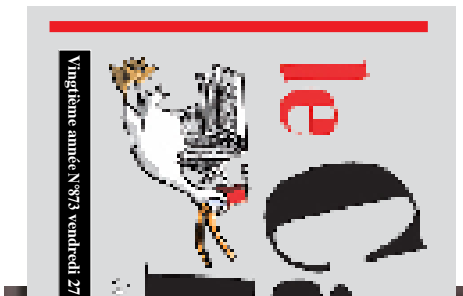


Khalid Safir, directeur général de la CDG.

Financement de la souveraineté

CDG : Le pari de l'épargne productive

P8



Tourisme et investissement

Le grand pari de l'après-2030

P13



Imad Barrakad, directeur général de la SMIT.

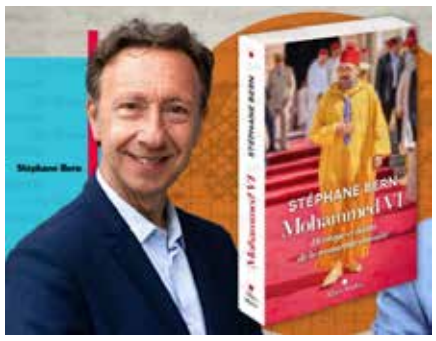


Le ministre de l'Interieur, Abdelouafi Laftit.

L'Intérieur récupère les CRI

QUAND LA RÉFORME FAIT MARCHE ARRIÈRE

P11



Un livre qui ne fait guère honneur à la réputation de son auteur.

Mohammed VI. Héritage et destin de la monarchie alaouite

Stéphane Berne: Le Maroc, les sultans et les bourdes…

P17

Confus DE CANARD

Après les emplois délocalisés, les emplois automatisés !

P2

Dans ce numéro





Championnat national

Médiocrité en jeu, tribunes sans public !

P14



Pour régler le problèmes des violences dans les stades, le public visiteur a été interdit des tribunes.

Confus de CANARD





Abdellah Chankou
Directeur de la publication

Après les emplois délocalisés, les emplois automatisés !

Il y a comme un grain de sable dans la belle mécanique des délocalisations au Maroc. Pendant des années, le Royaume a déroulé le tapis rouge aux investisseurs étrangers, avec une promesse simple, presque contractuelle : venez produire chez nous, vous bénéficierez d'un environnement compétitif, d'avantages fiscaux, de terrains aménagés à prix attractifs, d'infrastructures modernes et, surtout, d'une main-d'œuvre disponible, qualifiée et relativement bon marché. En contrepartie, vous créerez des emplois. C'était le deal, le fameux donnant-donnant du développement industriel.

L'automobile, l'aéronautique et les centres d'appel essentiellement ont ainsi été érigés en vitrines de cette politique d'attractivité. Les usines ont poussé, les équipementiers ont suivi, les plateformes téléphoniques ont recruté à tour de bras. Les chiffres de l'investissement et des exportations ont alimenté les discours triomphants. Le Maroc était devenu une plateforme de production et de services tournée vers les marchés internationaux. Une réussite, certes, mais dont le modèle reposait largement sur un avantage désormais fragilisé: le coût du travail humain.

Car voici que le grand remplaçant pointe son nez, sans badge, sans pause-café, sans revendication salariale et, surtout, sans bulletin de paie. Son nom : l'intelligence artificielle. Dans les usines automobiles, la robotisation gagne du terrain, automatise les opérations répétitives, améliore la précision et réduit progressivement le besoin en main-d'œuvre sur certaines chaînes de production. Le pays a attiré les usines. Les robots sont -ils congédier les ouvriers ?

Dans les centres d'appel, les agents conversationnels, les assistants vocaux et les outils d'automatisation sont capables de traiter des demandes, de répondre aux clients, de qualifier des prospects et d'assurer une partie du service après-vente. Le téléopérateur qui récitait hier son argumentaire avec un sourire professionnel se retrouve concurrencé par un algorithme qui, en plus de ne pas faire grève, ne demande ni augmentation salariale ni congé annuel.

Le danger ne réside pas dans une disparition brutale de tous les emplois. Il est plus insidieux : une réduction progressive des recrutements, une transformation des métiers, une pression accrue sur les salaires et une polarisation entre les postes hautement qualifiés et les fonctions les plus facilement automatisables. Autrement dit, le Maroc pourrait continuer à attirer des investissements tout en créant moins d'emplois qu'auparavant. Voilà un paradoxe qui mérite mieux que quelques diapositives dans une présentation institutionnelle.

Que restera-t-il alors de l'argument de la main-d'œuvre abondante et compétitive lorsque les investisseurs pourront produire davantage avec moins de salariés ? Et surtout, que deviendront les incitations publiques consenties pour attirer des activités dont la promesse sociale risque de s'éroder ? Le contribuable marocain a-t-il vocation à financer des plateformes industrielles toujours plus performantes, mais de moins en moins pourvoyeuses d'emplois ?

Il ne s'agit évidemment pas de faire le procès du progrès technologique ni de regretter le retour à l'usine d'antan, où l'on mesurait la performance au nombre de bras mobilisés. L'automatisation est aussi un facteur de compétitivité, de qualité et de montée en gamme. Mais il serait pour le moins imprudent de continuer à distribuer les avantages publics selon les critères d'hier, sans réexaminer leur contrepartie en matière d'emploi, de formation et de valeur ajoutée locale.

Le véritable enjeu est là : passer d'une politique d'attractivité fondée sur le coût de la main-d'œuvre à une stratégie fondée sur la compétence, l'innovation et la productivité.

