



Confus  
**DE CANARD**

**Les ingénieurs  
 du chaos** P2

*Dans ce numéro*

*Spécial*  
**INCLUSION FINANCIÈRE**

**du Canard Libéré**

**TPME ET STARTUPS**  
 Le financement à l'épreuve de la réalité

Entretien avec le Directeur Général du CMI  
 « Le CMI n'est plus un simple opérateur, mais une plateforme au service de tout un écosystème »

**GITEX AFRICA**  
**LE MOMENTUM MAROC**

*Fait divers*

**Scène surréaliste à l'OFPPT de Fès** P12

Loubna Tricha dans tous ses états.

*Flambée du prix des carburants*

**CES MARGES QUI CARBURENT...** P6

*Robotisation*

**Le modèle marocain en danger** P9

Renault Tanger a annoncé un plan de licenciement de 850 cadres !

*Match amical contre le Paraguay*

**OUAHBI OSE, LE MAROC GAGNE** P10

Mohamed Ouahbi a préparé le mondial en mode laboratoire avec brio...

**Carburant : hausses vertigineuses**

Combien de gouttes voulez-vous ?



## Confus de **CANARD**



**Abdellah Chankou**  
Directeur de la publication

# Les ingénieurs du chaos

**A**lors que les consommateurs aux quatre coins du monde subissent de plein fouet la flambée des prix de l'énergie du fait de la guerre au Moyen-Orient et que les États scrutent avec inquiétude la hausse continue des cours du baril, alimentée par l'absence de tout signe d'apaisement dans ce conflit désastreux, une autre réalité, plus tragique encore, se déroule dans l'indifférence générale, celle du sud Liban où des vies humaines sont massacrées chaque jour depuis fin février.

Sous les bombardements sionistes, des centaines de Libanais meurent dans l'impunité totale au nom de la lutte à mort contre le Hezbollah et la protection des colons du nord israélien des tirs de la milice chiite.

Une séquence effroyable qui rappelle le scénario génocidaire de Gaza et ses crimes contre l'humanité qui ont horrifié le monde : massacres des populations civiles, destruction des infrastructures, blocage de l'aide humanitaire, famine, assassinats de médecins et de journalistes...

Au Sud-Liban martyrisé, ce décor apocalyptique dominé par des villages décimés a poussé des milliers de familles libanaises à fuir les zones de bombardement, abandonnant en catastrophe leurs foyers, tandis que l'agresseur poursuit son « nettoyage » du sud Liban dans une volonté assumée de le réoccuper.

Le fauteur de troubles, de mort et de désolation est le même: le mouvement des évangélistes sionistes qui vivent dans les temps bibliques d'avant même Jésus Christ, convaincus que la création et l'expansion de l'État d'Israël sont le prélude à la "fin des temps", devant conduire à la bataille finale d'Armageddon, au retour du Messie (Jésus) et au Millénium. Ces courants radicaux croient que la guerre, les conflits et la violence dans le Moyen-Orient sont nécessaires à l'accomplissement de leurs prophéties bibliques ! C'est à l'aune de ce délire qu'il convient de lire l'élargissement actuel des fronts de guerre ( Liban, Iran, monarchies du Golfe, Irak, Yemen ) par Netanyahu et ses complices de l'extrême droite religieuse.

Ce sont ces illuminés, dangereux et irrationnels, aux commandes dans les territoires occupés, qui dictent depuis l'avènement de Donald Trump au pouvoir leur politique étrangères aux États-Unis. Une influence toxique qui atteint son apogée avec l'entraînement de Washington dans une guerre périlleuse et multiforme qui est en train d'embraser toute la région dans des proportions très alarmantes. Sans qu'aucun signe de désescalade ni de scénario de sortie de crise ne se dessine à l'horizon. Le chaos est total. Porteur de malheurs pour la planète entière sur les plans humain, économique, social et sécuritaire. La répétition de ces drames finit par banaliser l'inacceptable, reléguant la souffrance humaine au second plan au nom de

pensées déraisonnables derrière des les courbes des marchés et les préoccupations géopolitiques. La situation est d'autant plus alarmante que rien ne semble pouvoir enrayer cette spirale de violence qui embrase sérieusement cette région de toutes les complexités. Et dans ce cycle de représailles et d'escalade, les premières victimes restent invariablement les civils innocents, pris au piège entre des logiques de puissance et de domination qui les dépassent. Femmes, enfants, familles entières paient le prix d'un conflit dont ils ne sont pas les acteurs.

Flagrante contradiction. D'un côté, une mobilisation mondiale autour des équilibres énergétiques, des chaînes d'approvisionnement et de la stabilité des prix ; de l'autre, effusion de sang en continu sur fond d'une crise humanitaire qui s'aggrave dans une quasi-routine médiatique. Comme si la valeur d'un baril de pétrole pesait bien davantage que celle d'une vie humaine

Cette hiérarchisation implicite des préoccupations interroge profondément. Elle révèle un déséquilibre dans l'attention portée aux crises, où l'impact économique immédiat semble primer sur l'urgence humanitaire. Pourtant, les deux sont intimement liés : les conflits nourrissent l'instabilité énergétique, et cette instabilité, à son tour, détourne le regard de leurs dégâts humains.

Cette situation terrible met cruellement en lumière le sentiment d'impunité dont bénéficient les agresseurs sionistes, malgré les violations répétées du droit international et des conventions humanitaires. À mesure que les principes fondamentaux censés encadrer la guerre sont bafoués, c'est l'ensemble de l'architecture juridique

internationale qui apparaît fragilisée, voire contournée. Dans ce contexte, les règles destinées à protéger les civils, garantir l'accès à l'aide humanitaire et encadrer les hostilités perdent de leur portée. Cette érosion progressive des normes alimente un dangereux précédent, où la force prime sur le droit, et où l'absence de sanctions effectives encourage la répétition des violations.

Au-delà du constat, c'est la crédibilité même du système international qui est de nouveau interrogée : comment garantir le respect des engagements humanitaires lorsque leur piétinement ne tire pas à conséquence pour les bourreaux ? Cette question fondamentale est au cœur de cette mécanique du chaos sans fin dans un monde où l'équilibre entre puissance, justice et responsabilité apparaît de plus en plus fragile. L'ordre mondial bascule inexorablement vers le désordre, violemment ébranlé par les architectes de l'apocalypse et les fossoyeurs méthodiques de la paix. Ceux qui menacent réellement le monde, sèment la mort en le prenant en otage ne sont pas forcément ceux qu'on cherche à nous désigner. ■

**Le fauteur de troubles, de mort et de désolation est le même: le mouvement des évangélistes sionistes qui vivent dans les temps bibliques d'avant même Jésus Christ.**



## Côté **BASSE-COUR**



### **Crise énergétique** Le gouvernement sort le chéquier

Face aux tensions géopolitiques croissantes au Moyen-Orient et à leurs répercussions sur l'économie mondiale, le gouvernement Akhannouch passe à l'action. Réuni à Rabat sous la présidence du Chef du gouvernement, Aziz Akhannouch, un comité ministériel spécial a tenu sa première réunion afin d'anticiper les effets de cette crise sur l'économie nationale. Au cœur des préoccupations : la protection du pouvoir d'achat de la population dans un contexte international marqué par une forte incertitude et une flambée des prix de l'énergie. Première décision forte : la poursuite de la subvention du gaz butane, dont les prix ont bondi de plus de 68 % sur les marchés internationaux depuis début mars. Malgré cette hausse, le prix de la bonbonne restera inchangé pour les ménages. Dans le même esprit, les pouvoirs publics continueront de soutenir les tarifs de l'électricité afin d'éviter toute augmentation pour les consommateurs. Autre mesure clé : la mise en place d'un soutien direct et exceptionnel au profit des professionnels du transport, durement touchés par la hausse des carburants. Cette aide, couvrant la période du 15 mars au 15 avril, bénéficiera à un large éventail d'acteurs : transport public, taxis, transport rural, transport scolaire, logistique, tourisme ou encore bus urbains. Plus de 87 000 demandes ont déjà été enregistrées, témoignant de l'ampleur des besoins dans ce secteur stratégique. À travers ces mesures, le gouvernement entend garantir l'approvisionnement régulier des marchés et assurer la continuité des services de transport sans hausse des tarifs pour les citoyens. Les autorités insistent également sur la nécessité pour les professionnels bénéficiaires de respecter les prix actuels, afin d'éviter toute répercussion sur le coût de la vie. Cette commission ministérielle se réunira régulièrement pour adapter les décisions aux évolutions de la situation internationale. Une approche proactive qui traduit la volonté de l'exécutif de limiter l'impact des crises extérieures sur l'économie nationale et sur le quotidien des Marocains. ▶



**Plus de 87 000 demandes ont déjà été enregistrées, témoignant de l'ampleur des besoins dans ce secteur stratégique.**

### **Édition spéciale** Barid Al-Maghrib émet un timbre commémoratif pour un rendez-vous africain majeur



**Amin Benjelloun Touimi, Directeur général du groupe Barid Al-Maghrib lors de la cérémonie de dévoilement.**

À l'occasion de l'organisation au Maroc de la 58<sup>e</sup> session de la Commission économique pour l'Afrique des Nations Unies (CEA) et de la Conférence des ministres africains des Finances, de la Planification et du Développement économique (COM2026), prévue du 28 mars au 3 avril 2026 à Tanger, Barid Al-Maghrib a annoncé l'émission d'un timbre-poste commémoratif dédié à cet événement continental de premier plan, en partenariat avec la CEA. La cérémonie de dévoilement de cette édition spéciale s'est tenue samedi 28 mars à Tanger, en présence de plusieurs hauts responsables, dont Amin Benjelloun Touimi, Directeur général du groupe Barid Al-Maghrib, Mama Keita et Hanan Morsy, secrétaires exécutives adjointes de la CEA, ainsi que Mohamed Tarik Bchir, président du Comité d'experts de la CEA et directeur du Trésor et des Finances extérieures, et Mohamed Arrouchi, ambassadeur représentant permanent du Royaume du Maroc auprès de la CEA. Placée sous le thème « La croissance par l'innovation : exploiter les données et les technologies de pointe au service de la transformation économique de l'Afrique », la COM2026 se positionne comme une plateforme stratégique de dialogue entre décideurs africains autour des grandes priorités économiques du continent. Le timbre commémoratif met en avant le logo de la conférence, accompagné d'une représentation stylisée du continent africain, symbole d'unité et de coopération entre les États membres. Son identité visuelle, inspirée du thème de l'innovation et de la croissance, intègre également des éléments graphiques et des motifs puisés dans le patrimoine marocain, en hommage au pays hôte. À travers cette initiative philatélique, Barid Al-Maghrib réaffirme son engagement à accompagner les grandes manifestations organisées par le Royaume et à promouvoir, à travers le timbre-poste, l'image du Maroc et du continent africain sur la scène internationale. ▶

### **1337 s'impose au monde au Winter Challenge 2026**

## L'excellence marocaine s'impose sur la scène internationale

C'est une consécration majeure pour l'écosystème technologique marocain. À l'issue du Winter Challenge 2026 – SnakeByte, organisé par CodinGame, l'école 1337 s'est hissée à la première place mondiale, dominant un classement réunissant des milliers de développeurs issus des meilleures institutions internationales.

Une performance exceptionnelle, qui ne relève pas du hasard mais d'une dynamique solidement ancrée dans le temps. Depuis plusieurs éditions, 1337 enchaîne les résultats de haut niveau, confirmant sa capacité à performer dans des environnements compétitifs exigeants, sous pression, avec une régularité remarquable.

Derrière ce sacre, il n'y a pas un simple coup d'éclat, mais un véritable processus d'apprentissage et d'excellence. Cette première place est le fruit : d'heures intensives de pratique et d'expérimentation, d'échecs transformés en leviers de progression et d'itérations constantes et d'amélioration continue. Elle reflète pleinement l'ADN du modèle pédagogique de 1337, fondé sur l'apprentissage en faisant progresser par les pairs (peer-learning) et repousser ses propres limites.



**1337 a décroché le sacre face à des institutions de référence...**

L'édition 2026 du Winter Challenge a rassemblé des milliers de participants à travers le monde, confirmant le niveau d'exigence de la compétition.

Dans ce contexte ultra-compétitif, 1337 s'est imposée face à des institutions de référence telles que Wrocław University of Science and Technology, classée deuxième et 42 Paris, classée troisième.

À leurs côtés figurent également plusieurs campus du réseau 42 Network, dont la présence massive dans le top 10 illustre l'intensité de la concurrence.

Une rivalité stimulante, qui tire l'ensemble des acteurs vers le haut... et rend cette victoire encore plus significative.

Au-delà du classement, cette première place est celle d'un collectif. Chaque étudiant ayant participé incarne une culture fondée sur l'effort, la collaboration et la progression continue.

C'est cette richesse de talents, associée à une dynamique collective forte, qui fait aujourd'hui la singularité et la puissance de 1337 sur la scène internationale.

Après plusieurs performances remarquées lors des précédentes éditions, cette victoire vient consacrer une trajectoire solide qui positionne durablement 1337 comme une référence mondiale en programmation compétitive.

Les regards se tournent déjà vers les prochains défis. ▶

### **À propos de 1337**

Lancée en 2018 par le groupe OCP, 1337 est une école d'informatique entièrement gratuite basée sur le modèle du peer-learning, qui forme des profils capables de concevoir, développer et résoudre des problématiques complexes dans des environnements exigeants.

Ouverte à toute personne âgée de 18 à 30 ans, pour peu qu'elle dernière soit passionnée par la résolution de problèmes et veuille donner libre cours à sa créativité. L'approche de l'école repose sur trois piliers fondamentaux : l'autonomie, la collaboration et l'excellence opérationnelle. ▶



## Côté **BASSE-COUR**



Beurgeois  
**GENTLEMAN**

# LES MILLIARDAIRES SYMPAS ÇA EXISTE...

**B**runo Peyroles a cédé près du quart du capital de « Bureau Vallée », l'entreprise qu'il a créée en 1990, à une fondation actionnaire. Un choix à la fois intime et familial pour le créateur de ce distributeur de fournitures de bureau, qui compte 400 magasins dans le monde. Pour lancer son premier magasin, cet ancien cadre des supermarchés Auchan rassemble ses économies, emprunte en mettant sa maison en caution et convainc des actionnaires de le suivre dans l'aventure. 34 ans plus tard, la notoriété de la petite entreprise née dans les Yvelines a atteint une dimension internationale. L'enseigne réunit 400 magasins (dont 320 en France), la plupart en franchises. Son train de vie est confortable et sans chichi. Il n'a pas d'attrait pour l'accumulation de richesses, n'a pas de résidence secondaire, ni de belles voitures. Bruno Peyroles a une forte conscience environnementale. Il sait se prendre en main, sans attendre l'État ou que d'autres se retroussent les manches. Pour agir sur l'environnement, il ne connaît pas de méthode plus efficace que les méthodes des entreprises. Au sein de Bureau Vallée, cela se traduit par une forte responsabilité sociétale de ses entreprises (RSE). Chez Bureau Vallée, les candidats à la franchise sont ainsi sélectionnés par leur compatibilité RSE. Il mesure l'impact environnemental des produits vendus par son entreprise Bureau Vallée depuis 2008. Il fait disparaître les produits les plus polluants de ses magasins. En 2019, il cède gracieusement près d'un quart des titres détenus par sa holding familiale à une fondation. En se dépossédant, le créateur de Bureau Vallée déshérite aussi ses trois enfants – dont deux évoluent à la tête de Bureau Vallée. Une décision loin d'être anodine. Sur



**Bruno Peyroles (Bureau Vallée) : "Il faut organiser la déconsommation". En savoir sur Internet : <https://www.youtube.com/watch?v=Fw93r9blvKQ>**

le plan juridique, elle nécessite un acte notarié. Sur le plan familial, elle génère quelques remous. « Oui, c'est troublant. Oui, papa ne nous fait pas confiance ! Le lancement de la fondation est devenu un point de marquage. Cela a été un trouble. Il faut passer cette étape qui, maintenant, n'est plus un sujet », confie Bruno Peyroles. Ce que change ce fond de dotation sur le fonctionnement de l'entreprise ? Pas grand-chose, assure le fondateur : « On demande des résultats comme le ferait un actionnaire. Sauf qu'on le fait pour la planète ». Les dividendes qui remontent sont fléchés vers des projets RSE en lien avec l'environnement, mais aussi avec l'entrepreneuriat et l'éducation. Replantation de haies, enseignement, entrepreneuriat au Cameroun... : 350 000 euros ont été versés en 2023/2024 et 550 000 euros en 2024/2025 à des fins philanthropiques. Depuis sa création, la fondation a redistribué plus d'un million d'euros. Les projets sont sélectionnés par un comité réunissant un représentant des franchisés, un de la tête de réseau et une personnalité extérieure. "Il y a aussi un membre de la famille, mais il ne prend pas part aux votes", indique Bruno Peyroles. "La fondation est autonome. Il ne faudrait pas que sa direction opérationnelle détourne ses activités, en fonction de convictions politiques par exemple". Dans ses réflexions également, la part du capital de l'entreprise qui pourra à terme être donné à la fondation. (À suivre)

**Beurgeois.Gentleman@gmail.com Retrouver les anciens épisodes en version électronique sur notre site web [www.lecanardlibere.com](http://www.lecanardlibere.com)**

## ***TPE marocaines*** Une économie qui naît... pour mourir trop vite

**L**e constat est sévère et sans détour : au Maroc, le problème n'est pas de créer des entreprises, mais de les faire survivre. Dans son rapport de mars 2026, la Confédération marocaine des TPE-PME décrit un tissu économique dominé par des structures fragiles, où les très petites entreprises (97% du total) peinent à accéder aux ressources essentielles pour durer : financement, marchés, accompagnement et transformation numérique. Les chiffres donnent la mesure de la crise. Près de 150.000 entreprises ont disparu entre 2022 et 2025, dont l'écrasante majorité de TPE. Les défaillances ont plus que doublé en quatre ans, au point qu'en 2025, une entreprise fermait toutes les dix minutes. Derrière cette hécatombe, une réalité structurelle : jusqu'à 70% des TPE ne dépassent pas les cinq premières années d'activité. Au cœur du problème, l'accès au financement reste verrouillé. Moins de 5% des TPE bénéficient d'un crédit bancaire, freinées par des exigences inadéquates à leur taille (garanties, comptabilité formelle, historique financier). Cette exclusion alimente un cercle vicieux : faute d'alternatives, une large part des TPE bascule dans l'informel — un secteur qui concernerait environ 41% d'entre elles. Loin d'être un choix opportuniste, cette informalité apparaît comme une stratégie de survie



**Derrière cette hécatombe, une réalité structurelle : jusqu'à 70% des TPE ne dépassent pas les cinq premières années d'activité.**

face à un cadre fiscal et administratif jugé trop complexe. Le retard numérique aggrave encore la situation. Si la quasi-totalité des TPE est connectée à Internet, la grande majorité n'en tire aucun bénéfice économique réel : absence de présence en ligne, faible digitalisation des activités, quasi-inexistence de l'usage de l'intelligence artificielle. Résultat : ces entreprises restent invisibles, peu compétitives et coupées des opportunités de croissance.

