydrogène et de l'ammoniac vert. L'ambition du programme énergétique du Groupe est d'atteindre 100 % de couverture de ses besoins en énergie électrique à partir de sources renouvelables dès 2027, porter la capacité installée à 1,2 GW d'ici 2027 puis plus de 2 GW au-delà, afin d'accompagner la montée en puissance de ses capacités de production et sa stratégie d'investissement dans la production d'eau de sources non conventionnelles. La stratégie énergie est portée par une filiale dédiée, à savoir OCP Green Energy (OGE).

Groupe OCP, la baisse continue du coût des technologies photovoltaïques et du stockage par batteries lui permet de produire une électricité compétitive, réduisant sa dépendance aux énergies

fossiles et renforçant sa résilience face à la volatilité des marchés internationaux. Une énergie qui alimente directement les sites miniers et industriels du Groupe et soutient l'approvisionnement des stations de dessalement opérées par OCP Green Water, garantissant du coup l'autonomie hydrique du Groupe. Et en combinant énergie, eau et industrie dans une même dynamique intégrée, ce dernier transforme la transition énergétique en un levier de compétitivité et de durabilité. ■

→ FEUILLE DE ROUTE ENERGIE RENOUVELABLE (MW)



Paiement mobile Le Maroc franchit un cap stratégique dans l'inclusion financière

Le paiement mobile connaît une croissance sans précédent au Maroc : 13,7 millions de portefeuilles électroniques actifs, un volume d'opérations doublé en une année, et un écosystème désormais porté par 21 offres concurrentielles. Dans ce contexte de transformation rapide, Mohamed Rziguen, Directeur Corporate Business et Partenaires chez NAPS, décrypte les usages, les défis et les leviers qui feront du m-wallet un pilier majeur de l'inclusion financière. PAR WAFAA MELLOUK

Le paiement mobile connaît au Maroc une accélération sans précédent, portée par 13,7 millions de portefeuilles électroniques actifs qui transforment en profondeur les usages quotidiens des citoyens. Cette massification n'est pas uniquement quantitative : elle modifie les comportements, ouvre l'accès à de nouveaux services et confirme la montée en puissance du M-Wallet comme levier d'inclusion financière. Mohamed Rziguen, Directeur Corporate Business et Partenaires chez NAPS, souligne que « le passage à 13,7 M de M-Wallets traduit une adoption massive qui transforme les usages du quotidien :

«Le cadre posé par Bank Al-Maghrib a été un accélérateur décisif. Pour changer d'échelle, il faut désormais renforcer l'acceptation marchande et ouvrir davantage l'écosystème aux innovations fintech». MOHAMED RZIGUEN

paiement de factures et recharges, transferts (mobile-to-mobile), et un début d'utilisation marchande ». Les chiffres montrent en effet que « les paiements de factures restent majoritaires (65 % des opérations chez les établissements de paiement), mais que les transferts mobile-to-mobile gagnent du terrain (27 % vs 17 % en 2023) ». Il identifie également les populations qui tirent le plus cette croissance : « les jeunes, très à l'aise avec le mobile et les paiements dématérialisés ; les populations non ou sous-bancarises, notamment en zones rurales, stimulées par le versement des aides sociales via comptes de paiement ; et les bénéficiaires

des aides sociales, dont le versement a provoqué un fort recours opérationnel aux M-Wallets ».

Un cadre réglementaire structurant

Selon Mohamed Rziguen, la montée en puissance du paiement mobile n'aurait pas été possible sans l'impulsion déterminante de Bank Al-Maghrib. Il rappelle que « les décisions de Bank Al-Maghrib ont été déterminantes : cadre réglementaire clair pour les établissements de paiement, schéma national interopérable favorisant l'échange entre acteurs, digitalisation des aides sociales via

comptes de paiement, catalyseur majeur d'usage ». Cette architecture réglementaire a accompagné l'ouverture du marché, aujourd'hui animé par 21 offres de M-Wallet, dont 12 portées par des établissements de paiement. Cette concurrence stimule l'innovation et l'amélioration continue des services. « L'arrivée de 21 offres M-Wallet dynamise le marché : innovation produit, amélioration du service, disponibilité, support, déploiement, diversification des business models », observe-t-il, tout en notant que le véritable enjeu réside désormais dans la conversion de ces portefeuilles en instruments de paiement

quotidiens. Il estime que « la concentration actuelle des usages (factures majoritaires ; paiements commerçants faibles : environ 6 %) indique que la concurrence doit s'accompagner d'efforts d'acceptation marchande et d'incitations pour convertir les portefeuilles en instruments de paiement quotidiens ». Pour changer d'échelle, plusieurs ajustements s'imposent, notamment « renforcer l'interopérabilité fonctionnelle entre TPE, e-commerce, wallets et GAB, simplifier l'onboarding digital et le KYC pour accélérer l'ouverture de comptes, mener des campagnes ciblées d'éducation et d'incitation pour déplacer l'usage dominant vers des paiements marchands, et mettre en place des standards API et d'open banking pour favoriser l'intégration rapide des fintechs et des commerçants ». Il synthétise cet enjeu majeur en affirmant : « Le cadre posé par Bank Al-Maghrib a été un accélérateur décisif. Pour changer d'échelle, il faut désormais renforcer l'acceptation marchande et ouvrir davantage l'écosystème aux innovations fintech. »

Un levier d'inclusion appelé à se renforcer

Le doublement du volume de transactions en une année, passé de 9,7 millions en 2023 à 19,7 millions en 2024, confirme que le M-Wallet n'est plus un outil marginal, mais un vecteur structurant de bancarisation et d'accès aux services financiers. « Le doublement des transactions montre que le M-Wallet peut devenir un

vecteur structurant d'inclusion : accessibilité, faible coût d'entrée et utilité réelle », explique Mohamed Rziguén, tout en identifiant trois leviers pour accélérer cette trajectoire. Il s'agit de massifier l'acceptation marchande afin de rendre le paiement mobile présent chez les petits commerçants, transporteurs, services municipaux et structures de santé ; d'enrichir l'écosystème de services à travers des solutions à valeur ajoutée telles que le micro-crédit instantané, le paiement en n-fois, la micro assurance ou les programmes de fidélité intégrés ; et de renforcer les politiques publiques ainsi que les incitations pour intégrer davantage les paiements mobiles dans les services et prestations quotidiennes. NAPS s'inscrit d'ailleurs pleinement dans cette dynamique, grâce à une offre pensée pour les utilisateurs comme pour les commerçants. Mohamed Rziguén cite «la carte étudiant développée avec l'Université Mohammed VI Polytechnique, l'OFPPT et d'autres partenaires nationaux», une solution permettant de créer un compte de paiement et de réaliser toutes les opérations en autonomie, du paiement sur campus à la gestion de la bourse ou de l'hébergement. Il met également en avant les services destinés aux commerçants : «paiement du pourboire sur TPE, paiement en n-fois, monétique intégrée, liens de paiement et solutions omnicanales», autant de dispositifs conçus pour simplifier l'encaissement et renforcer l'expérience clients. Pour lui, ces initiatives contribuent directement à «renforcer la valeur du paiement électronique et à accélérer son adoption à l'échelle nationale», dans un écosystème qui s'apprête à franchir un nouveau palier de maturité. ■

3 QUESTIONS À

Mohamed Rziguén, Directeur Corporate Business et Partenaires chez NAPS

Challenge : Les initiatives de Bank Al-Maghrib ont joué un rôle clé dans l'essor du m-wallet. Selon vous, quels leviers réglementaires ou opérationnels ont le plus accéléré l'adoption et quels ajustements restent nécessaires ?

Mohamed Rziguén : Les décisions de Bank Al-Maghrib ont été déterminantes. Elles ont d'abord instauré un cadre réglementaire clair pour les établissements de paiement, puis posé un schéma national interopérable favorisant l'échange entre acteurs. La digitalisation des aides sociales via comptes de paiement a constitué un catalyseur majeur d'usage. Concernant les ajustements recommandés, il s'agit avant tout de renforcer l'interopérabilité fonctionnelle, notamment pour les TPE, l'e-commerce, les wallets et les GAB, afin de faciliter l'acceptation marchande. Il est également essentiel de simplifier davantage l'onboarding digital et le KYC pour accélérer l'ouverture de comptes, tout en menant des campagnes ciblées d'éducation et d'incitation pour déplacer l'usage dominant - actuellement centré sur les factures - vers des paiements marchands quotidiens. Enfin, la mise en place de standards API et d'un open banking est nécessaire pour favoriser l'intégration rapide des fintechs et des commerçants.

Challenge : Avec l'arrivée de nouvelles offres et la montée en puissance des établissements de paiement, comment cette intensification de la concurrence transforme-t-elle réellement le marché du paiement mobile ?

M.R. : L'arrivée de 21 offres M-Wallet, dont 12 d'établissements de paiement, dynamise le marché en stimulant l'innovation produit — services à valeur ajoutée — ainsi que l'amélioration du service en matière de disponibilité, de support et de déploiement. Elle pousse également à la diversification des business models. Concrètement, la concurrence accélère la transformation de l'écosystème vers un modèle mobile orienté services. Toutefois, la concentration actuelle des usages, où les factures restent majoritaires et les paiements commerçants faibles (environ 6 %), montre que la concurrence doit s'accompagner d'efforts d'acceptation marchande et d'incitations pour convertir les portefeuilles en instruments de paiement quotidiens.

Challenge : Le volume de transactions a doublé



en 2024. Dans quelle mesure le m-wallet peut-il devenir un levier structurant de l'inclusion financière au Maroc et quelles sont, selon vous, les prochaines étapes pour changer définitivement d'échelle ?

M.R. : Le doublement des transactions, avec 19,7 millions en 2024 contre 9,7 millions en 2023, montre que le M-Wallet peut devenir un vecteur structurant d'inclusion

grâce à son accessibilité, à son faible coût d'entrée et à son utilité réelle, notamment pour les versements sociaux et les transferts. Pour franchir un palier durable, trois axes prioritaires se dégagent : massifier l'acceptation marchande afin de rendre le paiement mobile universel chez les petits commerçants, les transporteurs, les services municipaux et dans la santé ; enrichir l'écosystème de services à travers des offres telles que le micro-crédit instantané, le paiement en n-fois, la micro-assurance ou les programmes de fidélité intégrés ; et enfin, activer les politiques publiques et les incitations via des soutiens ciblés, des subventions d'acceptation, des campagnes d'éducation et l'intégration des paiements mobiles dans davantage de prestations publiques et de services du quotidien.

NAPS s'inscrit pleinement dans cette dynamique grâce à une offre complète et à forte valeur ajoutée. L'entreprise développe une personnalisation sectorielle avancée, aussi bien pour les porteurs de comptes de paiement et de cartes que pour les commerçants. Du côté des utilisateurs, NAPS a lancé plusieurs modèles innovants répondant à des besoins spécifiques. À titre d'exemple, la carte étudiant développée en collaboration avec l'Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P), l'OFPPT et d'autres partenaires nationaux permet aux étudiants de créer leur compte de paiement et de réaliser toutes leurs opérations en toute autonomie : paiements au sein et en dehors du campus, transferts d'argent, paiements e-commerce, gestion de la bourse, gestion de présence, hébergement, etc.

Pour les commerçants, NAPS innove en proposant des services qui simplifient leur quotidien et optimisent l'expérience d'encaissement, notamment le paiement du pourboire sur TPE, le paiement en n-fois, la monétique intégrée, les liens de paiement et les solutions omnicanales. Ces leviers structurants contribuent à renforcer la valeur du paiement électronique et à accélérer son adoption à l'échelle nationale.