Le véritable enjeu est là : passer d'une politique d'attractivité fondée sur le coût de la main-d'œuvre à une stratégie fondée sur la compétence, l'innovation et la productivité. Cela suppose de revoir les conventions d'investissement, de mieux conditionner les aides publiques à des engagements mesurables, de renforcer la formation aux métiers numériques et de préparer les salariés aux mutations qui s'annoncent. Il faut également encourager les entreprises à développer des fonctions à plus forte valeur ajoutée : ingénierie, recherche-développement, conception, maintenance avancée, cybersécurité et services numériques spécialisés.

Car si le Maroc s'est donné les moyens d'attirer les usines et les centres d'appel, il doit désormais se donner ceux de retenir la valeur créée par ces activités. À défaut, il risque de devenir une simple plateforme de production automatisée, avec des machines performantes, des exportations flatteuses et une équation sociale de plus en plus difficile à résoudre.

Hier, le Royaume faisait valoir ses ressources humaines pour séduire les investisseurs. Demain, il devra démontrer que ses ressources humaines sont capables de travailler avec les machines, de les concevoir, de les programmer et de les superviser. Sinon, dans cette nouvelle compétition mondiale impitoyable, les robots pourraient bien finir par prendre les emplois… et les subventions avec. ◗

Côté BASSE-COUR



Industrie de défense

Le Maroc arme son avenir industriel

Le Roi Mohammed VI a présidé, mercredi 25 novembre au Palais Royal de Rabat, la signature de deux conventions-cadres destinées à mobiliser près de 22 milliards de dirhams pour développer l'industrie nationale de défense et de sécurité. Un chantier stratégique dont l'objectif est de faire émerger une véritable base industrielle et technologique, avec à la clé la création de 50.000 emplois directs et indirects à l'horizon 2035. Cette mobilisation financière repose sur deux leviers complémentaires : le financement de la feuille de route nationale et l'implication du secteur privé et financier dans son déploiement. Banques, investisseurs, institutions publiques et opérateurs industriels sont ainsi appelés à contribuer à l'émergence de cette nouvelle filière, appelée à jouer un rôle dans la diversification du tissu productif national.

Autre annonce majeure : la création de DIFAA (Defense Industry Facilitation and Acceleration Agency), future Agence marocaine de l'industrie de défense et de sécurité. Cette structure stratégique aura pour mission de piloter le développement du secteur, de faciliter les investissements et de coordonner les engagements des partenaires publics et privés. Les ambitions sont considérables. À terme, les industriels installés au Maroc devraient couvrir 40% des besoins des Forces armées royales et des organes de sécurité. La filière vise également un chiffre d'affaires annuel d'au moins 50 milliards de dirhams, dont plus de 65% à l'export. Drones et systèmes autonomes, équipements terrestres et navals, électronique de défense, cyberdéfense et intelligence artificielle figurent parmi les domaines prioritaires. Le dispositif prévoit également un effort important en matière de formation, de recherche et développement, avec la mobilisation des compétences nationales et des Marocains du monde.



Le Roi Mohammed VI bétonne les lignes de défense industrielles du Maroc.

Au-delà de l'enjeu sécuritaire, cette nouvelle industrie ouvre des perspectives économiques importantes: montée en gamme industrielle, transfert de technologies, développement de l'innovation, création d'emplois qualifiés et intégration dans les chaînes de valeur internationales. Avec cette feuille de route, le Royaume entend faire de l'industrie de défense un nouveau pilier de sa souveraineté économique et de son rayonnement industriel.

Dans le même cadre, le Roi Mohammed VI a chargé Ali Seddiki de superviser la préparation de la mise en œuvre opérationnelle de la feuille de route relative au développement de l'industrie nationale de défense et de sécurité, dans l'attente de la création de l'Agence stratégique dédiée. Il conservera parallèlement ses fonctions de directeur général de l'Agence marocaine de développement des investissements et des exportations (AMDIE). ◗

Quelques chiffres-clés :

22 milliards de DH : enveloppe mobilisée.
50.000 emplois : objectif à l'horizon 2035.
40 % : part des besoins des FAR et des organes de sécurité visée pour la production nationale.
50 milliards de DH : chiffre d'affaires annuel ciblé.
65 % : part minimale des revenus attendue à l'export.



Côté BASSE-COUR



Santé mentale
Au cœur des nouvelles organisations du travail

La santé mentale est un enjeu majeur de santé au travail et un déterminant essentiel de la performance durable des entreprises. C'est autour de cette problématique que la Caisse Mutualiste Interprofessionnelle Marocaine (CMIM), en partenariat avec la Marocaine des Jeux et des Sports (MDJS), a organisé, le 25 novembre 2026 à Casablanca, sa 13e Journée Santé au Travail, placée sous le thème : « Repenser le travail. Protéger l'humain. La santé mentale au cœur des nouvelles organisations ».



En prenant part à cette 13e Journée Santé au Travail, la MDJS confirme son engagement en faveur des enjeux humains et sociétaux.

En s'engageant aux côtés de la CMIM dans l'organisation de cette rencontre, la MDJS affirme son attachement aux valeurs de bien-être, de santé et d'épanouissement humain. Ce partenariat traduit également sa volonté de contribuer activement aux réflexions sur les mutations du monde professionnel et sur les nouvelles exigences en matière de qualité de vie au travail. À travers cette initiative, la MDJS entend réaffirmer que la performance collective ne saurait être dissociée de la santé physique et mentale des femmes et des hommes qui la rendent possible.

Stress chronique, épuisement professionnel, pression des résultats, intensification des rythmes et bouleversements liés à la transformation numérique : les mutations du monde professionnel font émerger de nouveaux risques pour l'équilibre psychologique des salariés. À mesure que les organisations évoluent, la question des conditions dans lesquelles les femmes et les hommes travaillent, s'épanouissent et trouvent du sens à leur activité devient incontournable.