À cela s'ajoutent des difficultés d'accès aux marchés. Peu intégrées aux chaînes de valeur, souvent confrontées à des

retards de paiement dépassant 90 jours, les TPE voient leur trésorerie asphyxiée. Même la commande publique, censée leur réserver une part significative, leur échappe largement, faute de moyens, de garanties et de procédures adaptées. Le rapport décrit ainsi un engrenage implacable : exclusion bancaire, basculement dans l'informel, retard numérique, éloignement des marchés, puis faillite. Une mécanique systémique qui dépasse le simple cadre entrepreneurial pour devenir un enjeu économique et social majeur. La montée des défaillances alimente un marché du travail déjà fragilisé, mar-

qué par un chômage élevé et une forte précarité, notamment chez les jeunes.

Au-delà des chiffres, la disparition des TPE entraîne aussi un appauvrissement du tissu local : chaque fermeture signifie la perte d'un relais économique de proximité, d'emplois et de réseaux commerciaux. Il en résulte une érosion progressive du capital économique et social du pays.

Face à cette situation, le rapport avance plusieurs pistes pour inverser la tendance. Il propose notamment la création d'un assistant numérique intelligent, «TPE Voice», pour accompagner les entrepreneurs dans leur gestion et leur développement, ainsi que la mise en place d'un groupement national permettant aux petites structures de mutualiser leurs moyens et d'accéder plus facilement aux financements et aux marchés. Parmi les autres recommandations figurent la simplification administrative, l'adaptation des produits financiers, une meilleure intégration dans les chaînes de valeur, la réduction des délais de paiement et une représentation accrue des TPE dans les instances de décision économique.

En clair, les TPE ne demandent pas des privilèges, mais un écosystème cohérent avec leur réalité. Sans réforme profonde, c'est tout un pan de l'économie marocaine qui continuera de s'éroder — silencieusement mais inexorablement. (À suivre)

## OCP publie ses résultats au quatrième trimestre et à fin décembre 2025

- Forte croissance du chiffre d'affaires en 2025, porté par les produits personnalisés --
- Marges parmi les meilleures du secteur malgré la hausse des coûts des matières premières --
- Avancées stratégiques majeures dans le dessalement, les énergies renouvelables et l'expansion des capacités de production --

OCP S.A. ("OCP" ou le "Groupe"), leader mondial des solutions de nutrition des plantes et des engrais phosphatés, publie aujourd'hui ses résultats au quatrième trimestre et à fin décembre 2025.

### Chiffres clés à fin décembre 2025

- Le chiffre d'affaires a atteint 113 943 millions de dirhams, en hausse par rapport aux 96 989 millions de dirhams réalisés en 2024.
- La marge brute s'est établie à 72 147 millions de dirhams, contre 62 683 millions de dirhams un an plus tôt.
- L'EBITDA s'est élevé à 43 198 millions de dirhams, en hausse de 11% par rapport aux 39 068 millions de dirhams enregistrés en 2024, avec une marge d'EBITDA de 38%, contre 40% sur la même période de l'année précédente.
- Les dépenses d'investissement ont totalisé 34 084 millions de dirhams, en baisse de 22% par rapport aux 43 588 millions de dirhams de l'année précédente.

### Commentaire du management

« 2025 marque une année de solide performance pour OCP qui reflète une exécution rigoureuse et constante. Nous avons maintenu une croissance à deux chiffres tout au long de l'année, portée par une demande soutenue et par la montée en gamme vers des solutions à forte valeur ajoutée, moteur de croissance et de différenciation, notamment le TSP.

Cette performance reflète la transformation engagée du Groupe et notre capacité à ajuster en permanence notre production et notre mix produit afin de capter la demande incrémentale, tout en proposant des solutions à forte valeur agronomique.

Dans un environnement de marché globalement conforme à nos attentes, avec une demande robuste et certaines contraintes d'offre, notre activité engrais a progressé de 15% et représente désormais plus des deux tiers de nos revenus. Le TSP continue de gagner en importance dans notre portefeuille, avec une traction particulièrement forte en Asie de l'Est et une demande soutenue au Brésil.

Nous avons également démontré une forte résilience opérationnelle. Malgré la hausse des coûts des intrants et des effets de change défavorables, nous avons maintenu une croissance à deux chiffres de l'EBITDA et une marge élevée de 38%. Cela illustre notre discipline opérationnelle, la rigueur dans la gestion des coûts et les gains d'efficacité générés sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

En parallèle, nous avons poursuivi l'exécution de nos priorités stratégiques, avec des avancées significatives dans le renforcement de notre autonomie opérationnelle et l'expansion de nos capacités. L'autonomie en eau et en énergie constitue un pilier central de la résilience et de la stratégie de décarbonation du Groupe OCP, permettant de réduire l'exposition aux contraintes structurelles tout en soutenant une croissance durable à long terme. Nous avons notamment atteint l'autonomie en eau pour le site de Khouribga, renforcé nos capacités de dessalement à Jorf Lasfar et mis en service de nouvelles capacités solaires. Ces investissements structurants soutiennent la poursuite de notre expansion industrielle et renforcent durablement notre compétitivité à horizon 2030.

Enfin, la confiance des marchés dans notre trajectoire s'est traduite par le succès de notre émission obligataire de 1,75 milliard de dollars, largement sursouscrite. L'accès solide du Groupe aux marchés internationaux de capitaux constitue un levier stratégique de transformation pour OCP, renforçant notre capacité à répondre aux enjeux mondiaux de sécurité alimentaire, à accroître nos capacités de production et à consolider et accélérer notre durabilité et notre compétitivité à long terme, tout en préservant notre flexibilité financière. » a déclaré Mostafa Terrab, Président-Directeur Général.

### Résultats opérationnels et financiers

#### - Exercice 2025

Les prix des engrais phosphatés sont restés élevés durant la majeure partie de 2025, malgré des périodes de volatilité. Les prix sont restés globalement stables au premier trimestre, avant d'augmenter au deuxième trimestre et de se maintenir jusqu'au milieu du troisième trimestre, portés par les restrictions des exportations chinoises et une forte demande en Inde pour reconstituer ses stocks, soutenue par les mesures de subventions gouvernementales.

À partir de la fin du troisième trimestre, les achats indiens ont ralenti après reconstitution des stocks, et les acheteurs brésiliens se sont orientés vers des produits à faible teneur en phosphate. Aux États-Unis, la demande s'est également affaiblie au cours de l'année, en raison des contraintes d'accessibilité.

Le chiffre d'affaires d'OCP a atteint 113 943 millions de dirhams, en hausse par rapport aux 96 989 millions de dirhams enregistrés en 2024, reflétant à la fois une dynamique de volumes soutenue et une montée en gamme progressive du portefeuille produits vers des solutions à plus forte valeur ajoutée.

Le chiffre d'affaires des **engrais** a enregistré une hausse de 15% en monnaie locale, porté par des volumes d'exportation plus élevés, notamment vers l'Inde. De plus, les volumes de TSP ont augmenté de 48% sur un an, représentant 30% des exportations totales d'engrais, contre 22% en 2024. Cette performance illustre l'orientation stratégique d'OCP vers des engrais agronomiquement efficaces et customisés, qui améliorent la productivité et la santé des sols, tout en soutenant la différenciation du Groupe sur ses marchés clés.

Le chiffre d'affaires de la **roche** a augmenté de 50% en monnaie locale d'une année sur l'autre, principalement porté par des volumes d'exportation plus élevés vers l'Inde et par une granulation renforcée grâce à la hausse des ventes d'engrais. En revanche, le chiffre d'affaires de l'**acide phosphorique** a reculé de 15% sur la période, reflétant le repositionnement stratégique du Groupe vers la production.

Le Strategic Business Unit **Specialty Products & Solutions (SPS)** poursuit sa montée en puissance et s'affirme comme un moteur clé de croissance pour le Groupe. Axé sur des segments premium, à plus forte marge et structurellement résilients, en forte émergence à l'échelle mondiale, SPS contribue de plus en plus à la diversification d'OCP et à la qualité de ses résultats. SPS a réalisé une performance solide en 2025, avec un chiffre d'affaires à l'export atteignant 6 275 millions de dirhams en 2025, en hausse de 19% par rapport à l'année précédente, consolidant davantage sa position en tant que relais de croissance en forte expansion, positionné sur des segments premium à forte résilience. La croissance a été principalement portée par des volumes plus élevés d'acides de spécialité, d'engrais hydrosolubles et de phosphates alimentaires, consolidant davantage la position de SPS en tant que moteur de croissance au sein du Groupe.

La marge brute a atteint 72 147 millions de dirhams, en progression par rapport aux 62 683 millions de dirhams enregistrés l'année précédente. Cette hausse reflète la forte croissance du chiffre d'affaires et une gestion efficace des coûts tout au long de la chaîne de valeur, qui ont plus que compensé la hausse des coûts des matières premières, en particulier le soufre.

L'EBITDA s'est élevé à 43 198 millions de dirhams, contre 39 068 millions de dirhams l'année précédente. La marge d'EBITDA de 38% souligne la solide dynamique opérationnelle du Groupe, soutenue par la flexibilité industrielle de sa plateforme de production intégrée et les gains continus d'efficacité à travers l'ensemble de ses opérations.

La dette financière nette a atteint 119 121 millions de dirhams, avec un ratio de levier de 2,76x au 31 décembre 2025, contre 2,53x à fin 2024.

#### - Quatrième trimestre 2025

- Le chiffre d'affaires s'est élevé à 29 578 millions de dirhams, contre 27 943 millions de dirhams au quatrième trimestre 2024.
- La marge brute a atteint 18 515 millions de dirhams, contre 18 193 millions de dirhams au T4 2024.
- L'EBITDA s'est élevé à 12 130 millions de dirhams, contre 12 063 millions de dirhams au T4 2024, résultant sur une solide marge d'EBITDA de 41%.

### Faits marquants récents

#### Financement :

En avril 2025, OCP a réalisé avec succès une émission obligataire internationale de 1,75 milliard de dollars, en deux tranches (5 ans et 10 ans), largement sursouscrite. Cette opération reflète la confiance des investisseurs dans la solidité financière du Groupe et confirme son accès robuste aux marchés, constituant un levier clé pour soutenir l'exécution de sa stratégie d'investissement.

Les fonds levés sont destinés à financer la deuxième phase du plan d'investissement, notamment l'expansion des capacités, les projets liés à l'eau et aux énergies renouvelables, ainsi que le développement de l'ammoniac vert.

#### Expansion des capacités de production :

Le programme d'expansion du Groupe se poursuit conformément à sa feuille de route stratégique, avec des investissements structurants visant à renforcer durablement la compétitivité du Groupe à horizon 2030 :

- **Hub TSP de Jorf Lasfar** : Le Complexe Chimique de Jorf Lasfar a poursuivi l'avancement de son programme d'expansion en 2025. La Phase I du Hub TSP, comprenant deux lignes de production de 500 KT chacune, a été achevée, avec la mise en service des deux lignes en 2025. La Phase II, qui ajoutera deux lignes supplémentaires de 1 MT chacune par an, progresse, avec la livraison et l'installation des équipements en cours.
- **Nouvelle unité d'acide phosphorique à Jorf Lasfar** : Une unité de 1 500 T P2O5/jour a été mise en service en mars 2025.
- **Corridors Mzinda-Safi et Meskala-Essaouira** : Des progrès significatifs ont également été réalisés, incluant l'avancement de la construction sur l'ensemble des sites principaux, la mobilisation des contractants et le début de l'installation des équipements. En décembre 2025, la création de Mzinda Fertilizers Company 1, 2 et 3 a permis le transfert de 3,2 milliards de MAD d'actifs pour soutenir les activités engrais.
  - **Mzinda-Safi** : capacité annuelle de 15 Mt de roche phosphatée, 3 Mt d'acide phosphorique et 8,4 Mt d'engrais.
  - **Meskala-Essaouira** : capacité de production annuelle de 25 millions de tonnes de roche phosphatée, 1 million de tonnes d'acide phosphorique et 2 millions de tonnes d'engrais.

Ces investissements, déployés de manière progressive et disciplinée, visent non seulement à accroître les capacités, mais aussi à améliorer structurellement la position de coût d'OCP à long terme, ainsi que sa flexibilité et sa compétitivité à l'horizon 2030.

#### Programme eau :

Le Groupe poursuit le déploiement de sa stratégie visant à renforcer son autonomie opérationnelle en matière d'eau, un levier clé de résilience industrielle.

Le pipeline Jorf Lasfar-Khouribga (J2K) a été mis en service, assurant l'autonomie hydrique complète du site de Khouribga, tandis que le pipeline Safi-Gantour (S2G) a été entièrement livré. La capacité de dessalement à Jorf Lasfar a été progressivement augmentée de 80 Mm<sup>3</sup> par an, complétée par la mise en service des raccordements STEP à Fquih Ben Saleh et Marrakech-Benguerir, garantissant un approvisionnement fiable en eau industrielle. De plus, la Phase 2 du plan d'urgence de dessalement de Safi a ajouté 8 Mm<sup>3</sup> par an entre le troisième et le quatrième trimestre 2025. Ces avancées permettent de sécuriser durablement les opérations industrielles du Groupe tout en réduisant son empreinte environnementale.

#### Programme énergie :

Le développement des capacités solaires s'inscrit dans la stratégie du Groupe visant à renforcer son autonomie énergétique et à accélérer sa trajectoire de décarbonation. Trois nouvelles centrales solaires, à Benguerir, Fom Tizi et Oulad Farès, totalisant 202 MWh, ont été pleinement mises en service en 2025, avec une injection à pleine puissance sur plusieurs sites, renforçant significativement l'empreinte d'OCP en matière d'énergies renouvelables.



## Le Maigret **du CANARD**



### Flambée du prix des carburants

# CES MARGES QUI CARBURENT...

***Pénurie organisée, prix qui s'envolent et opportunisme bien rodé. Les représentants des stations-service accusent les distributeurs de profiter de la hausse des cours internationaux pour s'enrichir de manière indue sur le dos des automobilistes...***

**AHMED ZOUBAÏR**

**I**nvités à vider leur jerricane... de doléances devant le Conseil de la concurrence, le 30 mars 2026 à Rabat, les représentants des gérants de stations-service ne s'y sont pas allés du dos de la pompe. Dans leur viseur: des distributeurs accusés de jouer aux apprentis sorciers du marché, version « moins je livre, plus je gagne ».

Le scénario a tout d'un classique : avant même la mi-mars, certains distributeurs ont commencé à fermer le robinet avec une précision chirurgicale.

Commandes rabotées, livraisons évaporées, stations abandonnées en rase campagne commerciale.. Selon la Fédération, bien avant la mi-mars, certains distributeurs ont commencé à fermer le robinet. Commandes réduites, livraisons au compte-gouttes, et pour certaines stations, carrément la panne sèche organisée. Officiellement, les stocks étaient « insuffisants ». Officieusement, ils étaient surtout bien gardés... en attendant que les prix prennent l'ascenseur. Pendant ce temps, les automobilistes, flairant la hausse comme on sent l'odeur de l'essence, se sont rués sur les essenceries: stations prises d'assaut, files à rallonge et ambiance digne d'un rallye... mais sans ligne d'arrivée. Et au milieu de ce chaos ? Des gérants laissés en roue libre, priés de gérer seuls une clientèle sous pression. Cerise sur le bidon: les distributeurs ont laissé aux stations la « liberté » d'augmenter leurs prix... tout en leur coupant l'accès au carburant. Autrement dit : libres d'afficher, mais à sec pour servir.