Zouita Beldia Une année oléicole exceptionnelle

Quoi de mieux que la douce cuisson d'un tagine d'où se dégage une odeur alléchante de la zouita beldia ? En fait, pour les marocains, l'huile d'olive est une denrée alimentaire devenue presque incontournable. Pour les agriculteurs, l'olivier est un arbre noble et modeste de par sa résilience et ses fruits riches en apports nutritifs. La campagne oléicole actuelle s'annonce très favorable pour les producteurs et les consommateurs. **PAR M. ZEROUAL**

Zouita beldia (huile d'olive) est l'un des principaux aliments pour la majorité des ménages marocains. Ces dernières années, le prix du litre d'huile d'olive a atteint 120 DH. Mais la campagne oléicole en cours s'annonce plus clémente pour les consommateurs. Les prix ont baissé et se négocient autour de 80 DH/litre. Selon les services du ministère de l'Agriculture, la production nationale d'olives devrait être supérieure à 2 millions de tonnes, soit une hausse de 111%, par rapport à la campagne précédente. Au cours des années antérieures, malgré sa résilience, l'olivier a souffert du déficit hydrique. Cette année, les pluies abondantes de mars et avril ont été très bénéfiques. Et la douceur actuelle du climat a aussi contribué à une bonne maturation des fruits. Avec une récolte de 2 millions de tonnes, la production d'olives devrait atteindre un volume de 200 000 tonnes, soit une progression de plus de 100%, par rapport à la campagne antérieure. En plus du climat, il y a lieu de souligner les actions ciblées de renforcement qualitatif de la filière oléicole, grâce notamment aux travaux de vulgarisation et au conseil agricole, l'appui technique aux agriculteurs et la mobilisation des mécanismes de financement, en appui à la modernisation et à l'optimisation des cultures. Par ailleurs, l'oléiculture est aussi l'une des filières les mieux articulées organiquement à l'industrie agroalimentaire. La qualité de l'huile d'olive marocaine a une très bonne réputation dans le monde. En 2025-2026, les «régions phares» de la campagne sont celles de Fès-Meknès, l'Oriental, Tanger-Tétouan-Al Hoceima et Marrakech-Asfi. La variété Picholine



LE CHIFFRE
67%

67% de récolte oléicole est destinée à la trituration, 23% à la conserverie et 10% aux pertes et à l'autoconsommation.

marocaine domine 90% des plantations, au niveau national.

Le ministère de l'Agriculture a veillé à renforcer les capacités des oléiculteurs, à travers notamment la promotion de l'irrigation localisée. L'olivier est connu pour sa forte résilience face au changement climatique et au stress hydrique, de par ses racines profondes et résistantes même dans des sols pauvres et pierreux. Ses feuilles grasses et cireuses limitent l'évaporation. La consommation d'eau par arbre et par an est estimée entre 450 et 600 mm. D'ailleurs, l'oléiculture figure au centre du Pilier II du Plan Maroc Vert (PMV) et de la stratégie Green Generation (GG-2020-2030). Entre 2009 et 2020, 353 000 ha d'oliveraie ont été plantés dont 80% dans le cadre des projets solidaires (Pilier II du PMV). La micro-irrigation est passée de 39 000 ha à 120 000 ha. Et grâce à la recherche agronomique, les

variétés les plus résistantes à la sécheresse ont été privilégiées. A l'horizon 2030, la stratégie GG a prévu la plantation de 283 000 ha en plus, pour atteindre une superficie de 1,4 million d'ha. Et l'oléiculture biologique commence à prendre sa place, avec un recours croissant à l'énergie solaire, initiant ainsi une agriculture durable. Il en est de même de l'assurance multirisque climatique contre la grêle, le gel, le chergui (...). L'appui cible en particulier les petits et moyens exploitants oléiculteurs. Un dispositif mis en place couvre l'ensemble de la chaîne de valeur, de la plantation d'arbre à la commercialisation des olives. Une subvention de 3600 à 5000 DH/ha est accordée pour encourager le développement de la filière. L'appui concerne aussi le recours à des systèmes d'irrigation économiques en eau, enjeu stratégique, avec une subvention variant de 60 à 100% du coût de l'équipement, sans oublier l'appui à la modernisation du matériel agricole, la construction d'unités de stockage et de trituration, ainsi que la commercialisation et l'exportation (2000 DH/tonne exportée). Et la qualité est au rendez-vous, avec la mise en place de procédures de certification. ■

depuis 1989



1ER FABRICANT DE RAYONNAGE SUR MESURE AU MAROC



RAYONNAGE LOURD



RAYONNAGE PAR ACCUMULATION



RAYONNAGE SEMI LOURD



RAYONNAGE LEGER



plumag.com



(+212)522 33 63 95/96



info@plumag.com

Le Groupe LabelVie lance un nouvel hypermarché Carrefour à Ain Sebaâ

Le Groupe LabelVie renforce son ancrage à Casablanca avec l'inauguration d'un nouvel hypermarché Carrefour LabelVie à Ain Sebaâ, devenu un pôle commercial structurant pour la Préfecture Aïn Sebaâ - Hay Mohammadi. Mobilisant un investissement de 300 millions de dirhams, ce chantier a permis la création de 198 emplois directs et 150 emplois indirects.

« Cette inauguration intervient après le remodeling de l'hyper Sidi Maarouf et l'ouverture récente de Carrefour Almaz au Sela Park, confirmant le rythme d'expansion du Groupe à Casablanca sur le segment des hypers », souligne LabelVie, qui poursuit l'exécution de son plan stratégique « Vision 2028 ».

Édifié sur un terrain de 15 660 m² pour une surface construite totale de 41 020 m², le nouvel hypermarché a nécessité deux ans de travaux. Il illustre la volonté du groupe d'accompagner la modernisation du commerce organisé et la croissance urbaine de la métropole.

Avec une surface de vente de 5 401 m², Carrefour LabelVie Ain Sebaâ offre un parcours client complet : fruits et légumes sélectionnés, rayons boucherie et poissonnerie, boulangerie-pâtisserie artisanale, ainsi qu'un vaste espace non-alimentaire dédié à l'électroménager, au multimédia, à la maison, à la décoration, à l'art de vivre et au textile. L'ensemble est complété par un parking souterrain de 347 places réparties sur deux niveaux.

OCP-ONUDI : un partenariat stratégique pour une agriculture transformée et une industrie bas carbone

Le Groupe OCP et l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) viennent de franchir une nouvelle étape dans leur coopération en signant un protocole d'accord renouvelable de cinq ans. Objectif : accélérer la transformation agricole, soutenir un développement industriel bas carbone et renforcer l'innovation au service d'une croissance durable en Afrique et au-delà.

Leader mondial des solutions de nutrition des plantes, le Groupe OCP met son expertise au service d'un cadre stratégique qui s'aligne sur le mandat de l'ONUDI : promouvoir un développement industriel inclusif et durable. Cette signature formalise ainsi une collaboration déjà ancienne entre les deux institutions, tout en élargissant leur champ d'action. Le protocole d'accord prévoit un travail conjoint pour renforcer les chaînes de valeur agricoles intégrées, développer l'agribusiness et stimuler des pratiques industrielles décarbonées. Les deux partenaires concentreront aussi leurs efforts sur l'hydrogène vert et l'ammoniac vert, considérés comme des leviers clés pour bâtir une économie plus propre et réduire l'empreinte carbone des secteurs industriels les plus énergivores.

L'accord couvre également la transformation numérique de l'industrie, à travers l'Industrie 4.0.



l'intelligence artificielle et le développement de parcs industriels intelligents capables de concilier performance technologique et durabilité environnementale.

Pour Hanane Mourched, Chief Sustainability & Innovation Officer au sein du Groupe OCP, ce partenariat renforce la capacité du groupe à accompagner une transition juste. « En

tirant parti du rôle fédérateur de l'ONUDI et de notre ambition commune, nous visons à promouvoir une croissance résiliente et inclusive au bénéfice des agriculteurs, des communautés et de la planète », souligne-t-elle.

De son côté, Gerd Müller, Directeur général de l'ONUDI, rappelle l'enjeu mondial : « Construire un monde sans faim nécessite des systèmes alimentaires plus solides, de l'innovation et des partenariats efficaces avec le secteur privé. En unissant nos forces avec le Groupe OCP, nous pouvons faire progresser des solutions industrielles vertes et soutenir une agriculture résiliente au climat. »

Avec cet accord, le Groupe OCP et l'ONUDI réaffirment leur engagement commun en faveur d'un modèle de développement fondé sur la durabilité, l'innovation et l'inclusion. Une alliance stratégique qui entend contribuer à bâtir des chaînes de valeur plus compétitives, plus propres et mieux préparées aux défis du futur.

CIH Bank booste son RPNG à fin septembre

CIH Bank clôture les neuf premiers mois de 2025 sur une trajectoire nettement ascendante. Son produit net bancaire atteint 4,04 milliards de dirhams, en hausse de 14,3 % sur un an, porté à la fois par la vigueur de l'activité commerciale et par les performances des opérations de marché, dont la structure reste globalement stable.

Grâce à une gestion prudente et anticipative des risques, le coût du risque consolidé s'établit à 818 millions de DH, avec un taux contenu à 0,80 %. Cette discipline se reflète dans les résultats : le résultat net consolidé bondit de 34,2 % pour s'établir à 954,8 millions de DH, tandis que le résultat net part du groupe progresse de 31,2 %, à 862,3 millions de DH.

En social, la banque affiche également une dynamique solide : un PNB de 3,21 milliards de DH (+10,4 %) et un résultat net en forte hausse (+32,5 %) à 810,4 millions de DH. Les dépôts de la clientèle totalisent 90,1 milliards de DH (+13,4 % sur un an), largement dominés par ceux de CIH Bank (77,8 Mds DH) et dynamisés par la progression d'Umnia Bank (+20,4 %). Les dépôts à vue restent prépondérants, représentant 84 % des ressources. Les crédits consolidés grimpent, eux, à 96,8 milliards de DH (+13,7 %), avec des contributions marquées de SOFAC (20,4 Mds DH) et d'Umnia Bank (10,7 Mds DH). Au final, le total bilan franchit 150,5 milliards de DH, confirmant la montée en puissance continue du groupe.

LA PETITE PHRASE

« Le Maroc est un hub stratégique pour les investisseurs souhaitant intégrer le marché africain, comme l'Espagne peut servir de pont vers les marchés latino-américains pour les opérateurs économiques marocains ». **Chakib Alj, Président de la CGEM, sur mapinfo.ma du mercredi 3 décembre 2025.**

Crédit du Maroc signe une performance record sur les neuf premiers mois de 2025

Crédit du Maroc confirme la solidité de ses performances sur les neuf premiers mois de l'année, avec un produit net bancaire consolidé en hausse de 9,8 %, à 2,67 milliards de dirhams fin septembre 2025. Cette progression résulte de la dynamique équilibrée des différentes lignes métiers du groupe.

La marge nette d'intérêt atteint 1,99 milliard de DH, en hausse de 10,9 %, portée par l'expansion des crédits, le renforcement de la collecte et l'élargissement du fonds de commerce. Les commissions, en augmentation de 8 %, totalisent 379 millions de DH, soutenues par la bonne tenue des filiales, notamment Crédit du Maroc Leasing & Factoring et CDM Capital Bourse. Les activités spécialisées — bancassurance et commerce international — ont également contribué à cette croissance.

Les opérations de marché génèrent 385 millions de DH, en progression de 6,3 %, profitant d'une activité soutenue en trading et en change. La contribution consolidée des filiales grimpe, elle, à 195 millions de DH, soit +31,2 %.