À travers cette 13e édition, la CMIM et la MDJS ont contribué à ouvrir un espace de réflexion et de dialogue sur la responsabilité des organisations dans la préservation de la santé mentale des travailleurs. Objectif : dépasser une approche centrée exclusivement sur les fragilités individuelles pour s'intéresser aux facteurs organisationnels qui peuvent favoriser ou, au contraire, détériorer le bien-être psychologique.

La santé mentale au travail ne dépend pas uniquement de la capacité de chacun à gérer le stress ou à surmonter les difficultés. Elle est aussi étroitement liée aux modes de management, à la charge de travail, aux relations professionnelles, au degré d'autonomie accordé aux collaborateurs et à la reconnaissance de leur contribution. Plusieurs axes ont été ainsi abordés lors de cette rencontre : les facteurs professionnels et organisationnels susceptibles d'altérer la santé mentale, le repérage précoce des signes de souffrance psychologique, le rôle des managers et des dirigeants dans la prévention des risques psychosociaux (RPS), ainsi que les leviers permettant de construire des environnements professionnels plus protecteurs.

Les transformations induites par l'intelligence artificielle et leurs implications sur la santé humaine ont également été au cœur des échanges, de même que les nouveaux dispositifs d'accompagnement et les innovations en matière de prévention.

En soutenant cette démarche, la MDJS participe à la promotion d'une vision plus globale de la responsabilité des organisations, dans laquelle la prévention, l'écoute et l'attention portée aux collaborateurs constituent des dimensions essentielles de la gouvernance et de la performance durable.

Pour la MDJS comme pour la CMIM, repenser le travail, c'est avant tout réaffirmer la place centrale de l'humain dans les organisations et faire de sa santé mentale une priorité collective. ◗

Mondial de foot pour amputés
Les Lions de l'Atlas vice-champions du monde

Le Maroc a décroché une historique deuxième place à la Coupe du monde de football pour amputés, disputée au Mexique. Battus de justesse par le Ghana (0-1) en finale, les Lions de l'Atlas ont néanmoins signé la meilleure performance de leur histoire dans cette compétition, confirmant la montée en puissance du football national adapté.

Ils n'ont pas soulevé le trophée, mais ils ont gagné bien davantage que des médailles d'argent : la reconnaissance mondiale et l'estime du public marocain. Les Lions de l'Atlas du football pour amputés ont terminé vice-champions du monde après leur défaite face au Ghana, dimanche 22 novembre, à San Juan de los Lagos, au Mexique. Une courte défaite (0-1), qui ne saurait occulter l'exceptionnel parcours des Marocains, auteurs d'une campagne remarquable.



Ils n'ont pas soulevé le trophée, mais ils ont gagné bien davantage que des médailles d'argent : la reconnaissance mondiale et l'estime du public marocain.

Dirigée par Othmane El Najmi, la sélection nationale a enchaîné six victoires avant la finale. Elle a successivement dominé l'Uruguay (4-1), les États-Unis (2-1) et l'Ouzbékistan (2-0) en phase de groupes, avant d'écarter l'Italie (4-1), l'Angola, championne du monde 2018 (4-1 après prolongation), puis le Brésil (2-1) en demi-finale.

La finale contre le Ghana, première affiche 100 % africaine de l'histoire du tournoi, a été disputée. Mais les Black Challenge ont fini par faire la différence, s'imposant sur l'unique but de Richard Opentil à la 32e minute.

Cette médaille d'argent constitue une première historique pour le Maroc, qui avait terminé cinquième lors de sa précédente participation, en 2022. Elle récompense le talent, la discipline collective et surtout la détermination de joueurs qui ont su repousser les limites et rivaliser avec les meilleures nations de la discipline.

Au-delà du résultat sportif, cette performance est un formidable plaidoyer en faveur du sport inclusif et de la reconnaissance des athlètes en situation de handicap. Elle rappelle que le talent, l'ambition et le dépassement de soi ne connaissent pas de frontières physiques. ◗

Côté BASSE-COUR



Combat Ouzzine-Lakhsem

Qui enverra l'autre au tapis ?

Le tribunal administratif de Fès a décidé de déchoir Mustapha Lakhsem de ses fonctions de président du conseil communal d'Imouzzer Kandar ainsi que de son mandat de conseiller communal.



À l'origine de cette décision annoncée lundi 23 novembre, un recours introduit par le Mouvement populaire (MP), formation sous les couleurs de laquelle Lakhsem avait été élu. Le parti lui reproche d'avoir conservé son mandat communal tout en exerçant un autre mandat électif obtenu sous l'étiquette d'une formation politique différente.
Pour étayer sa démarche, le MP a invoqué les dispositions de son règlement intérieur ainsi que celles de la loi organique relative aux partis politiques. Il considère que le changement d'appartenance politique d'un élu ne saurait s'affranchir des règles légales et statutaires qui encadrent son mandat et son affiliation partisane. Cette décision judiciaire intervient dans un contexte déjà marqué par les contestations entourant l'élection de Mustapha Lakhsem à la Chambre des représentants. Les instances provinciales du MP et de l'Union socialiste des forces populaires (USFP) à Sefrou avaient en effet saisi la Cour constitutionnelle pour demander l'examen de la régularité de son élection dans cette circonscription, à l'issue du scrutin législatif du 23 septembre 2026. Il convient toutefois de distinguer les deux procédures : le jugement du tribunal administratif porte exclusivement sur ses fonctions électives au sein de la commune d'Imouzzer Kandar, tandis que la contestation de son élection parlementaire relève de la compétence de la Cour constitutionnelle. La rupture entre Mustapha Lakhsem et Mohamed Ouzzine, secrétaire général du Mouvement populaire (MP), s'est progressivement transformée en véritable bras de fer politique et judiciaire. Le divorce remonte au printemps 2026, sur fond de désaccord autour de l'investiture de l'ancien champion de kick-boxing pour les législatives dans la circonscription de Sefrou. Fin avril, Lakhsem annonce son départ du MP, affirmant, dans une vidéo diffusée sur les réseaux sociaux, avoir demandé à Ouzzine de prononcer son exclusion afin de pouvoir rejoindre une autre formation sans compromettre son mandat communal. Le patron du MP livre une version sensiblement différente: il justifie les hésitations du parti sur son investiture par l'existence de dossiers judiciaires concernant l'intéressé et lui reproche de ne pas avoir respecté les procédures internes. La suite prend des allures de règlement de comptes politique : après avoir rejoint le Mouvement démocratique et social (MDS) de Archane, Lakhsem remporte les législatives à Sefrou, mais Ouzzine engage une procédure devant le tribunal administratif de Fès pour obtenir sa déchéance de son mandat communal. Le jugement du 23 novembre 2026 lui donne raison. Une victoire judiciaire pour le patron du MP, qui contraste avec le succès électoral de son ancien compagnon de route. Au final, le ring politique d'Imouzzer Kandar aura tenu toutes ses promesses: coups bas, uppercuts judiciaires et revanche dans les urnes. Ouzzine vient de remporter un round au tribunal. Mais le combat entre les deux hommes est loin d'être terminé. Reste à savoir qui, d'Ouzzine ou de Lakhsem, finira par envoyer l'autre au tapis. ◗