Une liberté qui sent bon le mirage. Conséquence logique : rideau baissé pour de nombreuses stations, faute de carburant. Et pendant que le service public cale, les distributeurs, eux, semblent rouler tranquille, sans se presser pour approvisionner. Une inertie qui soulève plus d'un capot : lenteur justifiée ... ou stratégie bien huilée ? Pour la Fédération, pas de



**La Fédération pointe des profits « astronomiques ».**

doute : on est loin du simple jeu de marché. Ça ressemble plutôt à une partie de Monopoly où quelques gros joueurs dominent le secteur... et fixent les règles. Dépendantes à 100 %, les stations-service n'ont d'autre choix que de suivre, même quand le compteur s'emballe. Et côté marges, ça carbure à plein régime.

La Fédération pointe des profits « astronomiques », dopés par des stocks achetés moins cher et revendus plus cher. Une hausse de deux dirhams par litre ? Un détail pour certains, une douche froide pour les consommateurs. Face à cette mécanique bien rodée, la Fédération réclame plus de transparence: que chacun sache enfin qui pompe quoi ou qui dans le prix final. Car entre le prix d'achat et le prix à la pompe, il y a parfois un écart qui ferait rougir

un compteur trafiqué. Autre carburant dans le moteur de la contestation : les contrats d'exclusivité. Des engagements longue durée qui lient les stations à un seul distributeur, parfois pour plus de vingt ans.

En clair: fidélité forcée, concurrence en panne, et négociation au point mort. Les gérants se disent face à un dilemme: ils sont coincés entre le marteau des distributeurs et l'enclume des consommateurs. Trop chers pour les uns, trop dépendants des autres. Un modèle économique qui tourne en rond... mais sans jamais faire avancer la concurrence. Conclusion de la Fédération : quand le marché déraile à ce point, il est temps de remettre du carburant dans les règles. Car à force de jouer avec les prix, certains finissent surtout par jouer avec le feu. ▀



# Le Maigret du CANARD



## Prix à la pompe Le jackpot permanent des distributeurs

Depuis 2015, les pouvoirs publics ont décidé de ne plus fixer ni subventionner les prix des carburants. Une libéralisation qui, sur le papier, devait favoriser la concurrence et profiter au consommateur. Dans les faits, elle a surtout permis à quelques grands acteurs de s'offrir une marge de manœuvre confortable – et une rente discrète mais parfaitement huilée.

### Un marché libéralisé... sans arbitre

En rendant les distributeurs seuls maîtres à bord, le gouvernement islamiste de Benkirane a offert un cadeau empoisonné au consommateur marocain. Contrairement à ce qui se pratique dans d'autres pays dotés d'un mécanisme d'indexation automatique – avec des ajustements hebdomadaires ou mensuels transparents – rien ici n'oblige les opérateurs à répercuter immédiatement les baisses des cours mondiaux. En revanche, quand le brut part à la hausse, la rapidité d'ajustement devient soudainement un modèle de réactivité.

### L'asymétrie des prix : une vieille connaissance

Les économistes appellent cela un phénomène de « rockets and feathers » : les prix montent comme une fusée... et descendent comme une plume. Pourquoi?

Lorsque le cours de pétrole s'envolent, les distributeurs anticipent leurs coûts futurs et appliquent la hausse sans attendre. Lorsqu'ils dégringolent, ils prennent soin d'écouler d'abord leurs stocks achetés plus cher – et surtout, ils prolongent délibérément la période pendant laquelle ils s'octroient une marge de sécurité. Le consommateur, lui, patiente devant la pompe en regardant les courbes mondiales avec un sentiment mêlé d'incompréhension et d'amertume.

### Un marché à trop petites voix

Le secteur est dominé par une poignée d'acteurs. Pas besoin d'une entente formellement établie – d'ailleurs aucune n'a été officiellement prouvée, ce qui est bien pratique – pour constater que les prix évoluent en parfaite synchronie, comme un ballet chorégraphié. Dans un paysage aussi peu concurrentiel, la pression pour répercuter les baisses se fait aussi discrète qu'un murmure lors d'un conseil d'administration. Moins de concurrence, moins d'empressement à soulager le budget des ménages.

### Le stockage : l'excuse qui a la vie dure

On nous explique volontiers que le carburant vendu aujourd'hui a été importé, raffiné et stocké à un coût antérieur, ce qui justifierait un certain décalage. L'ar-

gument est recevable... jusqu'à un certain point. Car ce décalage, curieusement, s'allonge lorsqu'il s'agit de répercuter une baisse, et se raccourcit à une vitesse fulgurante quand les cours mondiaux repartent à la hausse. La logistique a décidément des vertus élastiques qui profitent toujours aux mêmes.

### Une régulation aux dents longues... mais pas trop

Le Conseil de la concurrence, qui n'est pas réputé pour ses accès de colère intempestifs, a pourtant pointé du doigt à plusieurs reprises un manque criant de transparence sur les marges et des pratiques qui, sans être illicites, ne poussent pas précisément les prix à la baisse. Ses rapports ont l'élégance de poser un diagnostic sans toujours imposer de remède. Résultat : les grandes surfaces peuvent se livrer une guerre sans merci sur les prix des yaourts, mais le litre de gazole, lui, conserve une majestueuse rigidité à la descente. Au final, quinze ans après la libéralisation, les Marocains ont parfaitement intégré une leçon : quand les cours mondiaux chutent, il faut s'armer de patience ; quand ils grimpent, on peut en revanche être certain que le plein de demain coûtera plus cher que celui d'hier. Le système n'a rien d'une fatalité – il existe des mécanismes de régulation éprouvés ailleurs – mais il a au moins un mérite : celui de rappeler que, dans certains marchés, l'invisibilité de la main reste une fiction commode pour ceux qui la guident. ▶

SOUS L'ÉGIDE DU

MINISTÈRE DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE ET DE LA RÉFORME DE L'ADMINISTRATION



21 janvier 2026 | INSMAC, Rabat

Partenaires institutionnels

Partenaires officiels

Partenaires Ecosystème

Partenaires médias

Organisateur





## Le Maigret du CANARD



### L'heure noire

**S**ous l'effet de la guerre au Moyen-Orient et le choc énergétique sans précédent qu'elle a provoquée, les prix à la pompe ont, en l'espace de deux semaines, connu au Maroc deux hausses successives non négligeables : la première, intervenue dès le lundi 16 mars, était de 2 DH par litre pour le gasoil et de 1,44 DH par litre pour l'essence sans plomb alors que la deuxième devrait être effective à la fin de ce mois respectivement à hauteur de 1,54 DH et 2,40 DH. A ce rythme, et si les tensions se poursuivent, on se dirige vers un gasoil à 18, voire 20 DH le litre. Pour les automobilistes, c'est l'heure noire.

Ces flambées spectaculaires, qui ont eu lieu dans un silence gouvernemental assourdissant, rappellent de nouveau la dépendance énergétique du Maroc. Chaque hausse des cours à l'international se traduit mécaniquement par une pression accrue sur les finances publiques, les entreprises... et le pouvoir d'achat des citoyens. Cette situation met en même temps en lumière les conséquences négatives de l'absence d'une stratégie nationale ambitieuse en matière de mobilité électrique alors même que le Maroc s'est imposé, grâce à une vision royale volontariste, en pionnier en matière des énergies renouvelables non seulement à l'échelle africaine mais aussi dans le monde en développement.

Cependant, cette vision pertinente portée au plus haut sommet de l'État n'a pas été accompagnée comme il se doit par une stratégie structurée de développement de la mobilité électrique. Pendant que le Maroc investit massivement dans la production d'énergies renou-

velables, leur valorisation dans le secteur des transports reste encore très limitée. Là réside le grand paradoxe. Ce décalage est d'autant plus incompréhensible que la mobilité constitue l'un des principaux leviers de décarbonation. En l'absence d'un écosystème incitatif, l'adoption du véhicule électrique demeure marginale. Les freins sont nombreux : coût d'acquisition élevé, faibles incitations fiscales, réseau de bornes de recharge encore embryonnaire et manque de visibilité pour les investisseurs comme pour les consommateurs.

Contrairement à d'autres pays qui ont fait le choix d'accompagner la transition par des subventions à l'achat, des avantages fiscaux ou des investissements massifs dans les infrastructures de recharge, le Maroc avance à un rythme prudent, voire hésitant. Cette situation limite l'impact global des efforts engagés dans les énergies renouvelables, en empêchant une intégration complète de la chaîne de valeur énergétique.

Pourtant, le potentiel est considérable. En couplant production d'électricité verte et mobilité électrique, le Maroc pourrait non seulement réduire significativement sa dépendance aux énergies fossiles, mais aussi positionner son industrie automobile déjà performante sur les segments d'avenir.

L'enjeu est donc clair : passer d'une stratégie de production énergétique ambitieuse à une vision intégrée de la transition, où l'électricité verte alimente directement les usages, notamment dans les transports. Sans cette articulation, le statut de pionnier des énergies renouvelables risque de rester partiellement inexploité. ▶



quelques concessionnaires de renom. La crainte des méventes et les frais de stockage induits les poussent à mettre la pédale douce sur les achats et à privilégier plutôt les commandes.

Le peu de dynamisme du marché de la voiture électrique au Maroc trouve aussi son origine dans l'absence d'une filière de l'occasion, ce qui n'encourage pas les particuliers à acheter une voiture qu'ils ne peuvent pas revendre. Last but not least, l'électrification du secteur automobile transforme en profondeur le modèle économique des constructeurs et modifie la relation avec le client aussi bien dans la vente que l'après-vente. Un moteur électrique ne demande ni lubrifiant ni échappement et partant ne nécessite ni vidange, ni changement de filtre, ni remplacement de ligne d'échappement. La réduction significative des besoins en réparation se traduit par un manque à gagner non négligeable pour les concessionnaires dont une bonne partie des revenus provient des frais du service après-vente des véhicules thermiques. Voilà qui leur impose de s'adapter pour compenser cette perte de profit générée par leurs ateliers de réparation des véhicules thermiques. L'insuffisance criante des bornes de recharge installées sur le territoire national achève de mettre les bâtons dans les roues du business de l'éco-conduite. Élément clé dans la transition énergétique, l'alimentation des véhicules souffre au Maroc d'une sous-couverture, à peine 73 stations de recharge de type DC ouvertes au public dans les grandes villes et 1500 bornes de recharge AC, principalement utilisées par les particuliers à domicile (lire encadré). A Casablanca, la plus grande ville du pays, le nombre de stations de recharge ne dépasse pas 10 contre 430 à Paris, soit plus de 2000 bornes d'alimentation ! Bonjour la galère. Il faut être armé de patience ou avoir des heures à perdre pour attendre que son tour arrive ! Ce qui crée parfois de la tension entre automobilistes en raison de la mauvaise humeur manifestée par certains trop pressés pour respecter la queue. La faiblesse de la puissance des bornes publiques agit comme un facteur aggravant. D'une puissance de 22,5 kW, les dispositifs de recharge disponibles nécessitent un temps de recharge d'une heure environ pour une autonomie de 100 kilomètres. Le temps d'attente devient considérable surtout que la plupart des stations de recharge ne disposent que de deux prises d'alimentation, l'une type 2 (recharge lente) utilisée aussi à domicile avec une capacité allant jusqu'à 22 kW et la CCS 2 qui fournit une recharge rapide. En fait, il n'existe pas de temps précis pour charger un véhicule. De nombreux facteurs entrent en jeu, comme le type de borne, sa puissance, le câble et le véhicule lui-même. En général, le temps de recharge d'une voiture électrique varie, en moyenne, entre 20 minutes et une dizaine d'heures. Au Maroc, seule la marque Tesla a installé, à l'usage exclusif de ses clients, une station de recharge ultra puissante, des superchargeurs de 150 kW, qui délivre une recharge entre 10 et 30 minutes. Mais ce service est payant dans le réseau des distributeurs de carburant nationaux. Leader dans ce domaine, Afriquia facture une heure de recharge à 150 DH pour une autonomie de 100 km, ce qui

## Mobilité électrique Le gouvernement garde le pied sur le frein

**Malgré son lancement en 2017, le véhicule électrique n'arrive pas à percer. En cause, l'absence d'un véritable dispositif d'incitation à changer de conduite.**

AHMED ZOUBAÏR

**E**n attendant d'accélérer la transition électrique, la route est loin d'être dégagée pour la mobilité durable au Maroc. A telle enseigne que les personnes qui ont fait le choix de se reconverter dans l'éco-conduite ont vite déchanté, regrettant pour beaucoup d'entre eux d'avoir troqué leur véhicule thermique contre une voiture hybride ou électrique. En cause, la subsistance d'un certain nombre de freins à caractère à la fois technique et politique. Il y a d'abord la cherté du modèle électrique d'environ 30% par rapport à la version classique du fait du régime fiscal en vigueur qui renchérit les prix à l'importation de ces biens pourtant largement subventionnés en Europe. Résultat : malgré son lancement en 2017, le véhicule électrique n'arrive pas à percer (moins de 500 voitures full électrique en circulation au Maroc). Autre facteur réhibitoire, l'absence d'une offre étoffée limitée à une dizaine de modèles proposée par



## Le Maigret du CANARD



est excessivement cher pour une distance quotidienne parcourue en moyenne dans une ville comme Casablanca où le freinage excessif du fait des embouteillages est fréquent. Le meilleur choix économique et écologique à la fois est offert par les bornes de recharge solaire.

Mais cette solution, disponible sous d'autres cieux, n'existe pas au Maroc. Un autre paradoxe dans un pays où l'ensoleillement est très important et qui de surcroît fait figure de pionnier en matière des énergies renouvelables !

### Dispositif incitatif insuffisant

Entre une motorisation exclusivement électrique et une motorisation hybride, le choix est vite fait. En raison de la faiblesse du réseau des bornes de recharge, les partisans de l'éco-conduite se rabattent sur les modèles hybrides qui leur offrent l'avantage de basculer vers le moteur thermique (généralement essence) et d'éviter ainsi de tomber en panne avec une traction 100% électrique. Tourner le dos aux véhicules thermiques n'est pas pour demain. Surtout que le gouvernement marocain n'a pas livré d'indications ni d'échéancier sur l'accélération de la transition du parc automobile national vers l'électrique. Le ministère de la Transition énergétique et du Développement durable, occupée par Leila Benali, fait curieusement l'impasse sur l'écomobilité qui constitue le point mort de son action. Alors que le marché national est largement dominé par les véhicules thermiques, aucune prime à la conversion de ces véhicules n'a été envisagée comme c'est le cas dans nombre de pays européens. Le bonus écologique se limite actuellement à l'exonération de vignette et de la taxe de luxe pour les propriétaires des voitures vertes (hybrides et électriques). Ce qui reste évidemment en deçà des attentes dans un marché fortement diésélisé dont l'impact sur l'environnement est négatif. Pour le moment, les efforts des pouvoirs publics sont orientés principalement vers la réalisation de l'objectif de la dépendance énergétique par l'augmentation de la part des énergies renouvelables dans le mix électrique. Mais cette stratégie ambitieuse présente le défaut de ne pas être pluggée à un plan de mobilité durable qui touche le quotidien des usagers. Avec à la clé un dispositif qui comprend un réseau public dense de recharge des bornes électriques afin de faciliter le passage vers une mobilité verte à des tarifs raisonnables. Ce qui est loin d'être le cas aujourd'hui, les propriétaires de véhicules hybrides ou électriques étant livrés à un système D conçu pour ralentir l'essor de la mobilité verte. ▀

### Horodatage qualifié

## Barid Al-Maghrib franchit un cap

**B**arid Al-Maghrib consolide sa position de leader de la confiance numérique en devenant le premier opérateur national agréé pour l'horodatage qualifié. Cette accréditation, délivrée par la Direction Générale de la Sécurité des Systèmes d'Information (DGSSI) conformément à la loi 43-20 sur les services de confiance, marque une nouvelle étape dans le développement de son offre digitale. Après l'agrément



obtenu en janvier 2025 pour son service « Barid eSign », permettant la délivrance de certificats de signature et de cachet électroniques, cette nouvelle reconnaissance confirme le rôle central du Groupe dans l'écosystème numérique national. Elle permet surtout d'offrir aux acteurs publics et privés des solutions à forte valeur ajoutée, alliant fiabilité, sécurité et pleine validité juridique. Basé sur des technologies cryptographiques avancées, l'horodatage qualifié certifie avec précision l'existence d'un document à une date et une heure données, tout en garantissant son intégrité. Un atout majeur pour sécuriser les échanges électroniques et renforcer leur valeur probante. Pionnier dans ce domaine depuis le lancement de « Barid eSign » en 2011, Barid Al-Maghrib enrichit ainsi son écosystème de solutions digitales. L'intégration de l'horodatage qualifié s'impose comme un levier stratégique pour accélérer la dématérialisation et accompagner la transformation digitale des administrations et des entreprises au Maroc. ▀

### Robotisation

## Le modèle marocain en danger

ABDELLAH CHANKOU

**C**ertaines annonces sont si graves qu'elles doivent susciter la réaction du gouvernement. Ainsi de la décision de licenciement de 850 salariés (800 ouvriers et 50 cadres) dans l'usine Renault de Tanger, qui entre en vigueur à compter du 1er avril 2026, et de la suppression de plus de 3000 emplois, dont plus d'un millier au Maroc, dans les sites de Teleperformance dans le monde.