Dans ce contexte, le résultat brut d'exploitation s'apprécie de 13,1 % pour atteindre 1,46 milliard de DH, grâce à la hausse du PNB et à la maîtrise des charges. Le coefficient d'exploitation s'améliore nettement, à 45,2 %, confirmant l'effort d'efficacité opérationnelle. Le résultat net consolidé progresse ainsi de 19,9 %, pour s'établir à 690 millions de DH. « Cette performance illustre le renforcement de la capacité bénéficiaire du groupe », souligne Crédit du Maroc.

Le groupe poursuit par ailleurs sa transformation, avec 200 millions de DH investis, principalement dans le digital. Le coût du risque, en nette amélioration, recule de 21 % à 228 millions de DH, tandis que le taux de couverture des créances douteuses atteint 88,7 %. Les créances en souffrance diminuent de 5,9 % pour s'établir à 4,31 milliards de DH, faisant reculer le taux de créances douteuses à 7,4 %, soit 88 points de base de moins qu'un an plus tôt. Crédit du Maroc signe ainsi une performance robuste, illustrant une rentabilité durable et une gestion maîtrisée des risques dans un contexte de transformation stratégique.

L'ONDA lance Aérobus, une navette entre Casablanca et l'aéroport Mohammed V

Depuis le 1er décembre 2025, Aérobus, une navette reliant Casablanca à l'aéroport Mohammed V est opérationnelle toutes les 30 minutes. Réalisée en coordination avec la société Alsa Al Baida, opérateur du transport public du Grand Casablanca, la navette complète l'offre existante en matière de connectivité terrestre (trains et taxis) et permet de relier Casa Port au Terminal 2, avec un arrêt au Terminal 1, tout en desservant les principaux quartiers de la ville jusqu'au terminus à la gare de Casa Port. Les correspondances avec le réseau urbain facilitent l'accès aux transports en commun et simplifient les déplacements pour tous les voyageurs.

Ce nouveau service, au tarif fixe de 50 DH a été initié par l'ONDA en collaboration avec la Wilaya du Grand Casablanca et la Province de Nouaceur, et s'inscrit dans le cadre de l'amélioration continue de l'expérience client prévue par la stratégie Aéroports 2030, qui vise à offrir des services innovants et un parcours passager fluide dès l'arrivée à l'aéroport.

La flotte dédiée fonctionne dès aujourd'hui 24h/24 et 7j/7, avec des bus modernes offrant confort, air conditionné, wifi gratuit, espaces



sécurisés pour les bagages et accessibilité pour les personnes à mobilité réduite. Les passagers bénéficient de chauffeurs qualifiés et multilingues ainsi que d'un service client disponible tous les jours pour répondre aux besoins et questions. En outre, l'ensemble des véhicules sont aux normes Euro VI respectant l'environnement. La capacité de chaque bus est de 80 personnes dont 26 assis. A terme, l'objectif est de transporter 4500 personnes par jour. Le dispositif sera renforcé pour la Coupe d'Afrique des Nations 2025.

Cette solution collective permettra, en outre, de diminuer le nombre de trajets individuels en voiture vers l'aéroport, réduisant ainsi la congestion routière et plus spécialement les périodes de Hajj & Omra et durant les opérations MARHABA en été.

Le lancement de la navette Aérobus vient enrichir le dispositif de l'ONDA mis en place à l'occasion de la CAN 2025, au service des voyageurs et de la fluidité des déplacements et marque une nouvelle étape dans la mise en œuvre de la stratégie Aéroports 2030, renforçant la qualité du service offert à l'ensemble des passagers et la modernisation des infrastructures de transport autour de l'aéroport Mohammed V.

Al Omrane renforce son soutien au football marocain

Le Groupe Al Omrane et la Fédération Royale Marocaine de Football (FRMF) ont scellé à Rabat, un partenariat stratégique en faveur du football national. Cette convention illustre l'engagement de l'opérateur public de l'habitat à soutenir les symboles sportifs du pays, renforcer la confiance citoyenne et accompagner les grandes transformations du Maroc contemporain.

La cérémonie de signature a été présidée par Fouzi Lekjaa, président de la FRMF, et



Housni El Ghazaoui, président du directoire d'Al Omrane, soulignant la volonté des

deux institutions de conjuguer sport et développement sociétal.

Adouls Une réforme historique qui modernise en profondeur la profession

La nouvelle réforme des adouls, adoptée par le gouvernement, redessine de manière profonde les contours d'un métier central dans la vie juridique des citoyens. Entre professionnalisation accrue, digitalisation obligatoire des actes, encadrement renforcé de la responsabilité professionnelle et nouvelles règles de coordination territoriale, cette réforme marque une rupture historique. L'avocat Abdelhaq Bolgot, agréé près la Cour de cassation, analyse la portée réelle de ce texte, ses avancées et les zones qui nécessitent encore clarification. PAR WAFAA MELLOUK

La réforme introduit une exigence majeure : l'ouverture obligatoire d'un bureau professionnel conforme aux normes fixées. Cette mesure n'est plus un simple souhait institutionnel mais une obligation légale qui change radicalement l'accès au métier et les conditions de sa pratique. Selon Maître Abdelhaq Bolgot, cette transformation traduit « une volonté forte de professionnaliser la pratique notariale traditionnelle », en créant un cadre de travail

digne, structuré et sécurisé pour recevoir les usagers. Il explique que cette nouvelle norme met un terme à des pratiques informelles encore répandues, où certains adouls exerçaient dans des locaux inadaptés, parfois dépourvus des conditions minimales de confidentialité et de préservation des documents. Cette évolution a, selon lui, plusieurs effets. Elle renforce la crédibilité des actes, améliore la qualité du service rendu et sécurise les opérations juridi-

ques qui dépendent des adouls, notamment en matière de statut personnel et de transactions patrimoniales. Elle introduit également une forme de sélection naturelle au sein de la profession, en exigeant un investissement financier et logistique plus important que par le passé. Maître Bolgot souligne néanmoins, qu'« *un tel niveau d'exigence peut représenter un coût important pour les nouveaux adouls* », ce qui pourrait justifier la mise en place de dispositifs

INTERVIEW **Abdelhaq Bolgot**, Avocat agréé près la Cour de cassation

Challenge : La nouvelle réforme des Adouls impose désormais, l'ouverture obligatoire d'un bureau professionnel et interdit l'exercice dans des locaux non conformes. Sur le plan juridique, en quoi ces nouvelles exigences redéfinissent-elles les conditions d'accès et d'exercice du métier d'adoul ?

Abdelhaq Bolgot : La nouvelle réforme modifie profondément les conditions d'accès et d'exercice du métier d'adoul. L'obligation d'ouvrir un bureau professionnel conforme aux normes n'est plus une simple recommandation : c'est désormais une exigence légale. Cette mesure reflète une volonté de professionnaliser et moderniser la pratique notariale traditionnelle. Concrètement, cette obligation entraîne plusieurs effets, notamment une élévation du niveau de professionnalisme en garantissant un espace adéquat pour recevoir les usagers et préserver les documents, ainsi qu'une réduction des pratiques informelles parfois exercées dans des

lieux inadaptés, ce qui pouvait porter atteinte à la crédibilité et à la sécurité des actes. Elle contribue également, à l'amélioration de la qualité du service rendu en sécurisant davantage les opérations juridiques, et engendre une sélection naturelle au sein de la profession en exigeant davantage de moyens logistiques et financiers pour exercer. Il faut toutefois, reconnaître que cette exigence peut représenter un coût supplémentaire pour les nouveaux adouls, ce qui devrait inciter à envisager des mécanismes d'accompagnement ou une période transitoire.

Challenge : La rédaction des actes et certificats devient obligatoirement informatisée, avec des exceptions strictement encadrées. Quels défis juridiques et techniques cette digitalisation soulève-t-elle ?

A.B. : La digitalisation de la rédaction des actes constitue l'une des mesures les plus marquantes de la réforme. Cette transi-

tion s'inscrit dans la modernisation globale de l'administration marocaine, mais soulève plusieurs enjeux majeurs. Le premier défi est la sécurité numérique, les actes adoulaire étant des documents à fort enjeu juridique : toute faille, intrusion ou manipulation pourrait générer des litiges sérieux. Le deuxième défi concerne la force probante de l'acte numérique, car il est indispensable de garantir que l'acte électronique bénéficie de la même valeur juridique qu'un acte papier. Le troisième défi est celui de l'archivage à long terme, les actes devant rester exploitables pendant des décennies, ce qui nécessite des plates-formes robustes, pérennes et sécurisées. De plus, la digitalisation impose une formation appropriée



d'accompagnement ou d'une période transitoire pour éviter de freiner l'installation des jeunes professionnels.

Digitalisation obligatoire

La réforme franchit un cap majeur en imposant que tous les actes et certificats soient rédigés de manière informatisée, l'écriture manuscrite n'étant autorisée qu'à titre exceptionnel et dans des conditions strictement encadrées. Cette transition s'inscrit dans la stratégie nationale de transformation numérique, mais elle comporte des enjeux juridiques et techniques considérables.

Pour Maître Bolgot, l'un des principaux défis réside dans la sécurité numérique. Les actes adoulaires ont une valeur juridique élevée et la moindre faille technique pourrait générer des litiges complexes. Il explique que « *la sécurité des systèmes et la protection contre les intrusions doivent être garanties de manière absolue, car une manipulation ou une perte de données*



aurait des conséquences graves. Un autre enjeu essentiel est la force probante de l'acte numérique. L'avocat insiste sur la nécessité d'assurer que l'acte électronique bénéficie d'une reconnaissance juridique identique à celle de l'acte papier, et d'éviter toute ambiguïté en matière d'authenticité, de signature ou d'horodatage. La ques-

tion de l'archivage à long terme constitue également un défi majeur. Les actes doivent rester exploitables pendant plusieurs décennies, ce qui exige des plateformes technologiques robustes, pérennes et entretenues par l'État ou par une structure sécurisée. La réussite de cette digitalisation dépendra aussi de la capacité des adouls à s'adapter. Il faudra les ...

des adouls aux systèmes informatiques, la standardisation des outils numériques et une assistance technique réactive en cas de dysfonctionnement. La digitalisation est donc une avancée nécessaire, mais elle exige un cadre technico-juridique solide pour éviter les risques.

La réforme introduit la possibilité de suspension temporaire, des obligations médicales annuelles après 70 ans et des sanctions en cas d'abandon de poste. Ce nouveau dispositif suffit-il à renforcer la responsabilité professionnelle des adouls, ou reste-t-il des zones grises à clarifier ?

A.B. : La réforme introduit des mécanismes nouveaux, notamment la suspension temporaire, les examens médicaux annuels après 70 ans et les sanctions en cas d'abandon de poste. Ces mesures représentent un véritable progrès pour structurer la responsabilité professionnelle. L'examen médical annuel vise à vérifier que l'adoul reste capable d'exercer des missions nécessitant rigueur, concen-

tration et discernement, tandis que les sanctions relatives à l'abandon de poste viennent combler un vide qui causait auparavant des désagréments graves pour les citoyens et les juridictions. Cependant, plusieurs zones d'ombre persistent. Les critères précis justifiant une suspension doivent être clarifiés afin d'éviter une application trop subjective. Les mécanismes de contrôle professionnel restent irréguliers, notamment dans les zones éloignées. La responsabilité technique du fait des systèmes numériques n'est pas encore parfaitement définie, et aucune procédure d'évaluation annuelle des performances n'est prévue. Ainsi, ces mesures constituent un progrès réel, mais elles nécessitent encore des compléments réglementaires pour instaurer une responsabilité pleinement cohérente et moderne.

La coordination entre adouls est encouragée, et toute intervention hors ressort doit être préalablement signalée. Comment ces nouvelles règles peuvent-elles améliorer

la transparence des pratiques et réduire les risques de conflits de compétence ou d'abus ?