Vente pyramidale

Près de 5.000 victimes présumées, un nouveau scandale sur fond de système de Ponzi

Le Maroc est une nouvelle fois confronté aux dérives des montages financiers pyramidaux, ces mécanismes aussi séduisants dans leurs promesses que redoutables dans leurs conséquences. La Brigade nationale de la police judiciaire (BNPJ) enquête sur une vaste escroquerie présumée impliquant une société spécialisée dans le marketing pyramidal, qui aurait fait près de 5.000 victimes. Le préjudice financier est provisoirement estimé à quelque 25 millions de dirhams. Le mode opératoire repose sur un principe bien connu, qui rappelle les mécanismes du système de Ponzi : convaincre les adhérents de verser des sommes comprises entre 5.000 et 10.000 dirhams, en leur faisant miroiter des gains substantiels, notamment grâce au recrutement de nouveaux membres. Dans ce type de montage, l'argent apporté par les nouveaux entrants sert à rémunérer les participants précédents, donnant artificiellement l'illusion d'une activité lucrative et d'un modèle économique viable. Une mécanique qui ne peut tenir qu'aussi longtemps que de nouveaux souscripteurs continuent d'affluer. Lorsque le recrutement ralentit, la pyramide menace de s'effondrer, laissant les derniers arrivés supporter l'essentiel des pertes.



Ce nouveau scandale est loin d'être un cas isolé. Le Maroc a déjà connu plusieurs affaires retentissantes de sociétés et de réseaux promettant des rendements mirobolants, avant de s'effondrer en laissant derrière eux des milliers d'épargnants désemparés et des pertes parfois considérables. D'une affaire à l'autre, le scénario présente de troublantes similitudes : promesses de richesse rapide, bouche-à-oreille savamment entretenu, campagnes de communication agressives et recrutement en chaîne. Le vernis commercial finit par se fissurer, révélant des montages dont la pérennité dépend moins d'une véritable création de valeur que de l'arrivée permanente de nouveaux adhérents.
L'affaire prend également une dimension médiatique particulière en raison de la notoriété de certaines personnalités qui auraient assuré la promotion de la société. Une présentatrice de la télévision publique, des influenceurs ainsi que des acteurs devraient être entendus afin de déterminer les circonstances de leur intervention et leur éventuelle responsabilité dans cette opération.
Au-delà de l'enquête judiciaire, cette nouvelle affaire soulève une question Essentielle : comment de tels montages peuvent-ils continuer à prospérer malgré les précédents et les mises en garde ? Elle remet aussi sur la table la vigilance des autorités de contrôle, l'encadrement de la publicité financière sur les réseaux sociaux et la responsabilité des personnalités publiques qui prêtent leur image à des activités dont elles ne vérifient pas toujours le sérieux.
Car derrière les discours enjôleurs sur l'indépendance financière, l'entrepreneuriat facile et les revenus sans effort se cache souvent une mécanique digne des plus célèbres systèmes de Ponzi: les gains des uns sont alimentés par les mises des autres. Et lorsque la machine s'enraye, les derniers arrivés découvrent qu'ils n'ont pas investi dans une opportunité, mais dans une illusion financière. ◗

Côté BASSE-COUR



Beurgeois GENTLEMAN

Les tromperies en Trompe-l'œil de Trompe la mort (2)