Derrière ces chiffres importants, il n'y a pas qu'un plan social. Il y a un signal d'alarme adressé à tout un modèle. Celui que le Maroc a patiemment construit autour d'un objectif stratégique : attirer les investissements étrangers dans des secteurs à haute valeur ajoutée, les fameux métiers mondiaux, que sont principalement l'automobile, l'aéronautique et l'offshoring, en échange de la création d'emplois. Aujourd'hui, cette stratégie vacille. Depuis deux décennies, le Maroc, fort de sa stabilité politique et de son emplacement géographique privilégié, a fait le pari de l'ouverture à coups d'investissements publics colossaux et d'une batterie de mesures incitatives : zones industrielles, avantages fiscaux, infrastructures modernes. En contrepartie, un engagement clair de la part des groupes étrangers : que leurs usines créent de l'emploi pour les jeunes. Le défi est essentiel pour un pays où près de 350 000 jeunes arrivent chaque année sur le marché du travail. En face, l'économie ne génère qu'environ 240 000 emplois, créant ainsi un déséquilibre structurel qui ne cesse de se creuser.

Les indicateurs récents illustrent l'ampleur de cette tension. Le chômage des jeunes de 15 à 24 ans dépasse désormais les 50%, un niveau particulièrement préoccupant. Parallèlement, une part importante de cette tranche d'âge se retrouve en situation de vulnérabilité : près de 33,5 % des jeunes de 18 à 24 ans, soit environ 1,25 million de personnes, ne sont ni en emploi, ni en formation, ni scolarisés – une proportion qui grimpe à près d'une jeune fille sur deux. Plus inquiétant encore, le chômage des diplômés atteint des niveaux élevés, pouvant approcher les 40 % dans certaines régions, traduisant un décalage persistant entre formation et opportunités réelles sur le marché du travail.

Dans ce contexte, chaque emploi créé ou supprimé dépasse largement sa simple dimension économique : il devient un enjeu social majeur. Et c'est dans ce contexte complexe que des centaines d'emplois seront détruits au profit de la robotisation (Renault Maroc) et de l'IA (Teleperformance).

Le plus inquiétant n'est pas qu'il y ait des licenciements. C'est qu'ils interviennent dans des entreprises qui se portent comme un charme. À Tanger, Renault maintient, voire augmente sa production, tout en réduisant ses effectifs. Dans l'offshoring, Teleperformance, pourtant rentable, envisage de supprimer des milliers de postes dans le monde, dont

plus d'un millier au Maroc. Le message est troublant, brutal : la rentabilité ne protège plus l'emploi. Pire, elle peut désormais justifier sa réduction. Or, le Maroc a longtemps capitalisé sur un avantage compétitif : une main-d'œuvre qualifiée, disponible et moins chère. Mais cette force est aujourd'hui directement concurrencée par la robotisation dans l'industrie et par l'intelligence artificielle dans les services. Chez Renault Tanger, le taux de robotisation a explosé. Dans les centres d'appel, les algorithmes remplacent progressivement les opérateurs humains. Le constat est sans appel : ce qui faisait la force du modèle marocain est en train de devenir un facteur de sa vulnérabilité.

Face à ces transformations profondes, le mutisme du gouvernement est pour le moins étonnant. Pas de débat à la hauteur des enjeux. Peu de prises de parole fortes. Une forme de résignation silencieuse. C'est peut-être le signal le plus alarmant. Car ce qui se joue derrière ces suppressions d'emplois n'est pas une simple adaptation économique, mais une mutation structurelle aux conséquences sociales



Renault Tanger a annoncé un plan de licenciement de 850 cadres !

potentiellement lourdes : montée du chômage qualifié, fragilisation des classes moyennes et tensions sociales latentes.

Le Maroc ne peut pas se permettre de subir cette transition sans réagir. Il doit la penser, l'anticiper, l'encadrer. Cela suppose de conditionner les avantages accordés aux investisseurs à des engagements réels et durables en matière d'emploi, d'encadrer l'usage de la robotisation et de l'IA dans les secteurs stratégiques, d'investir massivement dans la formation et la reconversion, et surtout, de redéfinir le contrat industriel qui lie l'État aux multinationales. Car attirer des entreprises ne suffit plus. Il faut désormais protéger la valeur créée sur le territoire. Le Maroc est à un tournant. Continuer sur la même trajectoire, au risque de voir se multiplier les licenciements silencieux ? Ou revoir en profondeur son modèle pour concilier compétitivité et justice sociale ? Un modèle économique peut-il être considéré comme une réussite s'il ne crée plus d'emplois stables et durables ? Dans un pays où chaque année des dizaines de milliers de jeunes diplômés cherchent un avenir, le silence des pouvoirs publics n'est plus permis, il est urgent d'agir. ▀



## Le Maigret du CANARD



### S&P CONFIRME

# Le Maroc avance malgré les turbulences mondiales

**M**algré un contexte mondial incertain, l'agence S&P a confirmé la notation du Maroc, saluant la robustesse de son modèle économique. L'institution prévoit une croissance moyenne de 4,4 % entre 2026 et 2029, après une performance supérieure aux attentes en 2025. L'année écoulée devrait ainsi afficher une progression de 4,8 %, soutenue par la dynamique conjuguée des secteurs minier, agricole, industriel, de la construction et de l'électricité. L'investissement a quant à lui bondi de 17 %, témoignant de la vigueur de l'activité.

Ce rebond s'appuie également sur des conditions naturelles favorables : au 21 mars, les réserves hydriques ont atteint 72 % de leur capacité, contre seulement 36,6% un an plus tôt. Les précipitations récentes devraient continuer de soutenir la production agricole sur les deux à trois prochaines années,

consolidant ainsi un maillon clé de l'économie nationale. Parallèlement, les investissements dans la gestion de l'eau s'intensifient, avec cinq projets de dessalement en cours. Parmi eux, l'installation de Casablanca deviendra la plus grande d'Afrique et la quatrième au monde. Alimentée par les énergies renouvelables, elle permettra d'approvisionner 7,5 millions d'habitants et d'irriguer 5 000 hectares, renforçant durablement la résilience hydrique du pays.

#### **Tourisme et investissements étrangers**

Le tourisme poursuit sa trajectoire exceptionnelle, avec près de 20 millions de visiteurs accueillis en 2025, contre 17,4 millions un an plus tôt, soit une hausse de 14 %. Les recettes touristiques atteignent 138 milliards de dirhams, représentant environ 8% du PIB. S&P anticipe la poursuite de cette dynamique, favorisée par un

redéploiement des flux touristiques internationaux à l'écart des zones de conflit. Les investissements directs étrangers (IDE) confirment également leur progression, soutenant le niveau des réserves en devises, désormais proches de 50 milliards de dollars, soit l'équivalent de six mois d'importations.

#### **Comptes extérieurs et perspectives budgétaires**

S&P prévoit un déficit courant moyen de 2,4 % du PIB entre 2026 et 2029, tout en soulignant que la hausse des coûts énergétiques pourrait peser davantage sur la balance extérieure. Les exportations restent portées par les performances du tourisme, de l'industrie manufacturière et du secteur des phosphates. EOCB, qui détient près de 70 % des réserves mondiales, ambitionne de doubler sa production d'ici 2030, confortant ainsi le rôle stratégique du royaume sur les marchés mondiaux. Sur le plan

budgétaire, le déficit public devrait progressivement se rapprocher de 3 % du PIB, grâce aux réformes fiscales engagées (TVA, impôt sur le revenu, impôt sur les sociétés). Les dépenses publiques demeurent néanmoins soutenues, notamment en raison des investissements d'infrastructure et de l'extension de la couverture sanitaire, qui bénéficie désormais à 25 millions de personnes. La dette publique reste sous contrôle, avec une part en devises limitée à environ 25 % et une maturité moyenne de huit ans. En mars 2025, le Maroc a levé avec succès 2 milliards d'euros sur les marchés internationaux, pour une demande totale de 7 milliards, signe de la confiance persistante des investisseurs.

#### **Politique monétaire et stabilité financière**

En mars 2026, Bank Al-Maghrib a maintenu son taux directeur à 2,25 %, après trois baisses consécutives depuis 2024. Le dirham reste indexé

sur un panier euro-dollar, avec une bande de fluctuation élargie à  $\pm 5$  %, offrant ainsi une plus grande flexibilité. Le système bancaire est jugé stable, avec une capitalisation modérée mais sans risque systémique. À compter de décembre 2025, un ratio minimum de fonds propres Tier 1 de 11 % sera imposé aux banques systémiques, renforçant encore la résilience du secteur.

#### **Contexte politique**

À l'approche des élections législatives prévues le 23 septembre 2026, S&P estime que le paysage politique devrait rester stable. La coalition au pouvoir dispose de 270 sièges sur 395, et aucun changement majeur d'orientation n'est anticipé. Les priorités gouvernementales demeurent l'emploi, les infrastructures, les services publics et la soutenabilité budgétaire, dans la continuité des réformes engagées. ▀

### Match amical contre le Paraguay

# OUAHBI OSE, LE MAROC GAGNE

**JAMIL MANAR**

**L'**entraîneur des Lions de l'Atlas, Mohamed Ouahbi, s'est montré satisfait de la prestation de ses joueurs après la victoire face au Paraguay (2-1), mardi 31 mars au Stade Bollaert-Delelis, en France, mettant en avant les ajustements opérés au fil du match.

"C'était un match différent de celui contre l'Équateur, disputé vendredi à Madrid. Il fallait trouver des connexions naturelles et s'adapter à l'adversaire", a-t-il expliqué en conférence de presse d'après-match.

Mais au-delà du résultat, le technicien marocain a surtout impressionné par ses choix audacieux. Face au Paraguay, Mohamed Ouahbi a osé un renouvellement important en rajeunissant largement son groupe, donnant leur chance à de jeunes talents prometteurs comme Redouane Halhal en charnière centrale, Samir El Mourabit au milieu de terrain ou encore Gessime Yassine dans le couloir droit... Un choix assumé, illustré également par la gestion des anciens : Achraf Hakimi a été ménagé, remplacé vers la fin du match, tandis que Abdessamad Ezzalzouli n'est entré qu'en seconde période.



**Mohamed Ouahbi a préparé le mondial en mode laboratoire avec brio...**



## Le Maigret du CANARD



Objectif de Ouahbi : multiplier les combinaisons, tester des profils et affiner les automatismes pour identifier la formule la plus performante en vue de la Coupe du monde 2026. Ouahbi a également insisté sur l'importance de tirer des enseignements sans précipitation : "Je ne vais pas tirer toutes les conclusions. Je vais surtout m'attarder sur notre niveau de jeu, mais aussi sur celui des adversaires que nous aurons lors de la Coupe du Monde".

Tout en saluant l'état d'esprit de son groupe, il a rappelé sa démarche progressive : "J'ai pris un groupe élargi. Je savais que certains joueurs n'allaient pas jouer, mais je suis très content du groupe. Les meilleurs et les plus performants seront sélectionnés pour prendre part au Mondial".

"Nous ne devons pas tout changer d'un coup afin de garder une certaine cohérence", a-t-il encore insisté. « Pour moi, c'est un candidat sérieux pour gagner cette Coupe du Monde, et encore plus pour la suivante », a déclaré le sélectionneur du Paraguay, Gustavo Alfaro, à la veille de la rencontre contre le Maroc. Pourtant, les Sud-Américains n'ont pas vraiment été confrontés à un prétendant au titre en première période, tant les Marocains ont produit une domination stérile, avec un seul tir. Mais comme face à l'Équateur quatre jours plus tôt, les Lions de l'Atlas se sont réveillés après la pause. Bilal El Khannouss à la 48e puis Neil El Aynaoui à la 53e ont fait rugir Bollaert dans une ambiance électrique. Achraf Hakimi s'est illustré à la passe sur les deux réalisations. Le Paraguay croyait revenir au score par Omar Alderete, mais le but était refusé après recours à la VAR. Finalement, Gabriel Caballero relançait le suspense en fin de rencontre (88e). Malgré cette frayeur, le Maroc repart de Lens avec une victoire convaincante, la première pour Mohamed Ouahbi après le nul face à l'Équateur. Match plein pour le sélectionneur marocain, qui confirme ses qualités de tacticien : changement de système en cours de rencontre, coaching gagnant et lecture fine de l'adversaire. Des ajustements décisifs qui ont fait basculer la rencontre. ▶



تقدري تكوني  
اللي بغيتي

بداي مشروعك من اليوم مع

**SAYIDATI PRO**

CIH BANK



## Le Maigret du CANARD



### Fait divers Scène surréaliste à l'OFPPPT de Fès

**L**e siège de la direction régionale de l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPPT) à Fès a connu, vendredi 27 mars, ce qu'il est convenu d'appeler sobriement une « alerte managériale ». En cause, une visite inopinée de la directrice générale, la grande Loubna Tricha qui allait déclencher un scénario dont même un stagiaire en art dramatique n'aurait osé rêver.

Selon des sources internes aussi fiables que fascinées, la haute responsable aurait d'abord demandé à une cadre régionale de joindre illico le directeur régional. Ce dernier, au téléphone, jura qu'il était « en route » – formule que l'on connaît pour sa souplesse administrative. Mais c'est à ce moment que l'ambiance a pris un tour... disons, pour le moins inattendu. La directrice générale aurait soudainement été prise d'une colère d'une intensité rare, ponctuée de hurlements dignes d'une scène de tragédie antique, avant d'en venir à déchirer ses propres vêtements sous les regards médusés – certains témoins ont même cru à un exercice de gestion du stress par la méthode « robe en miettes ».

Devant cette séquence surréaliste, un membre de son entourage a tenté une intervention délicate. Un médecin a été appelé en renfort pour évaluer ce qu'un témoin a décrit pudiquement comme un « état anormal ». Le personnel, lui,



Loubna Tricha dans tous ses états.

évoque plutôt un épisode de télé-réalité institutionnelle dont personne n'avait signé pour être figurant.

Plusieurs cadres, retenus sur place par l'incertitude et la sidération, n'ont pu quitter leurs bureaux avant 21 heures, certains se demandant s'ils allaient devoir aussi rentrer à pied ou en costume de rechange. Quant à la responsable, elle a quitté les lieux de manière foudroyante, laissant son véhicule sur place – peut-être en signe de méditation sur les frais de déplacement.

Les conséquences ne se sont pas fait attendre. Dès le début de la semaine, la

direction régionale a connu une redistribution des cartes façon jeu de l'oie : le directeur régional et une cheffe de division se sont vu infliger une mutation express à Errachidia, avec pour nouvelle casquette celle de « formateurs » – une promotion déguisée en carte postale du sud. Plus surprenant encore, un attaché de cabinet a été suspendu pour avoir osé faire appel au médecin, initiative jugée manifestement contraire à l'esprit d'équipe et d'entraide.

Depuis, dans les couloirs de l'OFPPPT, on s'interroge à voix basse. Les méthodes de gestion font débat, le climat est dé-

crit comme « très délétère et toxique » et l'on note une recrudescence de dossiers en justice déposés par des cadres virés ou mutés, comme si le tribunal était devenu le nouveau comité d'entreprise. À ce stade, aucune communication officielle n'est venue éclairer l'opinion. Les témoignages oculaires restent donc la seule source pour tenter de reconstituer cette journée qui restera dans les annales locales comme le vendredi où l'administration a frôlé le one-woman-show involontaire. En attendant, les agents ont reçu une consigne tacite : en cas de visite surprise, prévoir une tenue de rechange et un numéro de médecin en favoris. Moralité : à l'OFPPPT, on forme aux métiers... parfois aussi à la gestion de crises vestimentaires déchirantes. ▀

#### Sit in de protestation

**D**ans un communiqué daté du 31 mars intitulé « la dignité des travailleurs est une ligne rouge », le bureau syndical de l'OFPPPT de Fès affilié à l'UMT a dénoncé des mutations arbitraires visant des cadres à Fès-Meknès, y voyant des décisions illégales et abusives portant atteinte à la dignité des travailleurs. Il exige leur annulation et annonce deux sit-in (le vendredi 3 et le mardi 7 avril devant la direction régionale OFPPPT de Fès) tout en mettant en garde contre une possible escalade du mouvement social.

### Envolée du prix des carburants

## Le cadeau du gouvernement...

RACHID OUAHBI

**F**ace à la flambée des prix du carburant, attribuée officiellement aux « tensions géopolitiques lointaines » (mais surtout à la créativité sans limite des distributeurs), le gouvernement Akhannouch vient de dévoiler une solution d'avenir, aussi révolutionnaire qu'inattendue.

À compter de ce mercredi 1er avril, mesure phare : Les automobilistes devront, sur décision ministérielle, pousser leur véhicule à la main dans toutes les descentes. Objectif affiché : « économiser l'essence, muscler le citoyen et redonner à la bagnole son statut d'objet de traction animale... par l'humain ». En échange de cet effort collectif, une prime au mérite, sobriement baptisée « bonus mollets », viendra alléger la prochaine facture de carburant, sous réserve d'un certificat médical attestant de l'absence de simulation. Dans la même dynamique, le gouvernement étudierait la mise au point d'une énergie 100 % locale, propre et souveraine: le carburant à base de thé à la menthe. Selon une source proche du ministère de l'Énergie, ce nouveau mélange présenterait des propriétés « hau-



tement inflammables après trois verres », avec un indice d'octane directement proportionnel au nombre de sucres ajoutés. Côté distributeurs, certains auraient déjà

anticipé la réforme en installant des panneaux affichant, en guise de prix : « Variable selon l'humeur du marché, la direction du vent et la dernière déclaration du

guide suprême à Téhéran. » Une transparence saluée par les consommateurs, bien que jugée « un peu floue quand on est à la pompe avec 20 dirhams en poche ».