A.B. : L'obligation pour l'adoul d'informer l'autorité compétente lorsqu'il intervient hors de son ressort territorial est une mesure essentielle pour réorganiser la profession. Elle met fin à certaines pratiques qui provoquaient des tensions ou des conflits d'attribution. Cette règle permet notamment, d'accroître la transparence entre les professionnels en évitant les interventions discrètes ou non déclarées, de réduire les conflits de compétence particulièrement fréquents dans les grandes villes, de limiter les comportements non professionnels tels que le déplacement injustifié pour capter une clientèle extérieure et de faciliter le contrôle par le ministère public, car chaque intervention devient traçable. Cette mesure encourage aussi l'émergence d'une culture de collaboration plutôt que de concurrence désordonnée. Elle contribue à harmoniser les pratiques et renforce la confiance du public envers la profession.

former aux outils numériques, standardiser les logiciels utilisés et instaurer un dispositif d'assistance technique rapide en cas de panne. «*La digitalisation est une avancée incontestable, mais elle impose un cadre technico-juridique solide pour éviter les risques*», insiste Maître Bolgot.

Responsabilité professionnelle

La réforme introduit plusieurs mécanismes destinés à mieux encadrer la responsabilité professionnelle des adouls. Elle instaure la possibilité de suspendre temporairement l'exercice en cas de raisons médicales, scientifiques ou religieuses. Elle prévoit également un examen médical annuel obligatoire pour les adouls âgés de 70 ans et introduit des sanctions en cas d'abandon injustifié de la fonction.

Pour Maître Bolgot, ces nouvelles dispositions représentent un progrès important car elles combinent des lacunes qui causaient auparavant des perturbations notables pour les citoyens et pour les tribunaux. Il explique que l'obligation de contrôle médical contribue à garantir que l'adoul reste apte à exercer un métier qui exige rigueur, concentration et discernement. Les sanctions liées à l'abandon de poste permettent quant à elles d'assurer la continuité du service et de protéger les usagers.

Cependant, ces mesures ne suffisent pas à elles seules à instaurer un régime de responsabilité moderne et cohérent. Plusieurs zones grises subsistent. Maître Bolgot estime ainsi qu'il reste nécessaire de préciser les critères qui justifient une suspension temporaire afin d'éviter des interprétations trop subjectives. Il souligne également que les mécanismes de contrôle professionnel restent inégaux sur le territoire,

notamment dans les régions éloignées. Enfin, il note que la responsabilité en cas de dysfonctionnement technique lié aux systèmes numériques doit encore être définie clairement, et que la réforme ne prévoit pas de procédure d'évaluation annuelle des performances, ce qui constitue selon lui une lacune importante dans un métier fortement lié à la qualité du service rendu.

Une nouvelle logique d'organisation

L'une des innovations les plus structurantes de la réforme réside dans l'obligation, pour un adoul, d'informer préalablement l'autorité compétente lorsqu'il intervient hors de son ressort territorial. Cette disposition vise à mettre

Pour Maître Abdelhaq Bolgot, il s'agit d'«un progrès réel et incontestable», mais la pleine efficacité de cette réforme dépendra de la capacité des institutions à accompagner sa mise en œuvre, à préciser les zones d'ombre et à garantir une gouvernance technique et juridique solide dans un environnement de plus en plus digitalisé.

fin à des pratiques longtemps sources de tension et de conflits de compétence, notamment dans les grandes agglomérations.

Selon Maître Bolgot, cette règle constitue «*une mesure essentielle pour réorganiser la profession*». Elle permet d'accroître la transparence entre les professionnels en supprimant les interventions discrètes ou non déclarées, de réduire les risques de chevauchement de compétence et de limiter les comportements non professionnels, comme les déplacements injustifiés dans l'objectif de capter une clientèle extérieure. En rendant chaque intervention traçable, cette obligation facilite également le contrôle du ministère public et contribue à renforcer la confiance

du citoyen dans l'intégrité de la profession.

La réforme encourage enfin un mode d'exercice collaboratif, notamment par le travail en binôme ou la mutualisation des moyens professionnels. Cette approche, selon l'avocat, permet de renforcer la cohésion du corps professionnel, d'harmoniser les pratiques et de dépasser les logiques concurrentielles parfois désordonnées qui caractérisaient certains territoires.

La réforme des adouls marque un tournant majeur dans la modernisation du cadre juridique marocain. En structurant de manière plus rigoureuse les conditions d'exercice, en imposant la digitalisation des actes, en renforçant la responsabilité professionnelle et en améliorant

la coordination territoriale, elle jette les bases d'une profession plus crédible, plus transparente et mieux alignée sur les standards contemporains.

Pour Maître Abdelhaq Bolgot, il s'agit d'«un progrès réel et incontestable», mais la pleine efficacité de cette réforme dépendra de la capacité des institutions à accompagner sa mise en œuvre, à préciser les zones d'ombre et à garantir une gouvernance technique et juridique solide dans un environnement de plus en plus digitalisé. Cette réforme ouvre la voie à un environnement plus sécurisé et plus moderne, mais elle appelle encore des ajustements afin de garantir une application homogène et durable sur l'ensemble du territoire. ■



VERSION FRANÇAISE & ANGLAISE

Découvrez le kiosque **Challenge**, avec sa sélection de numéros hebdomadaires et de hors-séries, toujours disponibles à la vente. Vous y trouverez celui qui vous a échappé lors de sa publication ou que vous n'avez pas conservé !

CONTACTEZ NOTRE SERVICE ABONNEMENT

Yassine Dinia Tél : 0522 54 81 62

E-mail : y.dinia@newpublicity.ma

Changement climatique

Nourrir le monde en 2050 tout en préservant la nature

C'est le thème du webinaire organisé, le 28 novembre dernier à Rome dans le cadre de la Fête de la Science, par l'organisme français de recherche agronomique (CIRAD)¹ et ses partenaires. Cette conférence a été une occasion pour discuter de l'apport de la science à la problématique de la disponibilité de la nourriture à l'horizon 2050, face à la croissance démographique et dans un contexte de rareté des ressources et de changement climatique. **PAR A. MAISSOUR**

Nourrir le monde en 2050 tout en préservant la planète est une thématique essentielle à l'approche de 2030, qui est l'horizon des "Objectifs de développement durable" (ODD), adoptés par les Nations Unies en 2015. Assurer la sécurité alimentaire, promouvoir une agriculture durable, préserver la planète et lutter contre le changement climatique restent des objectifs très compliqués à réaliser. Dans son discours introductif, Tanguy Stehelin, Ambassadeur, représentant permanent de la France auprès des Nations Unies à Rome, a souligné que « *Nourrir le monde en 2050, tout en préservant la planète, repose sur la contribution de la Science qui a permis de répondre à des enjeux mondiaux comme celui de la santé. Toutefois, le changement climatique, l'érosion de la biodiversité, la pollution des océans et la malnutrition sont toujours d'actualité et posent un défi à la science* ».

Pour répondre à la question "Combien d'humains à nourrir en 2050", Bénédicte Gastineau, démographe à l'IRD², a précisé que « *La population mondiale va croître jusqu'en 2050, mais à des rythmes différents selon les continents et selon les pays. C'est principalement l'Afrique subsaharienne qui va contribuer à la croissance démographique des*



années à venir. Des pays comme la RDC, le Nigeria ou l'Éthiopie vont connaître des croissances démographiques relativement rapides. A l'inverse, d'autres pays vont connaître une décroissance de leur population tels la Chine, le Japon ou même l'Europe dans sa globalité... Les projections pour 2050 sont fiables, les évolutions sont connues, à moins d'une catastrophe inédite qui provoquerait un grand nombre de décès, notamment chez les personnes jeunes ». Elle a rappelé aussi un autre changement démographique non moins important, annoncé par les Nations Unies, c'est le doublement du nombre de personnes âgées de 65 ans et plus d'ici 2050, qui passerait de 9% aujourd'hui à 16% en 2050, avec des pays comme le Japon où on aurait 40% de la population qui

aurait 65 ans ou plus en 2050. L'agriculture est à la croisée de défis multiples afin d'assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations. Parmi ces défis, le dérèglement climatique figure parmi les sujets les plus préoccupants à cause des événements extrêmes qui se multiplient et une augmentation de la variabilité saisonnière. Il y a donc un enjeu d'adaptation de l'agriculture aux effets du changement climatique et la sélection variétale fait clairement partie des solutions préconisées par la recherche scientifique. D'après Carole Caranta, chercheuse à l'INRAE³, le premier enjeu est de sélectionner des plantes plus résistantes et plus efficientes, non seulement au changement climatique, mais

aussi aux conséquences qui en résultent. En plus de permettre de passer au travers du stress hydrique ou de grandes périodes de froid, l'amélioration des plantes s'oriente aussi vers la sélection de nouveaux caractères telle l'allélopathie (phénomène biologique où une plante produit et libère des composés chimiques qui influencent la croissance et la survie d'autres plantes voisines). Etant donné que les plantes communiquent entre elles par des signaux biochimiques, l'idée est de guider, par la sélection, ces communications entre les plantes vers la limitation de la croissance des mauvaises herbes. C'est l'exemple d'une nouvelle variante de riz qui, grâce à la sécrétion d'une molécule appelée lactone produite par le riz, permet de jouer un rôle dans l'inhibition de la croissance des plantes nuisibles avoisinantes. On peut également sélectionner des plantes qui contribueraient à l'atténuation du changement climatique ; « *des plantes conçues avec un système racinaire plus performant pour améliorer la photosynthèse, l'accumulation de biomasse et optimiser ainsi le stockage du carbone dans les sols* ».

Autre avancée, d'après Thierry Fourcaud, chercheur au CIRAD, l'intelligence artificielle (IA) peut apporter des solutions car en transformant des millions de mesures en connaissances scientifiques exploitables, les algorithmes constituent un atout majeur. Ils permettent, par exemple, le phénotypage (détermination des caractères apparents d'un organisme, résultant de l'interaction entre son patrimoine génétique et son environnement) qui vise à comprendre comment les gènes et l'environnement influencent les caractéristiques morphologiques, biophysiques et biochimiques des organismes. Les algorithmes d'IA peuvent aussi nous donner une longueur d'avance sur les crises sanitaires à travers une veille, dite syndromique. Ces outils cherchent des mots-clés liés à des symptômes, à des phénomènes mystérieux

«*Une transition vers une alimentation saine, avec réduction de perte et des déchets et une productivité au maximum, nous permettrait de nourrir en 2050 près de 9,7 milliards d'individus avec 7% moins de surface cultivée, 20% moins de gaz à effet de serre (GES) et des réductions importantes de pollution*».

ou des sentiments d'inquiétude qu'on va recouper dans les réseaux sociaux. Des signaux faibles vont permettre de détecter des maladies nouvelles ou bien des foyers d'émergence de maladies connues et ainsi de réagir rapidement pour limiter la propagation. Il reste enfin un défi de taille, celui de changer les comportements alimentaires des ménages. Sophie Nicklaus, de l'INRAE explique qu'il est nécessaire d'apporter des changements au régime alimentaire, en dépit de la difficulté de cette tâche. Des comportements qui se caractérisent par la surconsommation de viande, constatée notamment dans les sociétés développées, et la qualité des régimes nutritionnels avec la surconsommation de sel, de sucre et de matières grasses saturées. « *Au lieu de se contenter de dire aux consommateurs ce qu'ils devraient manger, on*

va pouvoir agir directement sur leur environnement de choix et permettre de modifier indirectement ces pratiques ». Une expérience a été menée dans un restaurant universitaire français qui a consisté à demander simplement au gestionnaire de ce restaurant de doubler la disponibilité de plats végétariens. Résultat, les consommateurs ont opté pour deux fois plus de choix de plats végétariens. Ainsi, « *en doublant simplement la disponibilité de l'offre on a doublé la disponibilité des choix possibles* ».