Trump-l'œil, fort de la nébuleuse agrégée autour de lui, une agrégation de forces assez étonnante, avec un contingent de Latinos, une partie du vote noir et beaucoup de jeunes écervelés convaincus, a réussi à dilapider le capital qu'il avait acquis et qui a laissé ses électeurs pantois. Sa personnalité a trouvé ses limites. Depuis deux ans, la démocratie est en péril, les institutions allaient lâcher et une période de dictature fasciste s'est installée aux États-Unis. Mais les institutions ont tenu. Un certain nombre de gens qui votaient pour Trump ont voté démocrate, mais il y a aussi énormément de Républicains qui sont restés chez eux : une manière de dire ça suffit les Trumperies. Il y a eu quelques victoires inhabituelles dans ce pays : une femme élue gouverneure, les premières femmes noires élues en Géorgie, un sénateur musulman, une personne gay, etc. Des Rancher et des Redneck, des durs de chez dur, des trumpistes convaincus (ou plutôt cons et vaincus ?) se mettent à dire : « écoutez, ça ne va pas, ça ne va plus et il y en a marre de cette violence politique ». Ces Trumpistes cons et vaincus se mettent soudain à critiquer Trump la mort. Il a fallu la hausse des prix du carburant de leurs bagnoles grosses suceuses et sa guerre en Iran sur les conseils de Netanyahu pour les faire percuter. Ces cons vaincus avaient voté à 70% pour lui il y a juste 2 ans. C'est peut-être la fin, non seulement des Trumperies, mais aussi la fin d'un cercle de violence aux USA. Les Démocrates étaient, eux aussi, allés trop loin ! Le trumpisme est une réaction à un Parti Démocrate parti très loin à gauche dans une sorte de folie sur le plan identitaire : ils étaient devenus trop woke ! La présidente d'une des plus grande association LGBT au Wyoming, avoue que les Démocrates étaient partis en vrille ! Là-dessus Trump la mort arrive avec sa grande mèche sur les yeux en Trump-L'œil et réalise un balancier ultra conservateur, religieux, raciste et une libération complète de la parole outrancière ! C'est aussi la fin d'un cycle national populiste de dix ans n'ayant tenu aucune de ses promesses : (1) Trump-L'œil n'a pas lutté contre la vie chère (2) il a déclenché la guerre contre l'Iran (3) il a relancé l'inflation (4) il est devenu un politicien ordinaire et corrompu victime du dégagisme et de l'épuisement de son courant national-populiste. Lors de ces élections « midterms », Trump-l'œil a multiplié les attaques verbales et les propos racistes à l'encontre d'un candidat démocrate au Sénat dans le Michigan. Trump la mort l'a notamment : (1) qualifié et ironisé sur son nom en l'appelant « Mohammed » ou « Mohammed Sayed » de manière répétée et péjorative. (2) Porté des accusations sans preuve en le traitant de « sympathisant terroriste » et de « djihadiste ». (3) Associé sa famille à des liens supposés avec les Frères musulmans et l'organisation Ka3ida. (4) En le présentant comme une menace pour la sécurité nationale. Malgré ces attaques, Abdul El-Sayed a remporté le scrutin, devenant le premier sénateur musulman de l'histoire des États-Unis. ◗



Contrairement à Trump la mort, les « Trompettes de la mort » sont des champignons comestibles

Beurgeois.Gentleman@gmail.com

Retrouver les anciens épisodes en version électronique sur notre site web www.lecanardlibere.com

CAN 2025 Le TAS tranche, la FRMF contre-attaque

Le feuilleton judiciaire de la finale de la CAN 2025 vient de connaître l'épilogue tant attendu mais pas celui qu'espérait le football marocain. Le Tribunal arbitral du sport (TAS), basé à Lausanne, a rendu mardi 24 novembre une décision qui confirme le Sénégal dans son statut de champion d'Afrique et déboute la Fédération royale marocaine de football (FRMF). La juridiction sportive a ainsi annulé la décision du jury d'appel de la Confédération africaine de football (CAF), qui avait déclaré les Lions de la Teranga forfait et attribué la victoire au Maroc sur tapis vert (3-0). Ce verdict est vécu comme un revers pour la partie marocaine, qui avait obtenu gain de cause auprès de la CAF après les incidents gravissimes ayant émaillé la finale du 18 janvier dernier à Rabat. Pour rappel, les joueurs sénégalais avaient quitté la pelouse sur ordre de leur entraîneur Pape Diouf en signe de protestation contre le penalty accordé au Maroc dans les dernières secondes du temps réglementaire. Après une interruption d'une quinzaine de minutes sur fond d'une ambiance chaotique , les deux équipes avaient repris le jeu et le Sénégal s'était finalement imposé (1-0) après prolongation. Mais la FRMF n'entend pas en rester là. Dans un communiqué publié à la suite de la décision du TAS, la FRMF a exprimé sa surprise et sa protestation, annonçant son intention d'engager toutes les procédures légales disponibles pour contester le verdict. Elle estime notamment que le tribunal n'a pas suffisamment pris en considération les éléments relatifs à l'intégrité et à la crédibilité de la procédure arbitrale, ainsi que les dispositions réglementaires concernant l'abandon temporaire du terrain par les joueurs. La FRMF a également soulevé quelques heures avant le verdict du TAS, une affaire pour le moins troublante : un supposé échange téléphonique entre le juriste allemand Ulrich Haas, l'un des trois arbitres du TAS chargés du dossier, et Abdoulaye Fall, président de la Fédération sénégalaise de football (FSF). Selon les informations rapportées par plusieurs médias, cet appel aurait eu lieu le dimanche 22 novembre, soit deux jours avant le prononcé de la sentence. La FRMF avait signalé ce contact présumé à la juridiction sportive, considérant qu'il était susceptible de soulever des questions sur le respect des principes d'indépendance et d'impartialité auxquels sont soumis les arbitres.



Le public marocain déçu par le décision du tribunal du sport.

La Fédération sénégalaise a, de son côté, démenti l'existence de cet échange. Le TAS avait également indiqué, dans une réponse rapportée par la presse, n'avoir reçu aucune correspondance de la FRMF signalant un incident impliquant l'un de ses arbitres au moment où il avait été interrogé sur cette affaire. L'existence et les circonstances de cet appel restent donc contestées. Au-delà du verdict sportif, cette affaire pourrait ainsi se déplacer sur le terrain judiciaire suisse. La FRMF entend explorer toutes les voies de recours susceptibles de remettre en cause la décision du TAS même si un éventuel recours devant le Tribunal fédéral suisse ne permettrait pas de rejuger le fond du litige, mais porterait essentiellement sur des motifs limités de procédure. À ce stade, le Sénégal conserve donc son titre sur le plan sportif et juridique, tandis que le Maroc ouvre un nouveau front pour défendre ses intérêts. Une finale qui, décidément, n'en finit pas de se jouer, longtemps après le coup de sifflet final. ◗

Côté BASSE-COUR



MA-INDAR Alerter avant le drame

Le Maroc vient de se doter d'un système national d'alerte destiné à prévenir rapidement les populations en cas de catastrophe ou de danger imminent.