Quant aux taxis, une rumeur persistante mais suffisamment insistante pour mériter d'être relayée évoque l'arrivée imminente d'une option premium climatisation. Celle-ci serait désormais incluse dans le trajet... à condition que le client apporte son propre bidon d'eau fraîche et qu'il accepte de ne l'activer que dans les embouteillages, fenêtres fermées, pour un effet « sauna haut de gamme ».

Et pendant que certains spéculent encore sur les prix du baril, une vérité plus robuste s'impose dans les grandes villes : au rythme où se poursuit la flambée, le covoiturage avec un âne, figure stoïque et résiliente du patrimoine national, s'impose comme une alternative de plus en plus crédible. Silencieux, sobre, et ne réclamant ni carte grise, ne plein, ni vignette.

Bref, en ce doux 1er avril, souvenez-vous: vérifiez votre jauge avant de rire... et si vous croisez un attroupement dans une côte, ne klaxonnez pas. C'est peut-être juste un convoi de véhicules en mode « poussage collectif » avec bonus mollets à la clé. Bon voyage ! ▀



# Le MIGRATEUR



## **Madrid ferme son ciel** Bras de fer aérien avec Trump

**LAILA LAMRANI**

L'Espagne de Pedro Sanchez hausse le ton et ne fait plus semblant. Après avoir déjà interdit début mars l'accès des bases andalouses de Rota et Morón aux forces américaines, Madrid franchit un nouveau cap : son espace aérien est désormais fermé à toute opération liée à l'offensive contre l'Iran. Le message est limpide. Sous la bannière du « Non à la guerre », le chef du gouvernement Pedro Sánchez assume une ligne de rupture courageuse face à Donald Trump et à la guerre israélo-américaine au Moyen-Orient. Pour Madrid, la logique est implacable : aucun avion participant, de près ou de loin, à cette guerre injuste et illégale ne sera autorisé à survoler le territoire espagnol. Une position appuyée par le vice-président Carlos Cuelpo, qui dénonce un « acte unilatéral » contraire au droit international. Concrètement, la décision va bien au-delà des bases militaires. Non seulement les appareils américains ne peuvent



**Pedro Sán chez assume une ligne de rupture courageuse face à Donald Trump.**

plus opérer depuis le sol espagnol, mais aucun vol impliqué dans cette offensive désastreuse ne pourra traverser le ciel du pays, qu'il vienne du Royaume-Uni, d'Allemagne ou de France. Seules des missions strictement logistiques échappent à cette interdiction. Sur le plan stratégique, l'impact est loin d'être anodin. Située sur l'un des principaux corridors aériens entre les États-Unis et le Moyen-Orient, l'Espagne devient un verrou qui risque de ralentir et compliquer

les opérations militaires. Reste désormais à savoir comment réagira Washington. Déjà, début mars, Donald Trump avait brandi la menace d'un embargo commercial contre Madrid. Une pression qui pourrait rapidement passer du stade de la menace à celui des représailles. Mais Madrid est fort de la justesse de sa position. ▶

## **Peine capitale contre les Palestiniens** Les sionistes franchissent une ligne rouge

**LAILA LAMRANI**

C'est une nouvelle absurdité criminelle commise par l'extrême droite sioniste. L'ndi 30 mars, la Knesset a adopté, par 62 voix contre 48, une loi instaurant la « peine de mort pour les terroristes » qui sont en fait des résistants contre l'occupation. Le texte est toutefois formulé de manière à ne s'appliquer qu'aux Palestiniens reconnus coupables de meurtres à caractère nationaliste. L'adoption de cette loi marque l'aboutissement de plusieurs années de forcing mené par les courants les plus extrémistes pour renforcer les sanctions à l'encontre des Palestiniens impliqués dans des actes violents contre des colons. Défendue par le ministre de la Sécurité nationale, Itamar Ben Gvir, elle a également été soutenue par le Premier ministre Benjamin Netanyahu, présent au Parlement lors du vote. À l'issue de l'adoption, Itamar Ben Gvir s'est félicité de ce qu'il a qua-

lifié de moment historique : « Nous avons fait l'histoire. Nous avons promis, nous avons tenu nos promesses. » Il a affirmé que cette mesure enverrait un message clair, en Israël comme à l'international, selon lequel toute atteinte à la vie serait désormais punie de la manière la plus sévère.

Cette décision a immédiatement suscité de vives réactions du côté palestinien. Le Ministère des Affaires étrangères palestinien a dénoncé « un crime » et « une escalade dangereuse », estimant que cette législation vise à donner une apparence légale à des exécutions extrajudiciaires. De son côté, le mouvement Hamas a condamné une loi qui, selon lui, reflète une logique de violence et remet en cause les principes fondamentaux du droit international. Cette loi a aussi été dénoncée par plusieurs organisations internationales dont le Conseil de l'Europe. Alain Berset, secrétaire général de l'institution, a estimé que la peine de mort est un "anachronisme juridique



**La peine de mort a été instaurée uniquement pour les Palestiniens!**

incompatible avec les standards contemporains en matière de droits humains." La Commission européenne a aussi critiqué la nouvelle loi israélienne : "Il s'agit clairement d'un net recul : tant l'introduction de la peine de mort, que le caractère discriminatoire de la loi", a dénoncé un porte-parole, Anouar El Anouni. Du côté des pays de l'UE, l'Espagne et l'Allemagne ont été les deux premiers à s'exprimer. Cette loi représente "un pas de plus vers l'apartheid", dénonce le Premier ministre

espagnol Pedro Sánchez. "Il s'agit d'une mesure asymétrique qui ne s'appliquerait pas aux Israéliens qui commettraient les mêmes délits. Même crime, peine différente. Ce n'est pas de la justice", a-t-il indiqué sur X. "Le monde ne peut pas se taire", a-t-il conclu. Au-delà des réactions immédiates, cette loi criminelle risque d'accentuer les tensions déjà vives dans la région ou le facteur de déstabilisation et de tensions n'est autre que l'occupation sioniste de la Palestine. ▶

**le Canard Libéré**

Journal satirique marocain paraissant le vendredi

Rue Ibnou Katir résidence Al Mawlid II Imm. D RDC n°4

Maârif - Casablanca -

Tél : 0522 23 32 93

Fax : 0522 23 46 78

E-mail : [contact@lecanardlibere.com](mailto:contact@lecanardlibere.com)

Site web : [www.lecanardlibere.com](http://www.lecanardlibere.com)

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION ET DE LA RÉDACTION

**Abdellah Chankou**

[a.chankou@lecanardlibere.com](mailto:a.chankou@lecanardlibere.com)

RÉDACTEUR EN CHEF

**Abdellah Chankou**

RÉDACTION

**Jamil Manar**

**Rachid Ouahbi,**

**Saliha Toumi, Ahmed Zoubair,**

**Laila Lamrani Amine**

CORRESPONDANT EN FRANCE

ET EN EUROPE

**Samir Berhil**

[s.berhil@lecanardlibere.com](mailto:s.berhil@lecanardlibere.com)

CARICATURES

**Boudali, Zag**

WEBMASTER

**Larbi Larzaoui**

INFOGRAPHIE

**Yahia Kamal**

LOGISTIQUE

**Youssef Roumadi**

SERVICE COMPTABILITÉ

**Essaadia HAKANI**

DOSSIER PRESSE

**Aut. 51/06**

DÉPÔT LÉGAL

**2007 / 0025**

ISSN 2028-0416





# Et BATATI ET BATATA



## Bizarre



### Survit grâce au ketchup

C'est une histoire invraisemblable qui, fort heureusement, se termine bien. Un Dominicain, prénommé Elvis François, a bien cru qu'il ne rentrerait jamais chez lui. Naufragé en mer des Caraïbes, il a réussi à survivre seul 24 jours en se nourrissant uniquement... de ketchup ! Après plus de trois semaines de galère, il a finalement été sauvé dans les eaux colombiennes, a fait savoir l'autorité navale de ce pays. « Je n'avais rien à manger, juste une bouteille de ketchup, de la poudre d'ail et des Maggi (cubes de bouillon). J'ai tout mélangé avec de l'eau pour survivre pendant environ 24 jours », a raconté le miraculé dans une vidéo publiée par la marine colombienne. Le rescapé avait écrit le mot « help » sur la coque de son voilier, sur lequel il a été retrouvé à 120 miles nautiques (environ 220 km) au nord-ouest de Puerto Bolivar, dans le département septentrional de la Guajira. « Le 15 janvier, j'ai vu passer un avion. J'avais un miroir et j'ai commencé à envoyer des signaux » avec la réflexion du soleil, « quand je l'ai vu passer deux fois, j'ai compris qu'ils m'avaient vu », explique-t-il. La marine colombienne est rapidement venue lui porter secours avec le soutien d'un navire marchand. En décembre, alors que cet habitant de la Dominique réparait un voilier en face d'un port de Saint-Martin, une île du nord-est des Antilles, il a été « emporté vers le large » en raison de mauvaises conditions météorologiques, selon un communiqué de la marine. « Sans aucune connaissance de la navigation, il était perdu et désorienté en mer, ses efforts pour manœuvrer le navire et les équipements à bord n'ont servi à rien », ajoute la même source.

### Des cambrioleurs généreux

Vendredi 13 janvier, les policiers antibois (Alpes-Maritimes, France) ont été appelés suite au déclenchement d'une alarme, rapporte Nice Matin. Vers 21 h 30, un couple, propriétaire d'une villa à Antibes, signale une effraction en cours. Tous deux sont absents de chez eux, mais ils viennent de recevoir une notification les avertissant du déclenchement de l'alarme. Mieux, les images de la caméra de vidéoprotection consultables depuis leur téléphone, montrent deux individus cagoulés dans la maison. Deux patrouilles se rendent rapidement sur place. Dans la villa, tout a été mis sens dessus dessous. Les policiers entendent du bruit et se retrouvent face à face avec les malfrats, surpris en flagrant délit. L'un des cambrioleurs est en possession de cocaïne, qui, selon lui, a été retrouvée dans la villa. Le second, tente de soudoyer les policiers : il leur offre 50 000 € s'ils les laissent partir. Le "deal" ayant été décliné, l'un des deux voleurs feindra ensuite un malaise. Par précaution, il sera emmené à l'hôpital où il tentera de s'enfuir, sans succès. Placé en garde à vue, le duo a reconnu les faits de cambriolage. Déjà connus des services de police pour des faits similaires, les deux individus ont été placés en détention. Les policiers espèrent ainsi avoir élucidé la série de cambriolages en cours depuis quelques jours à Antibes.

### Vendredi 13 faste

Le vendredi 13 porte-t-il chance ou malchance ? Pour un Américain, habitant du Maine, c'est la première option qui s'est vérifiée. Le chanceux a remporté 1,35 milliard de dollars, soit 1,244 milliard d'euros à la loterie américaine, en achetant un ticket qu'à deux dollars, rapporte Le Parisien daté du 14 janvier. Il ne s'agit pas d'un record pour autant. Cela faisait trois mois et 25 tirages consécutifs que le pactole n'était pas tombé. Pour l'emporter, le gagnant devait trouver cinq bons numéros distincts entre 1 et 70, ainsi qu'une "Mega Ball" entre 1 et 25. La probabilité de décrocher le gros lot n'était que d'une sur 302,6 millions. Finalement en jouant les numéros 30, 43, 45, 46 et 61, la Mega Ball 14, le ou la Mainois(e) a vu sa vie basculer. L'identité de la personne n'est pas encore connue. Mais cette dernière devra soit accepter une rente annuelle sur 29 ans pour recevoir l'ensemble des 1,244 milliard d'euros, soit toucher 668 millions d'euros en une seule fois.



## Rigolard



### \*Un chien et un crocodile se disputent

Au cours de la dispute, le chien traite le crocodile de sac à main. Le crocodile rétorque en traitant le chien de sac à puces.

### \*Les chercheurs ont des trous de mémoire. Pourquoi?

Ils se creusent trop la tête.

### \*Toto et son enseignante

L'enseignante de toto lui demande :

- Toto, y a-t-il des personnes qui vivent la lune ?

Toto répond :

-Oui, puisqu'elle est toujours allumée.

### \*Les ampoules ont une santé fragile et une durée de vie assez courte.

Parce que leur vie ne tient qu'à un fil.

### \*Pourquoi les vaches gardent les yeux fermés au cours de la traite de leur lait?

Afin de faire du lait concentré.

### \*Toto rentre de l'école, pensif. Sa maman lui demande :

- "Par quoi es-tu préoccupé, Toto ?

- J'étais en train de me dire que j'aurais préféré vivre au Moyen-Âge."

La maman de Toto est intriguée :

- "Pourquoi dis-tu ça ?

- Parce que j'aurais eu moins de leçons d'histoire à apprendre !"

### \*La maîtresse demande à la classe de Toto :

"Qui peut me dire pourquoi les trois petits cochons voulaient se faire construire une

maison ?

Lulu, le copain de Toto lève la main et dit :

- Moi je sais ! Ils avaient trop mangé, étaient trop gros et ils ont dû reconstruire leurs maisons pour y rentrer !

- Mais non, reprend la maîtresse, c'est parce qu'il avaient peur de se faire manger par le loup ! Et toi Toto, tu sais bien que le premier petit cochon a rencontré un agriculteur et lui a demandé de la paille pour construire sa maison ? Peux-tu me dire ce que ce monsieur lui a répondu ?

Toto réfléchit un instant et annonce tout fier :

- Il a dit "Oh chouette, un cochon qui parle!"

\*Un gars passe en jugement en correctionnelle car il est accusé d'avoir volé une BMW. Après la plaidoirie de l'avocat, le juge décide d'acquitter le gars, et il quitte le tribunal libre. Le lendemain, le même gars se représente devant le juge et lui dit :

- Votre honneur, je voudrais déposer plainte contre ce vaurien d'avocat!

- Et pourquoi donc? Il vous a obtenu un acquittement pourtant?! Pourquoi voulez-vous qu'on l'arrête?

- C'est que, je n'avais pas assez d'argent pour le payer... alors il est parti avec la voiture que j'avais volée.

## A VENDRE

Local à vendre bien situé

**Superficie**  
**250 m<sup>2</sup>**

77 BD Ghandi  
Casablanca-Anfa

Contact :

06 81 80 13 07

## LOUONS DES BUREAUX DE TOUTES SUPERFICIES

Angle boulevard de la Résistance, Rond-point d'Europe et Boulevard Zerktouni  
Contactez-nous au 0661177444





# L'OPTICIEN QUI SUBLIME VOTRE **REGARD**

DES PRIX TENDRES À VOUS  
CHATOUILLER **LES YEUX**

SOYEZ LES PREMIERS À EN PROFITER

**LUNETTES TENDANCE DES GRANDES MARQUES ET DES CRÉATEURS**

Angle Moulay Driss 1er et rue L'yser - Casablanca ● Tél : 05 22 82 90 21 ● Fax : 05 22 82 89 33 ● [www.chicoptique.ma](http://www.chicoptique.ma)

Spécial

# INCLUSION FINANCIÈRE

Les cahiers

du **Canard Libéré**



Edition spéciale

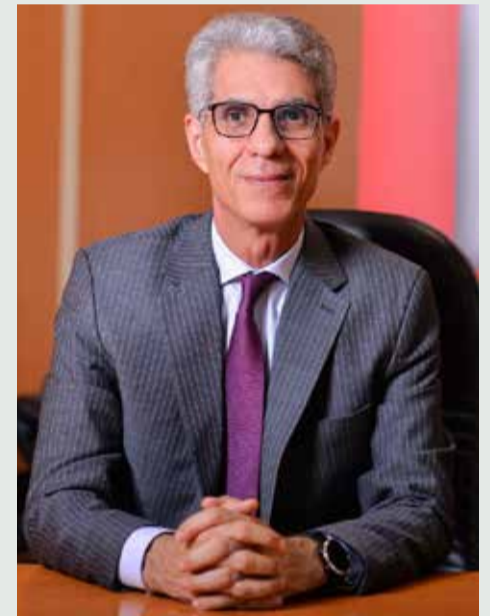
Directeur de la publication Abdellah Chankou

TPME ET  
STARTUPS

Le financement  
à l'épreuve de la  
réalité

Entretien avec le  
Directeur Général du CMI

« Le CMI n'est plus  
un simple opérateur,  
mais une plateforme  
au service de tout un  
écosystème »



Le Directeur Général du CMI, Rachid Saihi.

# GITEX AFRICA LE MOMENTUM MAROC





EDITO

Par Jamil  
Manar

# Gitex Africa, le momentum Maroc

**L**e Maroc s'apprête à accueillir du 7 au 9 avril 2026 la quatrième édition du GITEK Africa à Marrakech. Une occasion de réaffirmer une ambition collective : faire de la technologie un levier durable de développement inclusif, compétitif et résilient. Plus qu'une vitrine d'innovations, ce rendez-vous continental incarne une opportunité unique de penser, co-construire et accélérer les transformations qui façonnent l'avenir de l'Afrique.