En conclusion, on peut affirmer que ces relais croisés, génétique, algorithmes et comportement des consommateurs montrent bien que la transition ne repose pas sur une seule solution, mais bien sur une convergence d'innovation de recherche d'expérience et d'engagement collectif. Un optimisme traduit dans l'affirmation de Fabrice De Clerck, chercheur chez Alliance de Bioversity : « *Une transition vers une alimentation saine, avec réduction de perte et des déchets et une productivité au maximum, nous permettrait de nourrir en 2050 près de 9,7 milliards d'individus avec 7% moins de surface cultivée, 20% moins de gaz à effet de serre (GES) et des réductions importantes de pollution* ». ■

1- CIRAD : Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement.

2- IRD : Institut de recherche pour le développement.

3- INRAE : Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement.

Quid des aliments d'origine aquatique ?

Pour Valérie Verdier, PDG de l'IRD, les aliments d'origine aquatique fournissent 15% des protéines animales et 6% des protéines totales dans le monde. Ils comportent beaucoup d'acide gras oméga-3, des minéraux et de vitamines et qui sont absolument essentiels à notre bien-être. Les projections prévoient qu'en 2050, le niveau actuel de consommation, nécessiterait une hausse d'environ 22% de l'offre mondiale et même beaucoup plus en Afrique. Cela implique d'intensifier de façon durable l'aquaculture et de placer aussi la pêche sous une gestion beaucoup plus efficace et d'optimiser aussi toutes les chaînes de valeur pour réduire les pertes et le gaspillage.

DIGITAL & HIGH-TECH

Le Canada teste les visas numériques au Maroc

Le Maroc devient le premier pays au monde à expérimenter le visa numérique lancé par le Canada. Ce projet pilote, initié par Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC), vise à simplifier l'obtention du visa en éliminant les documents physiques et en permettant aux voyageurs de recevoir leur autorisation par voie électronique.

«Un petit nombre de citoyens marocains pourraient recevoir une version numérique de leur visa, en complément de la vignette traditionnelle dans leur passeport», précise l'IRCC. Les visas numériques promettent un processus plus rapide, sûr et pratique, tout en facilitant la compatibilité avec les compagnies aériennes et en limitant l'envoi postal du passeport.

Les documents respectent les normes canadiennes et internationales en matière de confidentialité et sécurité. Les retours des participants permettront de définir le futur déploiement de ce dispositif. Le Maroc a été choisi pour ce projet en raison de ses liens historiques avec le Canada et de l'augmentation du nombre de visiteurs marocains vers le pays.

L'ENTREPRISE

E-commerce : la startup égyptienne Taager mise sur le Maroc pour devenir la référence dans le monde arabe

Taager accélère son expansion régionale en officialisant son lancement au Maroc, après l'Égypte, l'Arabie saoudite et les Émirats arabes unis. Fondée en 2019 par Mohammed Elhorishy, Ismail Omar, Abdelrahman Sherief et Ahmed Ismail, la start-up s'est imposée comme un outil d'empowerment pour micro-entrepreneurs, étudiants et influenceurs souhaitant se lancer dans le e-commerce sans stock ni investissement initial. Taager gère l'ensemble de la chaîne - produits, logistique, paiement à la livraison - et donne accès à plus de 5 000 références prêtes à vendre.



La plateforme revendique plus de 65 000 vendeurs indépendants accompagnés et voit dans le Maroc un marché «particulièrement dynamique», souligne son cofondateur Abdelrahman Sherief, convaincu du potentiel d'un «modèle d'e-commerce empowerment» adapté aux jeunes entrepreneurs.

La filiale marocaine est confiée à Salma Ammor, experte du digital, qui entend offrir «une rampe de lancement inclusive et performante» aux vendeurs locaux. Taager ambitionne désormais de devenir la plateforme de référence de l'e-commerce dans le monde arabe.

Virements instantanés : la nouvelle colonne vertébrale des paiements au Maroc

Le virement instantané s'impose comme l'un des leviers majeurs de la modernisation des paiements au Maroc. Lancé en 2023, ce service permet des transferts d'argent en quelques secondes, 24h/24 et 7j/7, sans contrainte d'horaires bancaires. Les chiffres confirment une adoption fulgurante.

De juin à décembre 2023, plus de 21 milliards de DH ont transité via ce nouveau canal. La cadence s'est accélérée en 2024 : à fin avril, le volume cumulé dépassait 36 milliards de dirhams et approchait les 62 milliards sur l'ensemble de l'année, pour plus de 10 millions d'opérations enregistrées depuis le lancement. Fin 2023, la moyenne quotidienne atteignait déjà 30 000 virements, une tendance en nette hausse au premier semestre 2024.

En juillet 2025, le cap des 14 millions d'opérations cumulées a été franchi, témoignant de l'adoption croissante du dispositif par les particuliers comme par les entreprises. Le virement instantané s'installe ainsi au cœur d'un écosystème financier en pleine transformation, contribuant à fluidifier les transactions et à réduire l'usage du cash.

Cybersécurité : un marché à 1,2 milliard de dollars sous pression

Le marché marocain de la cybersécurité franchit le cap des 1,2 milliard de dollars, selon le rapport «Marché de la cybersécurité au Maroc (MDR et SOC)» de Ken Research, qui décrit un écosystème en pleine mutation sous l'effet d'une menace en forte hausse. La généralisation des usages numériques, l'élargissement des surfaces d'attaque et les exigences de conformité redéfinissent les priorités des entreprises et administrations, particulièrement à Casablanca, principal moteur de la demande.

Le rapport rappelle l'adoption, en 2023, d'une Stratégie nationale de cybersécurité dotée de 100 millions \$, mise en place pour répondre à 1 300 cyberattaques en un an, soit +30 %. Au cœur du marché, les services MDR et SOC s'imposent comme solutions de référence, largement externalisées en raison du déficit de compétences - 6 000 experts pour un besoin de 12 000.

Le secteur public reste le premier utilisateur, suivi par la finance, les télécoms, la santé et l'industrie. La présence accrue d'acteurs internationaux comme Orange CyberDefense, IBM Security ou Palo Alto Networks dynamise l'innovation, mais renforce la dépendance technologique. Malgré les coûts élevés pour les PME, le développement accéléré de l'économie numérique- appelée à peser 120 milliards de DH de PIB- fait de la cybersécurité un pilier incontournable pour la stabilité du tissu économique.

TECHNOPARK Maroc (MITC)

Offre spéciale hashtag#Startups - Digital Now 2025

Le CLUB DES DIRIGEANTS - CDD annonce une offre dédiée aux startups du TECHNOPARK Maroc (MITC), pour permettre au plus grand nombre de participer au Digital Now 2025 dans les meilleures conditions. L'offre comprend un stand équipé de 4 m², incluant une table et deux tabourets. Du 10-12 décembre 2025 / ICEC - Ain Sebaâ, Casablanca





PREMIER MAGAZINE
DE L'HOMME MAROCAIN
DEPUIS 2002

Likez,
Commentez,
Partagez !



vh.ma



[VH Magazine](#)



[@VH_Magazine](#)



[VH TV Officiel](#)



[vh.magazine](#)



Nouveauté La BMW iX3 s'expose en avant-première au Maroc

Après une présentation remarquée à l'IAA Mobility de Munich en septembre 2025, la nouvelle BMW iX3 a été dévoilée le 25 novembre dernier à Casablanca par Smeia, l'importateur exclusif de la marque à l'hélice au Maroc. Elle est actuellement exposée au Festival International du Film de Marrakech, dont BMW est le partenaire mobilité officiel depuis dix ans. **PAR D.J.**

Première représentante de la «Neue Klasse», la BMW iX3 incarne les avancées majeures de la marque en matière de design, de technologie et de durabilité. Toute électrique, elle intègre la technologie BMW eDrive de 6e génération, offrant jusqu'à 805 km d'autonomie, assortie d'une recharge ultra-rapide de 400 kW. Son design repensé, son architecture électronique entièrement nouvelle et son interface digitale «BMW Panoramic iDrive» posent de nouveaux standards en matière d'in-

novation et d'expérience utilisateur. Avec ses dimensions de 4,78 m de long, 1,90 m de large et 1,64 m de haut, la BMW iX3 reprend les codes iconiques des modèles BMW X, enrichis de lignes joliment crayonnées et d'un travail aérodynamique permettant d'atteindre un Cx de bonne facture de 0,24. La finition M Sport accentue son allure dynamique grâce à des éléments extérieurs en noir brillant. Le pack «BMW Iconic Glow» propose une mise en scène lumineuse et sonore, avec des ambiances personnalisées et une

séquence d'accueil animée dès l'approche du conducteur. L'intérieur se distingue par un design épuré et une expérience numérique immersive. Conçu pour les architectures 100 % électriques, il offre un espace généreux pour cinq passagers. Dans le détail, la planche de bord flottante, les matériaux raffinés et l'éclairage d'ambiance créent une atmosphère accueillante. La luminosité est renforcée par de larges surfaces vitrées et un toit panoramique en option. Le cockpit intègre la nouvelle



en 4,9 secondes et une vitesse maximale de 210 km/h. Sa transmission intégrale associe un moteur synchrone optimisé à l'arrière et un moteur asynchrone compact à l'avant, garantissant rendement élevé et performance. Côté recharge, elle peut récupérer jusqu'à 372 km d'autonomie en dix minutes sur une borne rapide 800V, et passer de 10 à 80 % en 21 minutes.

Elle accepte également la recharge sur bornes 400V DC, ainsi qu'en courant alternatif à 11 kW de série ou 22 kW en option. Les fonctions de charge bidirectionnelle permettent d'utiliser le véhicule comme source d'énergie, via la fonction V2L pour alimenter des appareils électriques ou V2H pour stocker l'énergie produite par des panneaux photovoltaïques domestiques.

La nouvelle BMW iX3 sera disponible au Maroc à partir d'avril-mai 2026, avec ouverture des commandes dès le 26 novembre 2025. Deux finitions sont proposées, à savoir l'iX3 à 765 000 DH et l'iX3 M Sport tarifée à 852 000 DH. A noter que dans le cadre de cette offre de lancement, une borne de recharge de 22 kW est offerte à l'achat. ■

interface «BMW Panoramic iDrive», basée sur le «BMW Operating System X», combinant affichages, ergonomie intuitive et personnalisation via les «My Modes».

Des sons spécifiques, développés pour la «Neue Klasse», enrichissent l'expérience de conduite. Par ailleurs, les sièges, élégants et minimalistes, associent confort et sportivité, tandis que la banquette arrière inspirée d'un sofa assure un confort homogène. Le

volume de chargement évolue de 520 à 1 750 litres grâce à la banquette arrière rabattable, complété par un compartiment additionnel de 58 litres sous le capot. Un crochet d'attelage électrique escamotable est également disponible, renforçant la polyvalence du modèle.

Mécaniquement, la BMW iX3 50 xDrive est animée par deux moteurs électriques délivrant 469 chevaux et 645 Nm, permettant un 0 à 100 km/h

Nouveauté **Le SUV électrique premium Zeekr 7X débarque au Maroc**

Distribuée au Maroc par le groupe Tractafric Motors, la marque Zeekr a dévoilé récemment à Casablanca son nouveau modèle, le 7X. Un SUV 100 % électrique qui entend s'imposer dans le segment de la mobilité premium dans le Royaume. Pour y parvenir, il mise sur un design bien dans l'air du temps, des technologies de pointe et des performances que l'on pourrait qualifier d'électrisantes. PAR D.J.