Anticiper le danger plutôt que subir ses conséquences. C'est l'objectif de « MA-INDAR », le nouveau système national d'alerte publique annoncé par le ministère de l'Intérieur. Prévu pour entrer en service à l'échelle nationale en décembre 2026, ce dispositif vise à améliorer la réactivité des autorités et à informer les citoyens en temps réel lorsqu'une situation présente un risque pour leur sécurité.

Inondations, crues, glissements de terrain, incendies de forêt ou autres catastrophes naturelles : autant de situations dans lesquelles une alerte rapide peut permettre d'éviter des drames. Le système pourra également être mobilisé face à certaines menaces sécuritaires.

Sa particularité réside dans sa capacité à transmettre des messages directement aux téléphones mobiles présents dans un périmètre géographique déterminé. Il repose sur deux technologies complémentaires : les SMS géolocalisés et le Cell Broadcast, qui permet de diffuser simultanément une notification à tous les appareils compatibles connectés aux antennes-relais de la zone concernée. Les alertes seront accompagnées d'un signal sonore distinctif et d'une vibration, y compris lorsque le téléphone est en mode silencieux.



Transformer le téléphone portable en un véritable relais de sécurité publique.

Au-delà du signalement du danger, les notifications devront communiquer des consignes précises sur les comportements à adopter : évacuation, mise à l'abri ou précautions particulières. L'enjeu est de transformer le téléphone portable en un véritable relais de sécurité publique, capable de toucher rapidement les populations sans dépendre de leur consultation des médias ou des réseaux sociaux. Avant sa généralisation, MA-INDAR fera l'objet d'une deuxième série de tests grandeur nature les 24, 25 et 26 novembre dans plusieurs communes et provinces du Royaume. Ces expérimentations permettront d'évaluer la fiabilité technique du dispositif, la couverture géographique et la bonne réception des notifications. Le ministère précise que les messages reçus durant cette phase sont purement expérimentaux et ne signalent aucun danger réel.

La mise en place de MA-INDAR marque une avancée dans la modernisation du système national de prévention et de gestion des risques. Elle traduit surtout un changement d'approche: ne plus attendre que la catastrophe survienne pour agir, mais donner aux autorités les moyens d'alerter les populations suffisamment tôt. Reste un défi essentiel : faire en sorte que cette innovation technologique s'appuie sur une chaîne d'intervention efficace, une coordination étroite entre les administrations et une véritable culture de la prévention. Car une alerte n'a de valeur que si elle arrive à temps, délivre une information fiable et permet aux citoyens d'adopter les bons réflexes.



Le Maigret du CANARD



Financement de la souveraineté

CDG : Le pari de l'épargne productive

Épargne

Une mentalité à changer…

ABDELLAH CHANKOU

Dans un contexte marqué par des besoins croissants de financement de l'investissement, des infrastructures et de la transformation économique, le Maroc gagnerait à mieux mobiliser l'épargne de ses citoyens et à en faire un véritable moteur de développement. L'enjeu est d'autant plus important que le Royaume qui accueille la coupe du monde 2039 doit financer des projets structurants dans des secteurs aussi stratégiques que l'eau, l'énergie, les transports, l'industrie, la santé et l'éducation, tout en accompagnant la montée en puissance de son économie. Or, une partie de l'épargne des ménages demeure orientée vers des placements traditionnels, parfois peu rémunérateurs, ou immobilisée dans des actifs qui contribuent insuffisamment au financement de l'économie productive.

Dans cette perspective, Il est nécessaire de faire évoluer les mentalités et la culture financière des Marocains, encore trop souvent enclins à thésauriser leur argent plutôt qu'à le placer et à le faire fructifier. Il s'agit de passer d'une culture de l'épargne dormante à une culture de l'investissement productif. Et puis, inciter les Marocains à épargner davantage ne suffit pas. Encore faut-il leur offrir les moyens de faire fructifier leur argent tout en participant au financement de l'économie nationale. Pour cela, il devient nécessaire de diversifier les instruments de placement et de les rendre plus accessibles, plus lisibles et plus attractifs. Comptes d'épargne rémunérés, obligations souveraines destinées au grand public, fonds d'investissement collectifs, produits participatifs conformes aux principes de la finance islamique, financement participatif (crowdfunding), plateformes digitales d'investissement ou encore produits d'épargne à long terme : autant de solutions susceptibles d'élargir le champ des possibilités offertes aux petits et moyens épargnants. Cette démarche pourrait notamment passer par une démocratisation de l'accès au marché des capitaux. Aujourd'hui, investir en Bourse ou dans des produits financiers reste, pour une grande partie de la population, une démarche relativement complexe, souvent réservée aux initiés ou aux détenteurs de moyens financiers importants. La digitalisation offre justement l'occasion de changer la donne. Grâce à des applications sécurisées, des plateformes agréées et des procédures de souscription simplifiées, le citoyen lambda pourrait investir progressivement de petites sommes dans des fonds diversifiés, des obligations ou des projets économiques, sans nécessairement disposer d'un grand capital. Objectif : Démocratiser l'investissement pour en faire un réflexe accessible à tous, et non un domaine réservé à une certaine élite.