L'événement se déroule dans un contexte particulier. Le monde est entré dans une phase d'accélération technologique sans précédent, où l'intelligence artificielle (IA) n'est plus une promesse lointaine mais une réalité qui bouscule les modèles économiques, les chaînes de valeur, les équilibres géopolitiques et le quotidien des gens. Pour l'Afrique, le défi est clair: d'ici 2030, l'IA pour-

numérique une priorité nationale. La stratégie « Maroc Digital 2030 », le déploiement des data centers – le royaume en compte déjà une vingtaine, avec une part régionale attendue de 35 % dans les années à venir –, et des initiatives structurantes comme le programme « Morocco 300 », qui sélectionnera cette année 300 startups bénéficiant d'une subvention de 95 %, témoignent d'une volonté politique claire : faire du royaume un hub technologique continental de premier plan.

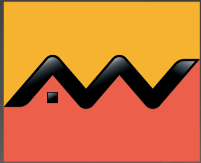
Le Maroc dispose également d'un tissu entrepreneurial de plus en plus inventif. Près de 1 000 start-up venues de toute l'Afrique sont attendues à Marrakech, venues pitcher et lever des fonds devant plus de 400 investisseurs internationaux. Cette effervescence, portée par des jeunes ingénieurs et créateurs de talents, est le signe d'une génération qui refuse l'assignation à résidence technologique et qui veut bâtir des solutions africaines aux problèmes africains.

Au-delà des enjeux strictement technologiques, GITEK Africa 2026 offre aussi des espaces d'une mutation sectorielle majeure. La présence pour la première fois d'un espace « Future Mobility », avec des constructeurs internationaux comme Hyundai, illustre que la révolution numérique irrigue désormais tous les pans de l'économie. Mobilité électrique, véhicules connectés, gestion intelligente des flottes et des infrastructures : le Maroc, fort de son industrie automobile en plein essor, a vocation à devenir un laboratoire pour ces innovations, à condition de penser la ville de demain comme un écosystème intégré où numérique et mobilité se conjuguent.

L'innovation n'est pas une fin en soi, c'est un mouvement, parfois exigeant, souvent disruptif, mais toujours porteur d'espoir pour les citoyens, les entreprises et les institutions. À l'heure où la révolution numérique redessine les frontières de l'économie, le défi consiste à construire des systèmes technologiques plus inclusifs, plus sûrs, plus durables. GITEK Africa 2026 n'est donc pas une simple exposition. C'est un accélérateur de convergence entre le public et le privé, entre les talents d'ici et les capitaux d'ailleurs, entre l'ambition nationale et la destinée continentale. C'est l'occasion, pour le Maroc, de démontrer que la transformation numérique ne se décrète pas seulement dans les stratégies ministérielles : elle se vit, elle s'incarne, elle se construit dans l'arène ouverte de l'innovation. Alors que les projecteurs se tourneront vers Marrakech pendant trois jours, une question se pose d'elle-même : saurons-nous transformer ce moment de visibilité en dynamique durable ? La réponse dépendra de la capacité des décideurs à passer de l'enthousiasme technologique à l'action structurante, de l'expérimentation ponctuelle à l'intégration systémique, et de la compétition entre talents à la coopération entre écosystèmes. Tout un programme. ●

*L'innovation n'est pas une fin en soi, c'est un mouvement, parfois exigeant, souvent disruptif, mais toujours porteur d'espoir pour les citoyens, les entreprises et les institutions.*

rait injecter jusqu'à 1 200 milliards de dollars dans l'économie du continent. Encore faut-il que cette manne ne soit pas captée uniquement par des acteurs extérieurs, mais qu'elle irrigue un tissu industriel et entrepreneurial local capable de la transformer en valeur ajoutée durable au bénéfice des populations. Au cœur des enjeux se trouve l'inclusion financière, pilier majeur d'une économie plus juste et plus performante. Le mobile money, les banques digitales et les solutions de paiement sans contact ont déjà révolutionné l'accès aux services financiers dans de nombreux pays africains. Mais au-delà de ce premier palier, se dessinent des défis technologiques plus vastes, qui traversent les secteurs public et privé : la structuration de l'écosystème numérique, l'intégration des technologies émergentes (IA, cloud, IoT), la souveraineté des données, la cybersécurité, la formation des talents, le financement des start up prometteuses et la réduction des fractures territoriales et sociales. Le Maroc aborde ce grand rendez-vous avec des atouts indéniables. La vision éclairée de SM le Roi Mohammed VI a fait de la transformation



التجاري وفا بنك  
Attijariwafa bank  
Croire en vous

**CONNECTÉS, OÙ QUE VOUS SOYEZ**  
RENDEZ-VOUS SUR ATTIJARI MOBILE





**Jamil Manar**

# Gitex Africa **Vitrine** d'une Afrique en pleine mutation numérique

**GITEX Africa, organisé à Marrakech, s'affirme désormais comme l'une des principales plateformes où se dessine l'avenir de la finance digitale du continent.**

**D**u 7 au 9 avril 2026, Marrakech accueille la quatrième édition de GITEX Africa Morocco, le plus grand rendez-vous technologique et startup du continent africain. Placé sous le Haut Patronage de SM le Roi Mohammed VI, cet événement s'impose comme un carrefour incontournable pour l'innovation, réunissant décideurs publics, industriels, startups et investisseurs du monde entier. Depuis le lancement de la première édition en 2023, ce rendez-vous a dépassé le simple cadre d'un salon technologique pour devenir un véritable espace de structuration de l'écosystème numérique africain. En réunissant gouvernements, régulateurs, startups, investisseurs et grandes entreprises, il crée les conditions d'un dialogue constructif entre les différents maillons de la chaîne financière. L'édition 2026 s'articule autour d'un thème fédérateur : « Catalyser l'économie numérique africaine à l'ère de l'intelligence artificielle ». Alors que l'IA pourrait contribuer jusqu'à 1 200 milliards de dollars à l'économie africaine d'ici 2030, GITEX Africa ambitionne d'accompagner l'émergence d'une économie numérique compétitive, inclusive et souveraine.

Un espace entier sera dédié à l'intelligence artificielle et à la cybersécurité, reflétant l'importance stratégique de ces domaines pour les économies africaines. L'événement abordera également la question cruciale des data centers et de l'infrastructure cloud, véritables piliers de la transformation numérique du continent.

GITEX Africa 2026 se distingue par un programme ambitieux en faveur des jeunes pousses technologiques. Le lancement du programme « Morocco 300 », porté par le ministère de la Transition numérique et l'Agence de développement du digital (ADD), permettra de sélectionner 300 startups bénéficiant d'une subvention de 95%, marquant une progression significative par rapport aux éditions précédentes.

Au total, près de 1 000 start-up sont attendues à Marrakech, venues pitcher et lever des fonds auprès d'investisseurs internationaux. L'initiative « North Star Africa », la plus grande plateforme de mise en avant des startups du continent, offrira un cadre privilégié pour ces échanges, avec plus de 400 investisseurs mon-



diaux supervisant collectivement des actifs dépassant 350 milliards de dollars.

## La mobilité du futur en vedette

Nouveauté majeure de cette édition: un espace dédié au « Future Mobility », qui explorera les mutations du secteur des transports. Plusieurs constructeurs automobiles internationaux, dont Hyundai en tant que partenaire officiel du transport, présenteront leurs innovations : véhicules électriques, hybrides, connectés, solutions de mobilité urbaine, de géolocalisation et de gestion de flotte. Cette thématique répond à un enjeu stratégique pour le continent africain, confronté à une urbanisation rapide et à la nécessité de développer des systèmes de transport plus sûrs, plus propres et intelligents.

**Nouveauté majeure de cette édition: un espace dédié au « Future Mobility », qui explorera les mutations du secteur des transports.**

## Chiffres saillants de Gitex 2026

- 1 500 exposants et entreprises présentes
- 1 000 startups venues de toute l'Afrique et d'ailleurs
- 500 investisseurs internationaux
- Plus de 130 pays représentés
- 20 data centers existants au Maroc, avec une part régionale attendue de 35% dans les années à venir

Pour le Royaume, l'enjeu est double: renforcer son attractivité en matière d'investissement technologique et jouer un rôle de plateforme d'intermédiation entre les différents marchés africains. Dans le domaine financier, cela se traduit par une montée en puissance des infrastructures de paiement, des initiatives fintech et des projets d'intégration régionale. GITEX Africa offre ainsi au Maroc une scène internationale pour valoriser ses avancées tout en attirant les acteurs clés de la transformation financière du continent.

Si GITEX Africa s'impose aujourd'hui comme une vitrine de l'innovation, son ambition dépasse désormais ce rôle. L'événement tend à devenir un espace d'exécution, où les projets se concrétisent, les partenariats se formalisent et les politiques publiques s'affinent. ●

## Gitex, dimension multiple

**L**a dynamique GITEX ne s'arrête pas à Marrakech. Du 4 au 6 mai 2026, Casablanca accueillera la première édition de GITEX Future Health Africa, placée sous le Haut Patronage du Roi Mohammed VI. Cet événement inédit réunira ministres africains de la Santé, experts scientifiques, industriels et startups autour des enjeux de la e-santé : intelligence artificielle médicale, télémédecine, cybersécurité et interopérabilité des données. Plus de 300 exposants et 200 startups sont attendus.

Au-delà de l'aspect commercial et technologique, GITEX Africa incarne une ambition stratégique : faire passer le continent du statut de consommateur de technologies à celui de producteur et de développeur. L'événement s'inscrit dans une logique de renforcement de la coopération numérique Sud-Sud et de consolidation de la souveraineté numérique africaine, en phase avec la vision du « Digital for Sustainable Development Hub » (D4SD) lancé par le Maroc en partenariat avec le PNUD. ●

# Spécial INCLUSION FINANCIÈRE



Le système financier national reste largement orienté vers la sécurisation.

## TPME ET STARTUPS

# Le financement à l'épreuve de la réalité

**Au Maroc, les très petites, petites et moyennes entreprises (TPME) forment l'ossature de l'économie, sans pour autant accéder pleinement au financement. Malgré la multiplication des dispositifs et l'émergence de nouveaux acteurs, le crédit reste concentré sur une minorité d'entreprises structurées.**

**Ahmed Zoubair**

Les TPME représentent plus de 90 % du tissu économique national. Elles concentrent une part significative de l'emploi et parti-

cipent, à des degrés divers, à la dynamique productive du pays. Pourtant, leur accès au financement demeure limité, voire incertain pour une grande majorité d'entre elles. Les dernières données disponibles de Bank Al-Maghrib confirment ce déséquilibre : le crédit bancaire reste largement capté par

les entreprises les plus structurées, laissant en marge une large frange du tissu entrepreneurial. Dans le même temps, les startups, pourtant au cœur des discours sur l'innovation, peinent à trouver des sources de financement adaptées à leur cycle de développement. Au fil des années, les initiatives se sont

multipliées (garanties publiques, fonds d'investissement, solutions fintech...) sans pour autant transformer en profondeur l'accès au financement. Le problème ne réside plus dans l'absence d'offre, mais dans son inadéquation structurelle avec la réalité opérationnelle des entreprises. Le crédit bancaire repose sur une logique de maîtrise du risque. Dans ce cadre, les établissements financiers privilégient les entreprises disposant de garanties solides, d'un historique financier stable et d'une visibilité sur leurs flux de trésorerie. Une logique prudente, mais qui exclut de facto une grande partie des TPME. Beaucoup d'entre elles évoluent avec une capitalisation limitée, une comptabilité parfois incomplète et des revenus irréguliers. Ce profil les rend difficilement "bancables", indépendamment de leur potentiel économique réel. Résultat : le financement se concentre sur une minorité d'acteurs déjà installés, tandis que les entreprises en phase de croissance restent à l'écart. Les mécanismes de garantie, notamment ceux portés par Tamwilcom, ont permis d'atténuer une partie de cette contrainte. Mais leur effet reste partiel. Ils facilitent l'accès au crédit pour certaines entreprises, sans remettre en cause la logique de sélection qui structure le système. Pour les startups, l'équation est encore plus complexe. Leur modèle, fondé sur la croissance avant la rentabilité, les place hors du champ du financement bancaire classique. Elles se retrouvent dans un entre-deux : trop risquées pour les banques, pas toujours suffisamment matures pour le capital-investissement.

## Un écosystème qui se développe...

Face à ces limites, l'écosystème du financement s'est progressivement enrichi. Fonds d'amorçage, capital-risque, programmes d'accompagnement, plateformes de financement alternatif : les initiatives se sont multipliées, notamment dans les grands centres urbains. Mais cette diversification peine à changer l'échelle du problème. Les financements en capital restent concentrés sur un nombre restreint de startups, souvent positionnées sur des segments technologiques spécifiques. Quant aux solutions alternatives, elles demeurent marginales au regard des besoins des TPME. Même les dispositifs publics, pourtant structurants, n'atteignent qu'une partie des entreprises ciblées. L'accès à ces mécanismes suppose un minimum de formalisation, de structuration et d'accompagnement, autant de conditions qui font défaut à une large frange du tissu entrepreneurial.

Autrement dit, l'offre progresse, mais elle bénéficie prioritairement aux entreprises déjà intégrées dans les circuits formels. Les autres, plus nombreuses, restent à la périphérie du système.

## Financer le potentiel

Le défi du financement des TPME et des startups ne se résume pas à une question de volume. Il renvoie à une logique plus profonde : celle de l'évaluation du risque et du potentiel. Aujourd'hui, le système financier national reste largement orienté vers la sécurisation. Il finance les entreprises capables de prouver leur solidité, mais peine à accompagner celles qui cherchent à la construire. Ce biais limite la capacité du tissu économique à se renouveler et à monter en gamme. Repenser l'accès au financement suppose dès lors de changer de paradigme. Cela implique de développer des outils capables d'évaluer autrement les entreprises en intégrant des critères qualitatifs, des données alternatives, ou encore des logiques d'accompagnement dans la durée. Mais cela suppose aussi d'agir en amont : structuration des entreprises, formalisation des activités, amélioration de la transparence financière. Sans cette transformation, les dispositifs resteront sous-utilisés. Au fond, la question est simple : faut-il continuer à financer les entreprises les plus solides... ou accepter de prendre le risque de financer celles qui peuvent le devenir ? C'est dans cet arbitrage que se joue, aujourd'hui, l'avenir du financement des TPME au Maroc. ●



**Propos recueillis Par**  
**Rachid wahbi**

**Entretien avec le Directeur Général du CMI**

# « Le CMI n'est plus un simple opérateur, mais une plateforme au service de tout un écosystème »

**Entre montée en puissance du digital, défis d'inclusion et émergence des fintechs, le Centre Monétique Interbancaire ( CMI ) redéfinit son rôle pour accompagner la mutation profonde des usages financiers au Maroc. Son directeur général Rachid Saihi nous en explique les fondements et la portée.**



Rachid Saihi, le Directeur Général du CMI.

**Le Canard libéré : À l'heure où le Maroc accélère sa transformation digitale, comment le CMI redéfinit-il son rôle dans l'écosystème des paiements ?**

**Rachid Saihi :** Depuis le démarrage de ses activités en 2004, le Le Centre Monétique Interbancaire (CMI) a joué un rôle central dans la construction d'une infrastructure de paiement électronique nationale moderne, interopérable et accessible. En connectant banques, commerçants, entreprises et administrations, il a contribué à démocratiser des usages aujourd'hui ancrés dans le quotidien, comme le paiement sans contact, le paiement en ligne ou encore les solutions multicanales.

Le CMI s'inscrit aujourd'hui dans une transformation structurante de son rôle au sein de l'écosystème des paiements au Maroc. Historiquement positionné comme acquéreur monétique de référence, le CMI évolue désormais vers un modèle de processeur multi-acquéreurs et de prestataire de services, en phase avec l'ouverture du marché et l'émergence de nouveaux acteurs.

Cette transformation s'appuie sur deux piliers structurants : l'activité monétique (paiement par carte, TPE et e-commerce) et le paiement multicanal avec Fatourati, dédié aux factures, créances, impôts et taxes.

Ainsi dans le cadre de notre nouvelle mission, nous sommes au service de l'ensemble de l'écosystème. Il ne s'agit plus uniquement d'opérer des paiements, mais de permettre à tous les acteurs — banques, établissements de paiement, fintechs, entreprises et administrations — de s'appuyer sur une plateforme robuste, sécurisée et interconnectée pour développer leurs propres services. Cette évolution traduit un repositionnement stratégique clair : accompagner la croissance du marché national, soutenir l'innovation et renforcer l'inclusion financière au sein de notre pays.

**Le paiement électronique reste encore inégalement adopté au Maroc. Quels sont, selon vous, les principaux freins à son extension, notamment dans les zones rurales et informelles ?**

Il est capital que nous apprenions à souligner nos succès avant de porter nos regards sur nos manques ou nos faiblesses. Le Maroc a connu un développement majeur durant les 20 dernières années, et ce dans tous les domaines, y compris la monétique. En effet, le marché des paiements par carte électronique est passé de 3 milliards de MAD à plus de 108 milliards de MAD en 20 ans. A cela il faudra ajouter 113 milliards de paiements digitaux via le mobile banking & Fatourati. Nous sommes sans le moindre doute dans un autre Maroc : plus bancarisé, plus digitalisé et plus développé.