Il faut dire, que ce lancement marque une étape importante dans le déploiement national de la marque chinoise et confirme son ambition de s'imposer sur le segment de la mobilité électrique premium dans le Royaume. «Avec le lancement du Zeekr 7X au Maroc, nous définissons un nouveau benchmark dans la mobilité électrique premium», a déclaré face à la presse Hicham Hasnaoui. Et le Directeur de la marque Zeekr de poursuivre : «ce SUV combine autonomie, performances et

technologies de pointe, tout en répondant aux attentes des clients marocains en matière de confort, de sécurité et de design».

Conçu au centre de design Zeekr de Göteborg, le 7X adopte une esthétique scandinave épurée. Long de 4,79 m, il associe lignes sculptées, phares LED effilés et feux arrière traversants. Ses jantes de 21 pouces et son assise lui confèrent une allure dynamique et raffinée. L'habitacle offre un espace digne d'un SUV grand format, malgré des dimensions extérieures

intermédiaires. S'agissant des finitions, elles sont raffinées et les sièges équipés de fonctions de massage, de chauffage et de ventilation soulignent le confort. L'écran tactile HD de 16 pouces, associé à un affichage tête haute en réalité augmentée de 36,2 pouces, vient clairement renforcer l'expérience premium. Si le 7X séduit par sa modularité, c'est sur le terrain du rangement qu'il fait fort ! Comptez 32 espaces de rangement, assortis d'un coffre arrière de 616 litres, extensible à 1 978 litres, en plus



d'un coffre frontal de 62 litres. Reposant sur une architecture électrique de 800 V, le Zeekr 7X propose plusieurs motorisations adaptées à différents profils de conduite. A commencer par la version Core, en propulsion et développant 416 ch, qui offre une autonomie pouvant atteindre 480 km WLTP, idéale pour un usage quotidien. A moins d'opter pour la version Long Range qui porte cette autonomie à 615 km grâce à une batterie de 100 kWh, répondant aux besoins de ceux qui privilégient les longs trajets sans contrainte de recharge.

Enfin, la version Privilège, dotée d'une transmission intégrale et délivrant pas moins de 630 ch, se distingue par des performances de belle facture : le 0 à 100 km/h est abattu en seulement 3,8 secondes, tandis que la suspension pneumatique active et les modes tout-terrain assurent une conduite optimale sur tous les terrains. Faut-il souligner que les batteries offrent une recharge parmi les plus rapides



du marché : de 10 à 80 % en 13 minutes sur une borne DC de 350 kW, grâce à une capacité de charge maximale de 450 kW. À noter que le Zeekr 7X intègre une puce spécifique dite «Qualcomm Snapdragon 8295», garantissant une interface fluide et réactive. Il est équipé, par ailleurs, de douze caméras, d'un radar de pointe et des dernières aides à la

conduite intelligente (ADAS). Certifié 5 étoiles aux crash-tests Euro NCAP, il répond aux standards de sécurité les plus exigeants, bien aidé par son freinage d'urgence autonome, son assistance au maintien de voie et son régulateur de vitesse adaptatif. Comptez un tarif d'attaque très compétitif de 575 000 DH pour repartir au volant du Zeekr 7X. ■

M-AUTOMOTIV lance la marque sud-coréenne KGM au Maroc

Le groupe M-AUTOMOTIV vient fraîchement d'effectuer le lancement officiel de la marque KGM (KG Mobility) au Maroc, marquant ainsi l'arrivée d'un nouvel opérateur sur le marché automobile national. Avec une offre diversifiée allant du SUV au pick-up, en passant par un modèle électrique, la marque ambitionne de conquérir la clientèle marocaine en mettant notamment en avant le design affirmé de ses modèles, les technologies de pointe et une politique tarifaire soigneusement étudiée. PAR D.J.



A la suite de son rachat par le conglomérat sud coréen KG Group en 2022, SsangYong Motor a officiellement adopté une nouvelle identité début 2023 pour devenir KG Mobility (KGM). Un changement de nom qui marque un tournant pour le constructeur, fondé en 1954 et reconnu pour son savoir faire dans les SUV, 4X4 et autres véhicules robustes. Il faut dire que l'arrivée de KGM au Maroc s'inscrit dans la continuité d'un héritage déjà établi. Présente sur

le marché marocain depuis 1995 sous son ancienne appellation, la marque revient aujourd'hui avec une approche modernisée de la mobilité. «Le lancement de KGM au Maroc marque l'ouverture d'un nouveau chapitre», souligne Souhail Houmaini. Le Directeur général de M AUTOMOTIV ajoute : «avec des modèles performants, robustes et élégants, KGM répond aux attentes des automobilistes marocains en quête de confiance, de technologie et de plaisir de conduite».



Selon Jaoued Boussakouran, Directeur de la marque KGM, cette nouvelle orientation repose sur

DIXIT

“ *Le lancement de KGM au Maroc symbolise l'ouverture d'un nouveau chapitre dans notre vision de la mobilité. Avec des modèles à la fois performants, robustes et élégants, KGM répond parfaitement aux attentes des automobilistes marocains en quête de confiance, de technologie et de plaisir de conduite».*

Souhail Houmaini, Directeur général de M-AUTOMOTIV.

l'innovation et la durabilité, avec une transition vers l'électrification et les technologies de pointe, incarnée notamment par le SUV 100 % électrique Torres EVX. La marque revendique également un design audacieux et contemporain, illustré par des modèles tels que le Torres ICE, le Tivoli ou le Rexton, tout en mettant l'accent sur l'accessibilité et la fiabilité. Pour Houda Mouhssine, Directrice marketing et communication de M-AUTOMOTIV, le slogan de la marque, «Enjoy with confidence», traduit cette philosophie : offrir le plaisir de conduire en plaçant la confiance, la sécurité et la qualité au cœur de l'expérience. Aussi, pour accompagner son arrivée sur le marché marocain, KGM s'appuie sur trois premiers points de vente : deux à Casablanca (Lissasfa et Bandoeng) et un à Rabat, sur le boulevard Hassan II.

Dès son arrivée au Maroc, KGM déploie une gamme variée couvrant bon nombre d'usages, du SUV urbain au pick up, en passant par les modèles électriques et familiaux. Commençons par le Tivoli, un SUV urbain, combinant dynamisme et praticité grâce à son moteur essence 1,5 l turbo et son habitacle fonctionnel. Un cran au-dessus, on retrouve le Torres ICE, un SUV polyvalent qui dispose d'un design original, d'un habitacle moderne doté d'un écran central 12,3 pouces et d'un toit ouvrant lumineux, et qui est animé par un le même 1,5 l turbo essence de 163 chevaux que son petit frère le Tivoli.

A moins de lui préférer la variante

100% électrique qui étrenne un bloc de 207 chevaux pour une autonomie de 462 km WLTP. Au rayon SUV haut de gamme, on recense le Rexton, qui se distingue par son moteur diesel 2,2 l de 202 chevaux, sa transmission 4x4 intelligente et son intérieur premium avec cuir, sièges ventilés et toit panoramique. Enfin, le Musso Grand, un pick up d'apparence robuste, offre 202 chevaux en diesel, une double cabine spacieuse et un plateau arrière renforcé, pensé autant pour les usages professionnels que pour les loisirs.

Et selon M AUTOMOTIV, l'offre KGM a été bien pensée pour répondre aux spécificités du marché national. Adaptée aux usages citadins, familiaux ou professionnels, elle se distingue par un rapport qualité/prix attractif, positionnant KGM comme une alternative crédible et différenciante face aux acteurs déjà présents. Justement, le Tivoli démarre à 249 900 DH (finition Confort AT). Une finition dite «Pro AT», configurée spécifiquement pour les professionnels est affichée à 229 900 DH. Comptez un tarif d'attaque de 449 900 DH (finition Confort 2WD) pour repartir au volant du Rexton. Ce dernier bénéficie lui aussi d'une finition «Pro» à un tarif préférentiel de 379 900 DH. S'agissant du Torres essence, il se vend à partir de 299 900 DH (finition Confort AT). Quant à la variante électrique de ce même Torres, elle débute à 499 900 DH. Reste le pick-up du Musso Grand dont la version d'entrée de gamme est négociable à partir de 299 900 DH. ■



Tivoli.



Torres.



Torres EVX.



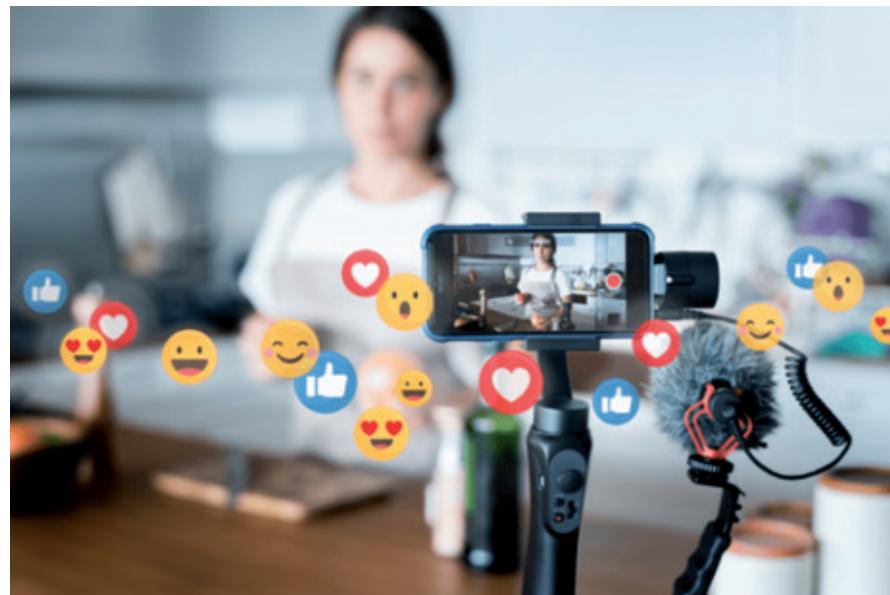
Rexton.



Musso Grand.

Influenceurs et responsabilité numérique : quand la course au buzz vire à la menace toxique

Dans un contexte où les réseaux sociaux dominent l'espace public, les influenceurs jouent un rôle central dans la construction des opinions, des comportements et même des aspirations de millions d'internautes, en particulier les plus jeunes. Leur notoriété, devenue un outil de marketing incontournable, confère un pouvoir considérable - mais aussi une responsabilité immense. Face à la montée des dérives, une campagne nationale contre la « violence numérique » rappelle que la liberté d'expression a des limites, et que la quête du buzz peut devenir un danger réel pour la société. PAR HASSAN MANYANI



La concurrence entre influenceurs ressemble à une gigantesque arène de cirque où l'attention est la seule monnaie. Pour rester sous les projecteurs, certains exécutent des numéros toujours plus extrêmes : désinformation, polémiques fabriquées, comportements toxiques. Les algorithmes, tels des souffleurs de flammes, amplifient ces cascades, garantissant que le spectacle le plus choquant attire le public le plus large.

Souvent perçus comme des sources fiables, les influenceurs participent parfois sans le vouloir à la propa-

gation massive de fausses informations. Les plateformes favorisent les contenus émotionnels, viraux, rapides, au détriment de la véracité. Ainsi, 44 % des utilisateurs consomment du contenu d'influenceurs qu'ils ne suivent pas, signe de la puissance des algorithmes.

Une étude récente indique que si les influenceurs ne sont responsables que de 20 % des publications de fake news, ils génèrent néanmoins 69 % de l'engagement lié à ces contenus. La désinformation autour du COVID-19 en est un exemple frappant : des millions d'internautes ont été exposés à des

affirmations infondées relayées par des personnalités suivies.