Le développement de nouveaux produits pourrait par ailleurs s'appuyer sur des mécanismes permettant de rapprocher l'épargne des projets concrets. Des obligations vertes pour financer les énergies renouvelables, des instruments dédiés aux infrastructures, des fonds orientés vers les PME et les entreprises innovantes ou encore des véhicules d'investissement dans les projets territoriaux pourraient donner davantage de visibilité à l'utilisation des ressources collectées. L'épargnant devient ainsi un acteur indirect et actif du financement de projets dont il pourrait mesurer les retombées économiques et sociales.

Toutefois, cette ambition ne pourra se concrétiser sans un préalable fondamental : la confiance. Celle-ci passe par une meilleure éducation financière, une information claire sur les risques et les rendements, une réglementation rigoureuse, la protection effective des épargnants et une rémunération suffisamment compétitive pour rendre les placements financiers intéressants face aux alternatives traditionnelles. Il importe également de renforcer la transparence sur les frais, les conditions de sortie et la destination des fonds collectés. La confiance ne se décrète pas, elle se construit dans la durée, à travers des produits fiables et des règles du jeu clairement établies.

Enfin, les pouvoirs publics, les banques, la Caisse de dépôt et de gestion (CDG), les sociétés de gestion et les acteurs du marché financier ont un rôle essentiel à jouer dans cette dynamique. Ils pourraient contribuer à l'émergence d'une véritable politique nationale de mobilisation de l'épargne, en multipliant les passerelles entre les ressources des ménages et les besoins de financement des entreprises et des grands projets. Cette politique gagnerait également à encourager l'épargne de long terme, indispensable pour financer des investissements dont la rentabilité s'inscrit dans la durée.

L'enjeu est finalement de passer d'une épargne essentiellement conservée à une épargne davantage investie et productive. En donnant aux Marocains la possibilité de faire fructifier leur argent tout en contribuant au financement des infrastructures, des entreprises et des projets d'avenir, le Royaume pourrait réduire sa dépendance aux financements extérieurs, élargir ses sources de financement et renforcer la participation des citoyens à la création de richesse nationale. Autrement dit, faire de chaque dirham épargné non seulement une sécurité pour son détenteur, mais aussi une ressource pour l'économie et un investissement dans le Maroc de demain. ◗



Khalid Safir, directeur général de la CDG.

Avec près de 1.200 milliards de DH de patrimoine financier détenu par les ménages, le Royaume dispose d'un potentiel de financement considérable. Mais entre placements liquides, faiblesse de l'épargne longue et besoins croissants de l'économie, le défi consiste désormais à transformer cette manne financière en investissements productifs. La CDG entend jouer un rôle central dans cette nouvelle équation de souveraineté économique.

Le Maroc a-t-il les moyens financiers de ses ambitions ? À première vue, les chiffres sont rassurants. L'épargne nationale représente 31,1% du PIB en 2025, un niveau supérieur à la moyenne mondiale, estimée à 26%. Le patrimoine financier des ménages avoisine, quant à lui, 1.200 milliards de dirhams. Pourtant, derrière cette abondance apparente se cache une faiblesse structurelle : une grande partie des ressources disponibles reste immobilisée dans des placements liquides et de court terme, alors que les besoins de financement du pays s'inscrivent dans des horizons de dix, vingt, voire cinquante ans.

C'est précisément ce décalage que la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) a placé au centre des débats organisés mardi 24 novembre à Rabat, à l'occasion de la Journée mondiale de l'épargne, sous le thème «Mobiliser l'épargne pour le financement de la souveraineté ». Organisée par la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG), sous l'impulsion de son directeur général, Khalid Safir, cette rencontre a réuni un aréopage d'acteurs institutionnels de premier plan. Aux côtés de M. Safir, qui figurait parmi les intervenants, ont pris la parole Fouzi Lekjaa, ministre de l'Économie, des Finances et de la Per-

Le Maigret du CANARD



formance publique, Abdellatif Jouahri, wali de Bank Al-Maghrib, et Chakib Benmoussa, Haut-Commissaire au Plan. Or, l'enjeu dépasse largement la collecte de quelques milliards supplémentaires. Il s'agit de faire de l'épargne domestique un levier de souveraineté financière, capable de soutenir les grands chantiers d'infrastructures, l'industrialisation, les transitions énergétique et hydrique, la protection sociale et le développement des territoires, sans dépendre excessivement des capitaux extérieurs ni alourdir indéfiniment l'endettement. Sur ce sujet, les intervenants sont anonymes.

Le diagnostic présenté par Khalid Safir dans son allocution est emblématique des paradoxes du système financier national Le patrimoine financier des ménages a atteint près de 1.192 milliards de dirhams en 2025. Mais plus de 78% de cette richesse colossale est placée sous forme de dépôts bancaires, essentiellement liquides. Autrement dit, le Maroc dispose d'une importante capacité d'épargne, mais celle-ci ne trouve pas suffisamment de débouchés dans les instruments de financement à long terme.

Capitaux patients

« Notre épargne nationale repose sur le court terme et notre ferme ambition consiste à assurer une épargne de longue durée », a souligné Khalid Safir qui a planté le décor. Une orientation qui nécessite une révision des mécanismes de collecte, une diversification des produits financiers et un renforcement de la confiance des épargnants dans les placements de longue maturité.

Pour M. Safir, la souveraineté financière n'est pas synonyme de disponibilité des ressources. En ore faut-il les mobiliser à travers les institutions nationales, les affecter aux priorités du pays et garantir leur pérennité. Une approche qui confère à la CDG une responsabilité de premier plan dans l'architecture du financement national.

Fondée au lendemain de l'indépendance du Maroc, l'institution gère actuellement 164 milliards de dirhams de réserves du Régime collectif d'allocation de retraite (RCAR) et centralise 69 milliards de dirhams de réserves de la CNSS, en plus des dépôts réglementés et des consignations qui lui sont confiés. Cette manne représente un réservoir financier considérable, dont la gestion doit concilier deux impératifs : préserver la sécurité des fonds et leur assurer une contribution soutenue au financement de l'économie. Le défi, tout le défi est de transformer une épargne souvent dormante en capitaux patients, sans compromettre la liquidité nécessaire aux déposants ni les engagements futurs des régimes sociaux.