Cela dit, malgré les progrès significatifs enregistrés, l'adoption du paiement électronique reste effectivement hétérogène. Plusieurs facteurs expliquent cette situation.

Le premier frein est lié aux usages et aux habitudes. Le recours au cash demeure encore fortement ancré, notamment dans les zones rurales et dans l'économie informelle. Le paiement électronique suppose un changement de comportement progressif, qui nécessite du temps, de la pédagogie et une appropriation par les usagers. Sur ce registre l'effet démographique est un allié majeur, car les jeunes utilisent plus les nouveaux



moyens de paiement mis à leur disposition  
Le deuxième frein concerne l'accessibilité et la couverture des services. Même si l'infrastructure s'est fortement développée, l'enjeu reste de réduire davantage les coûts en vue d'accélérer l'adoption des moyens d'acceptation électroniques par les commerçants quelles que soient leurs activités et leurs géographies. Enfin, la question de la confiance et de la compréhension des outils digitaux reste centrale. L'adoption passe par une meilleure lisibilité des parcours, une simplicité d'usage et une perception claire des bénéfices : sécurité, traçabilité, gain de temps et accessibilité. C'est précisément pour répondre à ces enjeux que le CMI a développé une approche inclusive avec Fatourati, qui permet d'accéder au paiement via plus de 70 canaux digitaux et physiques opérés par 32 institutions financières, couvrant ainsi l'ensemble du territoire et l'ensemble des profils d'utilisateurs, bancarisés ou non. Cette logique multicanale permet d'adapter les parcours de paiement aux réalités locales et de lever progressivement les freins à l'adoption du digital.

**Malgré le lancement du paiement mobile, l'adoption reste en deçà des attentes. Comment expliquez-vous ce décalage et quelles actions concrètes sont envisagées pour y remédier ?**

Quand on analyse les usages il ne faut jamais rester figé sur un cas particulier mais plutôt regarder toutes les autres alternatives. Il est vrai que l'adoption de paiement par « wallets » n'a pas donné le résultat escompté, en comparaison notamment avec les pays africains. Je pense que le Maroc s'est tracé une trajectoire différente, particulièrement grâce aux services offerts dorénavant par toutes les banques dans leurs applications de mobile Banking. Par conséquent je pense que tous les usagers bancaires vont plutôt privilégier le mobile banking par rapport aux wallets. L'usage des wallets devrait s'installer dans l'espace des petites transactions avec des usages particuliers. Le CMI a été un pionnier sur ce sujet avec son application Ibriz. Les wallets sont acceptés sur l'ensemble de l'infrastructure TPE du CMI et notre priorité dorénavant est de simplifier l'expérience client côté acceptation.

**Dans un contexte de montée des fraudes numériques, comment le CMI renforce-t-il la sécurité des transactions et la confiance des utilisateurs ?**

La sécurité constitue un pilier fondamental de l'activité du CMI. Depuis sa création, l'institution a construit une infrastructure robuste permettant de garantir la continuité, la sécurité et la fluidité des paiements. Toutes les transactions sont opérées dans un environnement sécurisé, avec une disponibilité 24h/24 et 7j/7, et reposent sur des standards élevés en matière de protection des données et de lutte contre la fraude. La traçabilité des opérations constitue également un élément clé de la confiance. Les solutions de paiements proposées par le CMI, permettent un suivi précis des transactions, réduisant ainsi les risques d'erreur, de litige ou de fraude. En structurant des parcours de paiement fiables, interopérables et sécurisés, le CMI contribue à renforcer la confiance des usagers, des

entreprises et des institutions dans les paiements électroniques.

Il y a lieu de noter que le CMI collabore très étroitement avec les services de sécurité de notre pays en vue d'élucider tous les dossiers de fraude.

Cette approche globale — sécurisation des infrastructures, traçabilité des opérations, fiabilité des parcours et collaboration active avec les autorités nationales — permet de consolider durablement l'adoption des paiements digitaux.

**Le GITEX Africa positionne le Maroc comme un hub technologique régional. Quel rôle le CMI entend-il jouer dans cette dynamique continentale ?**

Le positionnement du Maroc comme hub technologique africain s'inscrit dans une dynamique structurante de transformation digitale à l'échelle du continent.

Dans ce contexte, le Centre Monétique Interbancaire s'inscrit comme l'opérateur national de référence dans le domaine des infrastructures transactionnelles et de l'innovation dans les services financiers. À travers sa transformation, le CMI évolue vers un rôle de processeur multi-acquéreurs et de prestataire de services, au service des banques, établissements de paiement et nouveaux acteurs du marché, dans un environnement désormais ouvert et en mutation.

En mettant à disposition une infrastructure interopérable, sécurisée et accessible, le CMI permet de connecter un large écosystème d'acteurs — institutions financières, entreprises, administrations et fintechs — et de soutenir le développement de nouveaux services de paiement.

Avec une capacité de traitement de près de 500 millions de transactions en 2025, représentant environ 323 milliards de dirhams, le CMI démontre la robustesse et la maturité de cette infrastructure. Cette expertise constitue un socle solide pour accompagner des dynamiques similaires à l'échelle régionale, en s'appuyant sur des modèles éprouvés d'interopérabilité, de paiement multicanal et d'inclusion financière développés au Maroc au cours des deux dernières décennies.

**Comment le CMI collabore-t-il avec les fintechs marocaines et africaines ? Voyez-vous ces acteurs comme des concurrents ou des partenaires ?**

Le CMI considère les fintechs comme des partenaires naturels d'innovation, dans une logique de complémentarité au service du développement des usages. Cette approche se traduit notamment par le déploiement de Fatourati Agrégateur, une évolution majeure de la plateforme Fatourati qui permet aux fintechs, éditeurs de logiciels et plateformes digitales d'intégrer directement le règlement de créances dans leurs solutions, en apportant une valeur ajoutée concrète aux entreprises utilisatrices. Cette ouverture s'inscrit dans la volonté du CMI de travailler en synergie avec ces acteurs, considérés comme des relais naturels d'innovation et d'usage, afin d'améliorer les parcours de règlement de créances, de renforcer la traçabilité des flux financiers et d'améliorer l'efficacité opérationnelle des entreprises et des institutions.

Techniquement, les solutions métiers — logiciels de facturation, ERP ou plateformes SaaS — peuvent désormais couvrir l'ensemble du cycle de règlement, de la génération de la facture jusqu'au suivi du règlement, en s'appuyant sur l'infrastructure Fatourati.

Les partenaires peuvent intégrer des fonctionnalités de génération de références ou de QR codes Fatourati et suivre les règlements de leurs créances directement dans leurs interfaces, sans intervenir dans la gestion des fonds et dans le respect du cadre réglementaire.

Elle permet ainsi de transformer les logiciels de facturation en outils complets intégrant à la fois la gestion des factures et le suivi des règlements, tout en contribuant à accélérer la digitalisation des processus financiers des entreprises. Dans ce cadre, les fintechs sont perçues comme des partenaires, contribuant à offrir une expérience client plus riche aux usagers et à créer une valeur ajoutée durable pour l'ensemble de l'écosystème.

**La question des frais liés aux paiements électroniques revient souvent. Une baisse des coûts est-elle envisageable pour accélérer l'adoption par les commerçants ?**

La baisse des frais est un processus enclenché depuis très longtemps. Elle s'est accélérée en 2024 avec la décision de Bank Al Maghrib de réduire le taux d'interchange plancher. Ce processus va très probablement se poursuivre, mais à mon avis il ne contribuera que très marginalement à l'élargissement de l'adoption des moyens d'acceptation électroniques par les commerçants. Il y a des sujets encore tabous que nous allons devoir adresser.

**Le CMI a récemment lancé le QR Code Fatourati. En quoi cette innovation transforme-t-elle concrètement le parcours de paiement pour les usagers et les entreprises ?**

Le QR Code Fatourati constitue une évolution majeure dans la simplification des parcours de règlement. Jusqu'à présent, le paiement d'une facture impliquait plusieurs étapes : accéder à un canal, rechercher un facturier, saisir une référence, puis valider l'opération. Ce parcours bien que très intéressant, pouvait être perçu par quelques usagers comme complexe et générer des erreurs.

Avec Fatourati QR, chaque facture devient un point d'accès direct et standardisé aux services qui lui sont associés. Un simple scan permet d'accéder instantanément aux informations de la facture — référence Fatourati, identification du facturier et montant — sans saisie ni recherche dans les menus. Cette approche simplifie l'accès aux services, réduit les erreurs de saisie et accélère les opérations. Pour les entreprises et les administrations, les bénéfices sont également significatifs : amélioration du rapprochement des opérations, simplification de la gestion des créances, réduction des litiges et meilleure traçabilité des flux.

En s'appuyant sur l'infrastructure Fatourati, connectée à 32 banques et établissements de paiement, cette évolution s'inscrit dans la continuité des services existants et accompagne la modernisation des flux de règlement dans un contexte de généralisation de la facture électronique. ●



# Digitalisation **Le secteur bancaire face à sa mutation**



**Le Maroc dispose d'un écosystème en croissance, d'un cadre réglementaire en évolution et d'acteurs bancaires solides.**

**Le secteur bancaire marocain est à un tournant. Longtemps structuré autour d'un modèle classique fondé sur les agences, le crédit et la relation client physique, il est aujourd'hui bousculé par une double pression : l'accélération du digital et l'émergence de nouveaux acteurs, les fintechs.**

**Saliha Toumi**

**F**ace à cette mutation, les grandes banques n'ont plus le choix : se transformer... ou se faire contourner. Il y a encore quelques années, la digitalisation relevait davantage de l'innovation que de la stratégie centrale. Aujourd'hui, elle est devenue un impératif. Applications mobiles, paiement sans contact, services en ligne : les banques marocaines

ont multiplié les investissements pour suivre l'évolution des usages. Mais derrière cette modernisation visible, un enjeu fondamental se dessine : la refonte des modèles. Car le digital ne se limite pas à un canal supplémentaire. Il redéfinit la relation bancaire, accélère les transactions et réduit la dépendance aux réseaux physiques. Dans ce nouveau paysage, la rapidité et la simplicité deviennent des standards, là où la banque traditionnelle reposait sur la proximité et la confiance dans la durée.

## **Fintech : partenaires ou perturbateurs ?**

C'est là qu'interviennent les fintechs. Plus agiles, plus ciblées, elles s'attaquent aux segments laissés de côté par les banques : paiement mobile, micro-crédit, services financiers simplifiés. Leur force ? Une approche centrée sur l'usage, des coûts réduits et une capacité à toucher des populations que les circuits classiques peinent encore à capter. Pour les banques, la question n'est plus de savoir si ces acteurs représentent une menace, mais comment coexister avec eux. Partenariats, investissements, intégration de solutions : les stratégies se multiplient. En réalité, les fintechs ne remplacent pas les banques. Elles les obligent à évoluer.

## **L'inclusion financière, le vrai terrain de jeu**

Derrière cette transformation, un enjeu majeur demeure : l'inclusion financière. Malgré les progrès réalisés, une partie importante de la population reste en marge du système bancaire, notamment dans les zones rurales et dans le

secteur informel. C'est précisément là que le digital peut jouer un rôle décisif. En réduisant les coûts d'accès, en simplifiant les procédures et en s'appuyant sur le mobile, les banques disposent d'un levier puissant pour élargir leur base clientèle.

Mais la technologie ne suffit pas. La confiance, la pédagogie et l'adaptation des offres restent des conditions essentielles pour intégrer durablement ces nouveaux publics.

## **Un modèle en recomposition**

Ce que révèle cette transition, c'est une recomposition progressive du paysage bancaire. Les agences ne disparaissent pas, mais leur rôle évolue. Les produits se simplifient. Les services deviennent plus instantanés, plus personnalisés. Dans ce contexte, les banques marocaines avancent sur une ligne de crête : moderniser sans perdre leur ancrage, innover sans fragiliser leur modèle.

Certaines ont déjà pris une longueur d'avance, comme AWB, BCP et CIH Bank, en investissant massivement dans les infrastructures digitales et en nouant des partenariats avec des acteurs technologiques. D'autres progressent plus prudemment, conscientes des enjeux mais contraintes par des structures plus lourdes.

## **Entre accélération et équilibre**

À court terme, la dynamique semble favorable. Le Maroc dispose d'un écosystème en croissance, d'un cadre réglementaire en évolution et d'acteurs bancaires solides.

Mais le véritable test se joue ailleurs : dans la capacité à transformer la digitalisation en levier d'inclusion réelle. Car la modernisation du secteur ne se mesure pas uniquement au nombre d'applications lancées ou de services en ligne disponibles, mais à l'élargissement effectif de l'accès aux services financiers. ●

## **Une mutation encore inachevée**

Les banques marocaines sont engagées dans une transformation profonde, mais encore incomplète. Entre pression technologique et impératif d'inclusion, elles redessinent progressivement leur rôle dans l'économie.

Dans cette transition, une certitude s'impose : le futur de la banque ne sera ni entièrement digital, ni totalement traditionnel. Il sera hybride. Et c'est dans cet équilibre que se jouera la capacité du secteur à accompagner les mutations économiques et sociales du pays. ●



# PAIEMENT NOUVELLE GÉNÉRATION

**SIMPLIFIEZ-VOUS LA VIE,  
UN GESTE SUFFIT.**

**Payez en toute sécurité  
sans contact et en 1 clic !**



Blue Chic

Et si vos paiements devenaient encore plus simples, directement depuis votre smartphone ou votre montre connectée ? Avec la Banque Populaire, payez en toute sécurité, sans contact et sans carte bancaire. En magasin, au restaurant ou partout où le paiement sans contact est accepté, profitez d'un règlement rapide et pratique. Activez dès maintenant votre carte sur Apple Pay ou Google Pay depuis votre application Pocket Bank et découvrez une nouvelle façon de payer, plus simple et plus moderne.



Service valable sur les plateformes de paiements mobiles  
Disponible sur Android et IOS



## Bancarisation

# LE CHANTIER PERMANENT

**La bancarisation progresse au Maroc, portée par l'élargissement de l'offre bancaire, la digitalisation des services et l'émergence de nouveaux acteurs fintech. Mais d'autres défis restent à relever. Explications.**

**Rachid Wahbi**

**S**elon les dernières statistiques de Bank Al-Maghrib, le taux de détention de comptes bancaires a atteint 58 % à fin 2024, marquant une nette accélération après plusieurs années de stagnation. « Mais derrière cette progression, les défis restent nombreux : usage encore limité des services financiers, persistance du cash et accès inégal aux solutions digitales », explique un haut cadre bancaire.

Depuis une dizaine d'années, la bancarisation est devenue un indicateur clé pour mesurer l'inclusion financière et la modernisation de l'économie. L'accès aux comptes bancaires conditionne en effet l'utilisation d'une large gamme de services financiers : paiements électroniques, épargne, crédit ou encore assurance.

Au Maroc, l'extension de l'accès aux services ban-



**Les paiements en espèces continuent de dominer une large partie des transactions, notamment dans les petits commerces et l'économie informelle.**

caires constitue l'un des piliers de la stratégie nationale d'inclusion financière lancée par Bank Al-Maghrib et le ministère de l'Économie et des Finances. L'objectif est double: réduire la part de la population exclue du système financier et favoriser l'intégration de l'économie informelle dans les circuits formels. Les dernières données disponibles montrent que le pays a franchi un nouveau palier. Mais la progression quantitative de la bancarisation ne signifie pas nécessairement une transformation profonde des usages financiers.

### Une progression nette du taux de bancarisation

Les chiffres les plus récents témoignent d'une avancée réelle. À fin 2024, le taux de détention de comptes bancaires au Maroc s'est établi à 58 % de la population adulte, contre 54 % en 2023, selon les statistiques publiées en juillet 2025 par Bank Al-Maghrib.

Concrètement, 15,4 millions de Marocains adultes disposent désormais d'au moins un compte bancaire,

tandis que le système financier totalise 38,2 millions de comptes ouverts, en hausse de 5,2 % sur un an.

Cette progression s'inscrit dans une dynamique engagée depuis plusieurs années, mais qui avait connu une phase de stagnation entre 2020 et 2022, avec un taux de bancarisation stable autour de 53 %. L'accélération observée en 2024 s'explique en partie par l'entrée croissante des jeunes dans le système bancaire, mais aussi par une réduction progressive des écarts entre hommes et femmes. Les données de la banque centrale montrent par exemple que la détention de comptes chez les femmes a progressé ces dernières années, signe d'un élargissement de l'accès aux services financiers. Toutefois, malgré ces avancées, plus de quatre adultes sur dix restent encore en dehors du système bancaire, ce qui souligne l'ampleur du chemin restant à parcourir.

### Le rôle central des banques commerciales

Les banques commerciales demeurent les principaux moteurs de la bancarisation au Maroc. Leur stratégie

d'expansion repose à la fois sur l'élargissement du réseau d'agences, la diversification des produits et la digitalisation progressive des services.