De « mauvais influenceurs » s'infiltrent

Certaines figures prospèrent grâce à la controverse, franchissant les frontières de l'éthique pour maximiser visibilité et revenus. Achat d'abonnés, manipulation publicitaire, propos haineux, désinformation volontaire : le phénomène est mondial. Andrew Tate et ses discours misogynes, Belle Gibson et ses mensonges sur le cancer, Logan Paul et sa vidéo insensible tournée au Japon, PewDiePie et ses dérapages racistes, Jeffree Star et ses attaques publiques, ou encore Nikocado Avocado et ses mises en scène extrêmes... Tous illustrent cette dynamique où le scandale devient un modèle économique.

Ces exemples, massivement relayés, normalisent des comportements nocifs et diffusent une version toxique de la célébrité numérique.

Un impact direct sur la jeunesse

La Génération Z, la plus connectée de l'histoire, façonne son identité au contact de ces contenus. Les représentations irréalistes de vies « parfaites », les corps modifiés par filtres et chirurgie, les discours culpa-

bilisants ou les défis dangereux pèsent sur la santé mentale : anxiété, dépression, troubles de l'image corporelle. Il a été démontré que 90 secondes d'exposition à un "corps idéal" suffisent pour altérer l'humeur d'une jeune femme. L'essor des injections esthétiques chez les 18-25 ans, souvent inspirées par leurs idoles numériques, illustre cette dérive inquiétante. Les jeunes se retrouvent prisonniers de normes impossibles, dans un monde où l'apparence prend le pas sur la réalité.

Le bad buzz : la bête noire des marques

La toxicité du numérique ne touche pas seulement les internautes : les entreprises sont également exposées. Le bad buzz, amplifié par les réseaux sociaux, peut détruire en quelques heures des années d'image de marque.

H&M accusé de racisme, Decathlon pris dans une tempête politique, Le Slip Français plombé par les comportements privés de salariés, L'Oréal attaqué sur ses choix éditoriaux, McDonald's pointé du doigt pour greenwashing, Michel-Édouard Leclerc pour ses positions publiques, ou encore D+ for Care pour ses méthodes managériales... Chaque épisode montre à quel point la crise peut être brutale, virale et durable.

Vers une influence plus responsable

Malgré ces excès, une autre voie existe. Nombre d'influenceurs s'engagent pour des causes positives : santé mentale, écologie, diversité, éducation, justice sociale. Leur approche plus éthique séduit, tout comme les micro-influenceurs, dont les communautés réduites mais engagées privilégient l'authenticité. ■

L'industrie évolue vers plus de transparence, d'encadrement et de responsabilité. La campagne nationale contre la « violence numérique » s'inscrit dans cette dynamique, rappelant que la liberté d'expression ne justifie ni l'humiliation, ni la manipulation, ni la mise en danger d'autrui.

L'avenir de l'influence dépendra de la capacité collective à distinguer le vrai du faux, à valoriser les créateurs responsables et à dénoncer ceux qui propagent la toxicité. Les réseaux sociaux peuvent être un formidable outil de partage et d'inspiration, mais seulement si la course au buzz cesse d'en dicter les règles. Rééduquer, responsabiliser, réglementer : trois impératifs pour que l'influence numérique devienne un espace sain - et non une arène où l'audience se gagne au prix de l'éthique. ■

SUIVEZ L'ACTU ÉCONOMIQUE SUR LA CHAÎNE YOUTUBE DE **Challenge**

▶ Scannez les code QR pour visualiser les vidéos





Cinéma L'élue

L'histoire s'ouvre sur un couple en quête de tranquillité dans une cabane isolée. Mais ce séjour, qui semblait promettre repos et intimité, bascule lorsque Malcolm retourne en ville, laissant Liz seule face à une atmosphère oppressante. Entre mystère et horreur, le film joue sur l'attente, les silences et les ombres, intensifiant peu à peu la tension. Avec L'élue, Osgood Perkins

signe un récit où l'isolement devient le catalyseur de la peur. Tatiana Maslany incarne avec force cette femme abandonnée, tandis que Rossif Sutherland et Birkett Turton renforcent une distribution riche, aux côtés d'Eden Weiss, Logan Pierce, Claire Friesen, Erin Boyes, Glen Gordon, Tess Degenstein et Erin Tipple. Sortie en salle le 10 décembre 2025.

A voir au Megarama

Danse Yallah Baila revient à Rabat

Yallah Baila revient à Rabat le 14 décembre au Palais Jawhara pour une deuxième édition 100 % féminine et festive. Trois ateliers de danse animés par Omar.hbx (Zumba) et Zom Dance (styles orientaux et chaabi) inviteront les participantes à se libérer et à célébrer le mouvement sans

pression. L'événement promet une ambiance conviviale avec musique entraînante, cadeaux, goûter gourmand et une clôture chaleureuse. Peu importe le niveau : il suffit d'apporter ses baskets... et avoir l'envie de danser.

Le 14 décembre au Palais Jawhara à Rabat.

Et aussi...

Danse

3e édition de La Caravane des Corps - Danse Ma Ville

La Caravane des Corps - Danse Ma Ville revient à Marrakech du 6 au 13 décembre 2025 pour sa troisième édition. Initiée par le chorégraphe Taoufiq Izzeidou et portée par la Compagnie Anania Danses, cette aventure chorégraphique transforme la ville en un plateau de danse à ciel ouvert. Ateliers, performances collectives et restitution publique rythmeront cette semaine, réunissant danseurs amateurs et professionnels dans une expérience poétique et participative. Rendez-vous le 13 décembre pour la performance finale, ouverte à toutes et à tous, au cœur de la médina.

DU 6 AU 13 DÉCEMBRE 2025 À MARRAKECH.



SPECTACLE

EKO-En Comédie Musicale

Àvec plus de quarante musiciens réunis sur scène, EKO-En Comédie Musicale propose un spectacle d'envergure, porté par l'artiste EKO et accompagné par l'Orchestre Inter Culturel du Maroc sous la direction du maestro Hamza Amazgar. Alliant performance musicale, dimension comique et atmosphère festive, ce rendez-vous s'inscrit parmi l'un des événements marquants de la saison culturelle.

Le 12 décembre 2025 au Cinéma Megarama-Casablanca.

Ciné-opéra

La Chauve-Souris

Opérette viennoise créée en 1874 par Johann Strauss, la Chauve-Souris reste l'un de ses chefs d'œuvre. Inspirée de «Le Réveillon» de Meilhac et Halévy, l'œuvre mêle satire sociale, quiproquos et humour dans une partition brillante où le champagne devient symbole de fête et de dérision. À travers la grande soirée du prince Orlofsky, Strauss dépeint une bourgeoisie de fin de siècle vacillante, où masques et mensonges



révèlent l'illusion des rôles sociaux. Eisenstein, Adèle et Rosalinde se perdent dans les déguisements et les mensonges, mais la musique rassemble ce désordre et conduit à une réconciliation fragile autour du célèbre ensemble «Brüderlein und Schwesternlein».

Le 13 décembre 2025 au Théâtre 121-Casablanca.



PROFITEZ DE Challenge

À LA MAISON OU AU BUREAU POUR TOUTES CES RAISONS !



- 1 VOUS LE RECEVREZ AVANT TOUT LE MONDE !
- 2 VOUS BÉNÉFICIEZ D'UN TARIF PRIVILÉGIÉ !
- 3 VOUS NE RATEREZ AUCUN ARTICLE SI VOUS N'AVEZ PU ALLER AU KIOSQUE OU SI UN NUMÉRO EST ÉPUISÉ !



BULLETIN D'ABONNEMENT

48 NUMÉROS - 1 AN
INCLUANT NUMÉROS SPÉCIAUX
+ HORS-SÉRIES

VOUS ÊTES UN PARTICULIER

Nom : _____

Prénom : _____

Adresse : _____

E-mail : _____

Mobile : _____

Date d'exécution du présent : _____

En cas de
changement
d'adresse
merci de nous
en informer

~~960 DH~~ **690 DH***

Je joins le règlement à l'ordre de
LES ÉDITIONS DE LA GAZETTE par :

Chèque
 Virement

Bank Of Africa - Centre d'affaires - Av. des FAR, Casablanca
N° COMPTE : 011.780.0000.33.210.00.60320.35

Merci de me faire parvenir la facture
avec la mention "acquittée".

Paiement en espèces

Si vous résidez à l'étranger, merci
de nous consulter pour les tarifs hors Maroc.



» Vous pouvez nous retourner le formulaire par voie postale en le découplant ou en nous envoyant par mail toutes les informations prévues selon que vous êtes particulier ou entreprise.

Formulaire à retourner à Yassine DINIA - Service Diffusion et abonnements
LES ÉDITIONS DE LA GAZETTE
58 avenue des FAR - Tour des Habous - 14^{ème} étage - Casablanca - Maroc
Et pour tout contact :
y.dinia@newpublicity.ma - 0522 54 81 62

Indiquer ici
le nombre
d'exemplaires

Gaza : une source inépuisable de lumière et d'espoir

Avant le 7 octobre 2023, tout avait été préparé par l'Etat sioniste d'Israël pour une seconde Nakba (catastrophe ayant entraîné l'exil de la population palestinienne en 1948). De nombreux rapports d'organisations onusiennes et d'ONG internationales indépendantes confirment aujourd'hui le caractère prémedité du génocide entamé à Gaza depuis cette date. **PAR M. AMINE**

Pendant deux ans, les bombardements massifs, les exécutions ciblées ou non et l'organisation prémeditée de la faim, la soif et l'absence de soins et de médicaments, devaient rendre la vie quasi-impossible et pousser les habitants de cette «prison à ciel ouvert» qu'est Gaza à fuir. Aujourd'hui, le plan de D. Trump, entériné par le Conseil de Sécurité (CS) de l'ONU, et faisant totalement fi de la volonté de la population concernée, semble s'inscrire dans le même processus, celui de la poursuite de l'effacement de la cause palestinienne par d'autres moyens.

Avant le 7 octobre 2023, Gaza a d'abord été punie par Israël, les Etats Unis d'Amérique (EUA) et la plupart des Etats de l'Union Européenne, pendant plusieurs années, pour «avoir mal voté», bien que démocratiquement, et selon les normes occidentales. En 2006, lors de ces élections, plus de 900 observateurs internationaux avaient témoigné de la régularité du scrutin. Après la victoire électorale du Hamas, avec un taux de participation de 75% des électeurs, Gaza a été condamnée à un blocus par l'Etat d'Israël. Cette victoire électorale du Hamas a d'abord exprimé le rejet de la politique suivie par l'Autorité Palestinienne (AP) et le Fatah, en termes d'incapacité à mettre en place des institutions stables et solides, d'éradication de la corruption et d'amélioration des conditions de vie des populations. En fait, le bilan de l'AP était négativement perçu par la population de Gaza. Au même moment, le processus de paix entamé avec les accords d'Oslo de

1993 agonisait. Le vote favorable au Hamas ne signifiait nullement une adhésion des électeurs au programme de «destruction de l'Etat d'Israël», ni à la relance des «attentats-kamikazes». Il a été avant tout question d'en finir avec la gestion catastrophique de l'AP, affaiblie intérieurement par l'arme de la corruption dont savent très bien faire usage les services israéliens. En fait, deux principaux éléments méritent d'être rappelés : l'acceptation tacite par B. Netanyahu de l'appui financier au Hamas par l'Etat de Qatar. Le premier ministre israélien y voyait avant tout

une manœuvre machiavélique pour affaiblir et diviser le mouvement palestinien dans sa globalité. Mais, ce qui va surprendre et horrifier le gouvernement de droite et d'extrême droite en Israël, c'est surtout la capacité de Hamas à s'entendre avec les autres composantes du mouvement de libération nationale de la Palestine et à assurer une gestion efficace et transparente, avec des réalisations exceptionnelles en quelques années, malgré le blocus ! Des écoles, des universités, des hôpitaux, des infrastructures émergeaient sur tout le territoire de Gaza et traduisaient une volonté

Le plan de Trump tel que perçu au niveau international

En Amérique Latine, D. Trump a recours à la «diplomatie de la canonnière», pour renverser le régime politique au Venezuela. Au Moyen Orient, il commence par élaborer unilatéralement son «plan de paix» et l'entérine par le CS de l'ONU, le 17 novembre. Que prévoit ce plan ? Déjà en vigueur depuis le 10 octobre, ce plan est toujours dans sa première phase. Malgré cela, le cessez-le-feu a été plusieurs fois violé par l'armée israélienne, sous divers prétextes. Depuis cette date, le nombre des morts palestiniens dépasse 300. L'armée israélienne s'est partiellement retirée de Gaza, tout en maintenant son encerclement. Les «otages israéliens et palestiniens» ont été réciproquement libérés. La quasi-totalité des cadavres israéliens ont été restitués. Comme indiqué, la seconde phase a été entérinée par une résolution du CS de l'ONU, le 17 novembre. Celle-ci prévoit : la création d'une force internationale de stabilisation, chargée de désarmer le Hamas,

d'assurer la démilitarisation de Gaza et de «sécuriser» le territoire ; ensuite, devra être mis en place un «Conseil de paix» présidé par D. Trump, une administration transitoire chargée de gouverner l'enclave et de superviser sa reconstruction, avec un mandat courant jusqu'à fin 2027 ; une fois la situation stabilisée par la force internationale, les forces israéliennes devront se retirer complètement ; la reprise de contrôle de Gaza par l'Autorité Palestinienne (AP) ne peut avoir lieu qu'après achèvement de son «programme de réformes» et approbation par les EUA et Israël ; et comme dernière étape, probable et non certaine, l'ouverture possible d'une «voie crédible» vers «l'autodétermination palestinienne et la création d'un Etat Palestinien», lorsque ces conditions seront réunies. C'est donc un processus sous contrôle des EUA et Israël, et non pas de l'ONU.

Pour le gouvernement d'extrême droite sioniste en Israël, ce plan est un obstacle



et une force en gestation, capables de changer les rapports de force. A cela s'ajoutent les accords dits d'Abraham, entamés sans aucune consultation des premiers concernés que sont les représentants légitimes du mouvement national de libération de la Palestine. Le 7 octobre 2023 ne peut pas et ne doit pas occulter cette réalité. Gaza va être

puni avant tout pour son obstination et sa volonté à vouloir tracer sa propre voie en matière d'autodétermination et à inspirer d'autres peuples (...). Depuis longtemps, l'Etat d'Israël a adopté et appliqué le «droit de frapper les menaces émergentes», que ce soit dans les territoires palestiniens occupés ou dans les pays voisins, voire même lointains.

pour «finir le travail» d'extermination entamé. Pour les Palestiniens et dans le monde arabe en général, ce plan, bien qu'approuvé par de nombreux Etats arabes, est perçu avant tout comme un nouveau «mandat colonial» sur Gaza, légitimé par l'ONU (Arab Digest, 19 novembre). Paradoxalement, la résolution du CS de l'ONU, qui a entériné le plan de Trump, est considérée comme une «violation flagrante du droit international». Aux EUA, The New York Times, du 18 novembre, décrit le «centre de commandement», installé au sud d'Israël, à 40 km de Gaza, comme un «centre de coordination», avec une «activité intense» mais adoptant pour l'instant une «navigation à vue». Ce centre est situé dans un entrepôt converti en «base militaire» où on y trouve «des centaines de soldats américains et israéliens, des agents du renseignement arabes, des travailleurs humanitaires internationaux, des diplomates et des militaires venus de toute l'Europe et même de Singapour». Aucun représentant officiel des palesti-

nens n'est présent dans le bâtiment. Le premier étage ou rez-de-chaussée est occupé par les services israéliens. Les militaires étatsuniens occupent le dernier étage. Et dans l'étage du milieu, on trouve les organisations internationales et les représentants d'autres gouvernements, pris ainsi en sandwich entre étatsuniens et israéliens. Une organisation qui reflète la vision du monde chez Trump, avec les EUA au sommet, dominant le monde et décidant pour le monde. Israël, au rez-de-chaussée, est censé exercer le contrôle sur les entrées et sorties, filtrant ainsi tous les flux qui se dirigent aussi bien vers l'étage du milieu que vers le sommet, et détenant de ce fait un pouvoir réel dans les processus décisionnels. L'exclusion des représentants palestiniens est conforme à la position de l'Etat sioniste qui veut à tout prix empêcher l'AP de gouverner la bande de Gaza après la guerre. Elle va aussi de pair avec la position de B. Netanyahu qui s'oppose à toute perspective de création d'un Etat de Palestine.

«Anticiper et frapper pour affaiblir toute partie perçue potentiellement comme étant ou pouvant devenir ennemie». Le 7 octobre 2023 va donc servir avant tout de prétexte pour accélérer un processus d'effacement, entamé en fait bien avant cette date. Malgré les bombardements et les massacres, malgré les conditions devenues invivables pour la population palestinienne de Gaza, l'objectif du gouvernement d'extrême droite sioniste n'a pas été atteint. Le nombre de morts et de blessés dépasse les 10% de la population de Gaza. Tout a été entrepris, de manière prémeditée, pour pousser la population de Gaza à fuir. Aujourd'hui, nombreux sont les rapports de l'ONU et d'ONG internationales indépendantes contenant des preuves quant à cette préméditation. Au sens strictement juridique, un génocide a été commis selon la définition consacrée par le droit international. Le plan de Trump, entériné par le CS de l'ONU, tourne le dos à cette réalité et consacre l'impunité. Celle-ci ne peut que nourrir et encourager d'autres génocides dans le monde. C'est déjà le cas au Soudan. Cela risque d'être aussi le cas en Ukraine sous les bombardements de la Russie, ou encore au Venezuela, actuellement militairement assiégé par les EUA. L'ONU semble être au bord du gouffre. Va-t-elle connaître le même sort que la Société des Nations ?■

Jeudi 18 au Samedi 20 Décembre

Africa Sports Expo revient pour une 4ème édition !

Du 18 au 20 décembre 2025, Casablanca vibrera au rythme du sport avec la 4^e édition d'Africa Sports Expo,



le plus grand salon du sport en Afrique. Forte du succès record de 2024, cette nouvelle édition s'annonce comme la plus ambitieuse, avec 180 exposants venus de 20 pays et plus de 25 000 visiteurs attendus.

Durant trois jours, la métropole marocaine se transformera en véritable capitale du sport africain, rassemblant fédérations, institutions, professionnels et grandes marques internationales autour des tendances et innovations qui façonnent l'avenir du sport sur le continent.

L'édition 2025 se distinguera aussi par une dimension internationale accrue, avec la France comme pays invité d'honneur, illustrant le rapprochement entre les sphères sportives africaines et européennes. Organisée en marge de la CAN 2025, Africa Sports Expo fera de Casablanca un carrefour incontournable du sport et du football africain, propice aux rencontres, échanges et opportunités d'affaires.

Lieu : Casablanca

Contact : 0520 011 200 ou 0671 259 971

Mercredi 3 au Samedi 6 Décembre

13^e édition du SISTEP INDUSTRIEL

La Fédération des Industries Métallurgiques, Mécaniques et Électromécaniques (FIMME) organise, du 3 au 6 décembre 2025 au Parc des Expositions de Casablanca, la 13^e édition du Salon International de la Sous-Traitance et de Partenariat Industriel (SISTEP INDUSTRIEL). Cet événement d'envergure ambitionne de placer l'industrie marocaine au centre de la souveraineté économique nationale.

Le salon mettra en avant le savoir-faire des filières métallurgiques, mécaniques et électromécaniques, tout en créant des passerelles entre les acteurs du secteur. Il vise à stimuler l'innovation, à accompagner la transformation technologique et énergétique et à renforcer la compétitivité des entreprises marocaines dans un contexte industriel en mutation.

Cette édition rassemblera plus de 300 exposants marocains et étrangers autour de pôles dédiés aux industries métallurgiques, mécaniques et électromécaniques, à la sécurité industrielle, à l'innovation et à la R&D. Un programme riche en conférences thématiques, rencontres BtoB et démonstrations techniques viendra dynamiser cet espace d'échanges et d'opportunités pour le développement de nouveaux partenariats industriels.

Lieu : Foire Internationale de Casablanca

Contact : 0522 351 303



Vendredi 19 Décembre

4^e édition des Morocco Sports Awards

La quatrième édition des MOROCCO SPORTS AWARDS se tiendra le 19 décembre à Casablanca, en marge de l'AFRICA SPORTS EXPO. Véritable vitrine des initiatives innovantes et responsables, cette cérémonie ambitionne de récompenser les bonnes pratiques et de mettre à l'honneur les personnalités et acteurs qui ont marqué l'écosystème sportif marocain en 2025.



Huit distinctions seront attribuées par un jury de professionnels : Personnalité de l'année, Entreprise sportive de l'année, Start-up de l'année, Engagement responsable, Activation média, Activation événementielle, Créeur ou créatrice de contenu, ainsi qu'un Coup de cœur.

L'appel à candidatures est ouvert jusqu'au 14 novembre via la plateforme officielle www.moroccosporsawards.com. L'événement concerne l'ensemble des intervenants du sport national : agences, start-ups, annonceurs, associations, institutions, entreprises, dirigeants et athlètes.

Les MOROCCO SPORTS AWARDS sont organisés par la Fédération Marocaine des Professionnels du Sport, qui fédère une centaine d'entreprises de l'industrie sportive.

Lieu : Casablanca

Contact : 0671 259 971 / 0520 011 200

Du lundi 1^{er} au vendredi 5 Décembre

Marrakech accueille le 19^e Congrès Mondial de l'Eau

Le Maroc abritera, du 1^{er} au 5 décembre 2025, la 19^e édition du Congrès Mondial de l'Eau, un événement international réunissant plus de 1 500 participants autour des enjeux de la gestion durable des ressources hydriques. Organisé par le Ministère de l'Équipement et de l'Eau et l'IWRA, sous le thème « L'eau dans un monde qui change : Innovation et Adaptation », à Marrakech, ville symbole d'innovation hydraulique, le congrès mettra l'accent sur les défis liés au changement climatique, à la croissance démographique et aux mutations technologiques qui pèsent sur la sécurité en eau à l'échelle mondiale.



L'objectif est de promouvoir des solutions innovantes et des stratégies d'adaptation capables de garantir une gestion résiliente et durable des ressources en eau dans un contexte global en profonde évolution. Cette rencontre réunira experts, chercheurs, décideurs et acteurs économiques venus de plus de 100 pays. Le programme

comprendra quatre panels de haut niveau, une table ronde ministérielle, plus de 140 sessions techniques, des présentations scientifiques, ainsi que des expositions et événements parallèles mettant en avant les dernières technologies du secteur.

Lieu : Marrakech • Contact : 0537 68 42 42



THE MARRAKECH COFFEE & TEA FESTIVAL. DEC 6-8, 2025

+212 6 88 88 77 49 | www.marrakechfest.com

BILLETS
EN VENTE SUR

Guichet^{.ma}

التجذير
متوفرة للبيع على

1999

BOTANIKA

MARRAKECH



DÉCOUVREZ NOS
BOUTIQUES À TRAVERS
LE ROYAUME

Casablanca | Rabat | Bouskoura
Marrakech | Tanger | Fès

 +212 661 222 288

 [@botanikacasablancaofficiel](https://www.instagram.com/botanikacasablancaofficiel)