Au fil des années, les établissements bancaires ont multiplié les offres destinées aux jeunes, aux travailleurs indépendants ou aux petites entreprises, afin de capter une clientèle longtemps restée à l'écart du système bancaire. Les comptes simplifiés, les offres digitales ou encore les services mobiles ont contribué à réduire certaines barrières d'accès. Cependant, la progression quantitative masque aussi certaines limites structurelles. Les statistiques montrent par exemple que les ouvertures de nouveaux comptes ont légèrement reculé en 2024, avec environ 3,1 millions de nouveaux comptes, soit une baisse de 6,1 % par rapport à 2023. Cette évolution suggère que la phase de croissance rapide liée à l'ouverture massive de comptes pourrait atteindre un palier. « Le défi pour les banques consiste désormais moins à ouvrir de nouveaux comptes qu'à encourager leur utilisation régulière et à développer de nouveaux services adaptés aux besoins des clients », commente un jeune banquier de la place qui considère que « la transformation du paysage financier national passe également par l'arrivée de nouveaux acteurs technologiques ». Il s'agit des Fintech, établissements de paiement et solutions de paiement mobile connus pour participer de manière active à la diffusion des services financiers, notamment auprès des populations peu bancarisées. Ce modèle hybride, associant banques traditionnelles et innovations technologiques, vise à répondre à plusieurs défis : simplifier l'accès aux services financiers, réduire les coûts de transaction et toucher des segments de population éloignés du réseau bancaire classique. Les autorités monétaires encouragent d'ailleurs cette évolution. La digitalisation des services bancaires et l'essor des technologies financières font désormais partie des axes stratégiques suivis par Bank Al-Maghrib dans la modernisation du système financier. Pour autant, la transition vers une économie financière plus digitalisée reste progressive. Les paiements en espèces continuent de dominer une large partie des transactions, notamment dans les petits commerces et l'économie informelle. Si le Maroc a incontestablement franchi un cap en matière de bancarisation, la prochaine étape consistera à transformer cette avancée quantitative en une véritable inclusion financière, fondée sur l'usage régulier des services bancaires et l'intégration plus large de l'économie dans les circuits financiers formels. Un défi de taille. ●



Éducation financière

# Le test de l'inclusion et ses limites

**Jamil Manar**

**L'accès aux services financiers a progressé de manière significative au Maroc. Mais derrière cette avancée, une question demeure : les usagers disposent-ils des connaissances nécessaires pour en tirer pleinement parti ?**

**A**u cours de la dernière décennie, le Maroc a enregistré des progrès notables en matière d'inclusion financière. Le taux de détention de comptes a franchi la barre des 50 %, selon les dernières données de Bank Al-Maghrib, porté par la digitalisation, le développement des établissements de paiement et les politiques publiques volontaristes.

Cette dynamique a permis d'élargir l'accès aux services financiers à des segments longtemps exclus. Mais il révèle, en creux, une limite de plus en plus visible : l'écart entre accès et usage.

« Disposer d'un compte ne signifie pas nécessairement savoir l'utiliser. Dans de nombreux cas, les services financiers sont mobilisés de manière partielle, voire minimale », explique une source bancaire. Dans les faits, une part importante des nouveaux usagers limite son interaction avec le système bancaire à des opérations de base, princi-

palement le retrait d'espèces. L'épargne formelle, les produits d'assurance ou les outils de gestion budgétaire restent sous-utilisés.

Ce phénomène s'explique en partie par un déficit de culture financière. La compréhension des mécanismes essentiels (fonctionnement du crédit, gestion des dépenses, évaluation des risques) demeure inégale. Les études internationales montrent qu'une minorité d'adultes maîtrise ces notions de base, une tendance qui se retrouve au Maroc avec des disparités marquées selon les territoires et les profils. Les populations rurales, les jeunes et certaines catégories de femmes figurent parmi les plus concernées. Cette réalité crée une forme d'inclusion incomplète : les individus sont intégrés au système sans en exploiter pleinement les bénéfices.

## Un levier face aux risques et aux dérives

L'éducation financière ne relève pas uniquement de l'optimisation des usages. Elle constitue aussi un outil de protection. Dans un environnement marqué par la montée des fraudes numériques, la capacité à identifier un risque, à sécuriser ses transactions ou à adopter les bons réflexes devient essentielle. L'absence de connaissances expose davantage aux arnaques, mais aussi à des décisions financières inadaptées, notamment en matière d'endettement. Le crédit, lorsqu'il est mal compris, peut devenir un facteur de fragilité plutôt que d'inclusion. Conscientes de ces enjeux, les pouvoirs publics ont pris une série d'initiatives. La Fondation Marocaine pour l'Éducation Financière déploie des programmes ciblés, notamment auprès des jeunes publics. Des actions de sensibilisation sont également menées en partenariat avec les établissements scolaires et les institutions financières. Mais ces efforts, bien que structurants, restent encore en deçà des besoins. L'éducation financière suppose une approche continue, intégrée et adaptée aux évolutions des usages.

## De l'inclusion à l'autonomie économique

À mesure que les services financiers se digitalisent, les compétences requises évoluent. Il ne s'agit plus seulement de comprendre les bases, mais de naviguer dans un environnement complexe, où se mêlent innovation technologique et nouveaux risques. Dans cette perspective, l'éducation financière apparaît comme un levier d'autonomie. Elle permet aux individus de faire des choix éclairés, d'optimiser leurs ressources et de s'inscrire pleinement dans l'économie formelle. L'enjeu dépasse ainsi le cadre financier. Il touche à la capacité des citoyens à exercer un contrôle sur leur trajectoire économique. « Une inclusion réussie ne se mesure pas uniquement au nombre de comptes ouverts, mais à la qualité des usages et à la compréhension qui les accompagne », indique un expert. ●



L'éducation financière ne relève pas uniquement de l'optimisation des usages. Elle constitue aussi un outil de protection.



Cybersécurité

# Clé de voûte de la finance digitale

**La digitalisation accélérée des services financiers offre de nouvelles perspectives d'inclusion. Cependant, elle expose simultanément les usagers et les institutions à une augmentation rapide des risques.**

**Ahmed Zoubair**

**L**e basculement vers la finance digitale s'est opéré à grande vitesse. Paiement mobile, applications bancaires, wallets : en quelques années, l'accès aux services financiers s'est élargi, notamment auprès de populations jusque-là peu bancarisées. Cette transformation, encouragée par les autorités et portée par l'innovation, s'accompagne d'une multiplication de tentatives de fraude et de cyberattaques. Ce qui place précisément la question de la confiance au cœur de la réflexion sur les services financiers.

À mesure que les usages numériques progressent, les menaces suivent la même tendance. Selon des données récentes issues d'acteurs de la cybersécurité, plus de 20,7 millions de tentatives de cyberattaques ont été enregistrées au Maroc au cours du premier semestre de 2025. Parmi celles-ci, des centaines de milliers visaient directement le vol d'identifiants ou l'accès frauduleux à des comptes. Ces chiffres traduisent un changement d'échelle. La menace n'est plus marginale. Elle devient structurelle.

## Fraude de masse

« Contrairement aux idées reçues, les attaques ne reposent plus uniquement sur des failles techniques complexes. Elles exploitent de plus en plus le facteur humain. Phishing, faux SMS bancaires, appels usurpant l'identité de conseillers : les méthodes se sont banalisées tout en gagnant en efficacité », indique un expert. Dans ce contexte, les nouveaux utilisateurs des services financiers sont les plus exposés. Moins familiarisés avec les réflexes de sécurité, ils constituent des cibles privilégiées. Le partage de codes



**La cybercriminalité ne se limite plus à des opérations isolées.**

confidentiels, la confiance accordée à des interlocuteurs malhonnêtes ou la méconnaissance des procédures bancaires alimentent une vulnérabilité diffuse. Les données institutionnelles confirment cette pression. En 2025, 879 incidents cyber significatifs ont été recensés au Maroc, dont plus d'une centaine ont nécessité une intervention directe des autorités compétentes. À côté de ces attaques avérées, circulent des volumes bien plus importants de données compromises, incluant des millions d'identifiants exposés sur des réseaux clandestins.

La cybercriminalité ne se limite donc plus à des opérations isolées. Elle s'inscrit dans des logiques organisées, parfois transnationales, qui ciblent en priorité les flux financiers.

## Sécuriser sans freiner l'inclusion

Face à cette montée des risques, les institutions financières ont engagé une montée en puissance de leurs

dispositifs de protection. Authentification renforcée, surveillance en temps réel, détection des comportements suspects via l'intelligence artificielle : la sécurité devient un axe d'investissement majeur.

De leur côté, les pouvoirs publics renforcent progressivement le cadre réglementaire et les capacités de réponse. L'objectif étant de protéger les infrastructures critiques et préserver la confiance des usagers. Car c'est bien là que réside l'enjeu central. Une multiplication des fraudes, même de faible montant, peut fragiliser l'adoption des services numériques, en particulier chez les populations récemment intégrées au système financier. La confiance, une fois altérée, se reconstruit difficilement.

Dans cette perspective, la cybersécurité dépasse largement le simple cadre technique. Elle devient un levier stratégique de l'inclusion financière, conditionnant la capacité du système à s'étendre sans générer de nouvelles formes d'exclusion, liées cette fois à la peur ou à la défiance vis-à-vis du numérique. ●



الضمان الإجتماعي  
+الآ٠٠%+ +الآ٠%+  
CNSS

**CNSS à vos cotés,**  
à chaque étape de votre  
parcours de vie à travers :

L'assurance maladie

Les allocations familiales

Les indemnités journalières  
de maladie et de maternité

Les prestations en cas  
de perte d'emploi

La retraite



La protection sociale renforce en nous l'esprit de solidarité et de  
cohésion sociale.

Une protection qui garantit à chaque citoyen la sécurité et la dignité tout  
au long de son parcours de vie.



Cnss Maroc



@CnssMaroc



@cnssmaroc



www.cnss.ma



Cnss Maroc



Cnss.maroc@



@CNSS.Officiel



cnss.maroc

POUR PLUS  
D'INFORMATIONS  
APPELEZ



3939



Mobile money

# « Sans impulsion publique, la massification restera hors de portée »



M'hamed El Moussaoui \*

**Malgré une progression rapide des portefeuilles électroniques et des transactions, le mobile money peine encore à s'imposer dans les usages quotidiens au Maroc. Derrière les indicateurs en hausse, l'ancien directeur général d'Al Barid Bank et expert en inclusion financière, M'hamed El Moussaoui, croit déceler les limites structurelles d'un écosystème encore inachevé.**

Propos recueillis Par  
Rachid wahbi

**Le Canard Libéré : Plusieurs années après son lancement, le mobile money au Maroc est-il encore une promesse... ou une réalité mesurable ?**

**M'hamed El Moussaoui :** Depuis son lancement en 2018, il est vrai que malgré de fortes progressions des indicateurs d'utilisation du mobile money enregistrées ces dernières années, cela reste largement en deçà des objectifs qui ont été annoncés lors du lancement du projet. Néanmoins, il faut reconnaître que notre pays a réussi à mettre en place un écosystème de paiement mobile qui s'appuie sur des infrastructures de paiement robustes, interopérables qui permettent aux différents acteurs du marché d'offrir, à leurs clients, des services de paiement mobile instantanés et fiables.

Je tiens également à rappeler que le développement du paiement mobile figure parmi les leviers importants de la stratégie nationale de l'inclusion financière.

**Le nombre de portefeuilles électroniques a progressé, mais leur usage reste limité. Que révèle ce décalage ?**

D'après le dernier rapport annuel publié par Bank Al-Maghrib, le rythme de l'équipement des citoyens avec

les M-Wallet a effectivement continué de progresser pour atteindre un encours de 13,7 millions à fin 2024, soit une hausse de 32% sur un an.

Toujours d'après le même rapport, l'usage des M-wallet a connu également une forte progression sur une année avec le nombre de transactions qui a doublé en passant de 9,7 millions à 19,7 millions d'opérations à fin 2024 et le montant total des échanges par M-wallet a atteint 3,9 milliards de dirhams en 2024, contre 2,1 milliards l'année précédente. Malgré ces évolutions favorables qui sont largement redevables à la digitalisation du versement des aides sociales directes sur les comptes de paiement, les niveaux d'utilisation restent très en deçà des projections initiales. Ces faibles niveaux d'utilisation peuvent se justifier pour le paiement des achats par le sous-équipement des commerçants et la faiblesse du réseau d'acceptation. Par contre, les réalisations concernant les transferts instantanés personne à personne ne peuvent pas se justifier par l'appétence du marché car un service similaire, à savoir les virements instantanés interbancaires, lancé en 2023, a connu un fort succès et a dépassé les prévisions. Les raisons doivent être recherchées d'une manière intrinsèque dans l'écosystème lui-même et notamment les parcours clients et les choix techniques tels que la notion de M-wallet par défaut.



**Concrètement, quels sont aujourd'hui les usages dominants du mobile money et qu'en est-il de sa maturité réelle ?**

Concernant les usages du mobile money par nature de transactions, nous avons en tête les paiements de factures qui dominent largement avec 65%, suivi par les transferts de personne à personne avec 27% et en fin les paiements chez les commerçants et les retraits cash sur guichets automatiques ferment la marche avec 6%.

La principale conclusion tirée de ces chiffres réside dans le grand retard enregistré sur le paiement des achats chez les commerçants qui constituait avec le transfert de personne à personne les principaux objectifs du projet de mise en place du paiement mobile au Maroc.

**Pourquoi le cash continue-t-il de dominer, y compris chez des populations équipées en solutions digitales ?**

Le niveau de circulation de cash n'a cessé de progresser ces dernières années avec 484 milliards de dirhams début 2026, témoignant d'un fort attachement des citoyens à l'utilisation de l'argent liquide malgré des avancées significatives dans le domaine de digitalisation des paiements. Cette situation qui inquiète les pouvoirs publics peut résulter d'une combinaison de plusieurs facteurs :

**Le poids de l'informel :** Représente un frein important avec une partie significative de notre économie reposant sur des structures non déclarées ou partiellement intégrées. Pour ces acteurs (commerçants et TPME), passer au digital signifie rendre leurs revenus visibles pour l'administration fiscale et le cash reste l'outil privilégié pour rester sous les radars.

**Les freins à l'acceptation (côté Commerçants) :** Si le client est relativement bien équipé, le commerçant ne l'est pas toujours malgré le fait que leur nombre acceptant le paiement mobile (M-Wallet) ait progressé de 8 % pour atteindre 56 000, cela reste marginal par rapport au potentiel du tissu commercial national.

Plusieurs raisons peuvent justifier cette situation mais principalement la part de l'économie informel et le coût de l'équipement et des transactions qui sont perçus élevés malgré les efforts déployés pour les réduire.

**Facteurs Culturels :** Même chez les populations urbaines et connectées, le cash conserve une portée symbolique rassurante. Le Marocain utilise le cash non seulement pour payer, mais comme réserve de valeur physique ("le cash dans la poche" rassure plus qu'un solde sur un compte).

**Le principal verrou aujourd'hui se situe-t-il au niveau de l'acceptation par les commerçants ?**

Effectivement, je confirme que le paiement des achats chez les commerçants via le mobile figurait parmi les objectifs principaux et importants du lancement du projet de paie-

ment mobile national, forcer de constater aujourd'hui que cet objectif est très loin d'être atteint. Comme expliqué précédemment, le frein réside dans la faiblesse du réseau d'acceptation des paiements mobiles (environ 60000 acceptant le paiement via un potentiel en millions).

**Le modèle économique du mobile money est-il suffisamment incitatif pour créer un véritable écosystème d'usage ?**

Je crois que la création d'un véritable écosystème d'usage du paiement mobile passe forcément par une vision stratégique nationale plus globale qui intègre tous les moyens de paiement numériques avec l'implication des différents acteurs concernés. Ce chantier est censé traiter de sujets comme la lutte contre l'économie informelle, la réduction du cash, la convergence et la complémentarité des différents systèmes de paiements (aujourd'hui fragmentés : paiement par carte, paiement mobile, paiement fatouraty, paiement par prélèvement sur compte, paiement par chèque,...).

**Qu'est-ce qui peut réellement déclencher le passage à une adoption de masse dans les prochaines années ?**

Si nous regardons les expériences à l'international et notamment les cas qui ont bien réussi, nous pouvons les classer en deux catégories. La première concernant plusieurs pays africains comme le Kenya, l'Ouganda, le Ghana, la Zambie, le Sénégal... et leur réussite reposait sur le fait que le paiement mobile vient répondre à un vrai besoin de la population au regard d'un système bancaire et financier traditionnel peu développé et qui n'a pas pu répondre à ces besoins.

Par contre, la deuxième catégorie et qui concerne surtout des pays en Asie comme la Chine, l'Inde, Singapour, la Corée du Sud dont la réussite résulte généralement des politiques et programmes gouvernementaux volontaristes pour promouvoir et développer cet instrument de paiement.

Dans notre cas et au regard de nos objectifs et nos défis (organisation de la coupe du monde de 2030, le développement de l'activité touristique, la limitation de l'utilisation du cash, la réduction de l'économie informelle,...), la massification des paiements numériques d'une manière globale et le paiement mobile en particulier devient important et prioritaire et sa concrétisation passera forcément par une transformation profonde de notre système de paiement à travers des politiques publiques volontaristes. ●

**\* Expert Services financiers/Inclusion financière, Paiement, Transformation digitale, Stratégie et Gouvernance / Administrateur d'entreprises**



FATOURATI

DU PREMIER PAIEMENT PAR CARTE BANCAIRE  
À UNE PLATEFORME DE PAIEMENT  
MULTICANAL INCLUSIVE



PLUS QU'UNE ÉVOLUTION,  
**UNE RÉVOLUTION SILENCIEUSE**  
AU CŒUR DE CHAQUE PAIEMENT.