Pour Fouzi Lekjaâ, la mobilisation de l'épargne nationale doit accompagner



Fouzi Lekjaa, ministre de l'Économie, des Finances et de la Performance publique.

un cycle de transformation économique qui exige des ressources financières d'une ampleur inédite. « La dynamique de transformation économique et sociale que connaît le Maroc exige la mobilisation de ressources financières d'une envergure inédite, dont l'essentiel doit provenir du financement domestique », a-t-il affirmé. À cet égard, le ministre a décliné quatre priorités complémentaires. La première consiste à élargir et moderniser la collecte. Il s'agit notamment de mieux capter l'épargne populaire, y compris celle qui échappe encore aux circuits financiers formels, en s'appuyant sur les réseaux de proximité et les outils numériques. Les Marocains résidant à l'étranger représentent également un gisement non négligeable. Si leurs transferts ont dépassé 120 milliards de dirhams en 2025, moins de 3% sont orientés vers l'investissement productif, la majorité préférant mettre leur argent dans les acquisitions immobilières.

Territoires

La deuxième priorité porte sur le développement de l'épargne longue. Le ministre estime que le problème ne réside pas uniquement dans l'absence de produits financiers, mais aussi dans le manque de cohérence entre les instruments existants, la fiscalité et les besoins des épargnants. La confiance et la visibilité à long terme s'avèrent déterminantes. Le troisième chantier consiste à mieux canaliser les ressources collectées vers l'investissement productif en renforçant le rôle des investisseurs institutionnels. Banques, compagnies d'assurance, caisses de retraite et organismes publics sont appelés à devenir des acteurs centraux de la transformation de l'épargne en investissements structurants.

Autre enjeu et non des moindres, l'épargne doit davantage profiter aux territoires. Dabs ce sens, le gouvernement prévoit de porter les transferts financiers aux régions à au moins 12 milliards de dirhams par an à partir de 2027. Pour M. Lekjaâ, ces ressources budgétaires gagneraient à être complétées par des financements longs et des montages financiers adaptés, qui permettent de transformer les besoins locaux en projets bancables, créateurs d'emplois et de valeur ajoutée. Tout un programme. Par ailleurs, le ministre a annoncé que le chantier de modernisation de la CDG, préparé conjointement avec Bank Al-Maghrib, serait prochainement discuté et finalisé. L'objectif est de renforcer le rôle du bras financier de l'Etat dans la mobilisation et l'allocation de l'épargne nationale.

Abdellatif Jouahri a, pour sa part, replacé le débat dans un environnement international devenu nettement moins favorable au financement des économies. Succession des chocs économiques, persistance de l'inflation, remontée des taux d'intérêt, endettement public élevé et incertitudes géopolitiques réduisent les marges de manœuvre des États.

Le wali de Bank Al-Maghrib a rappelé que le taux d'épargne nationale avait atteint 31,1% du PIB en 2025. Mais cette performance ne suffit pas à couvrir les besoins de financement du pays. Avec un effort d'investissement dépassant 30% du PIB, le Maroc a enregistré un besoin de financement d'environ 42 milliards de dirhams, soit 2,5% du PIB.

D'où une double interrogation soulevée par M. Jouahri : comment améliorer le rendement économique de l'investissement et renforcer l'épargne afin de maintenir le rythme des investissements sans accentuer le recours à l'endettement ? Le patron de la banque centrale a notamment plaidé pour un renforcement des incitations fiscales et institutionnelles en faveur de l'épargne, particulièrement au sein de la classe moyenne. Il a insisté aussi sur l'élargissement de la couverture des régimes de retraite, l'inclusion financière et l'éducation financière.

La stabilité des prix constitue, à ses yeux, une condition essentielle. L'inflation diminue la valeur réelle de l'épargne et réduit la capacité des ménages à constituer une réserve financière. Autrement dit, on ne peut durablement encourager l'épargne sans préserver le pouvoir d'achat qui, il faut le reconnaître, a subi ces dernières années une véritable érosion. M. Jouahri a au demeurant appelé à diversifier les canaux de finance-



Abdellatif Jouahri, wali Bank-Al Maghrib.

Le Maigret du CANARD





Les échanges ont été fructueux, faisant jaillir des idées nouvelles pour mieux mobiliser l'épargne.

ment de l'économie. Au-delà du crédit bancaire, qui dépasse désormais 1.300 milliards de dirhams d'encours, le financement collaboratif, la microfinance, les marchés de capitaux et le marché obligataire doivent de son pont de vue gagner en importance. La Bourse de Casablanca devrait notamment redoubler d'efforts pour être perçu davantage comme un instrument de placement à long terme, surtout par les petits épargnants. L'intervention de Chakib Benmoussa a apporté une dimension démographique et sociale à cette réflexion financière. Pour le Haut-Commissaire au Plan, la question de l'épargne ne peut être dissociée des mutations de la société marocaine, notamment de l'évolution de la structure des ménages et du vieillissement de la population.

Les personnes âgées de 60 ans et plus, qui représentent aujourd'hui environ 5 millions de personnes, devraient être près de 8 millions en 2040 et 10 millions en 2050. Selon lui, cette évolution va progressivement modifier les besoins de protection sociale, de retraite et de financement de la dépendance.

Le basculement démographique attendu autour de 2040, lorsque les seniors deviendront plus nombreux que les moins de 15 ans, impose par conséquent d'anticiper de nouveaux mécanismes de prévoyance. Le développement de produits d'épargne longue, adaptés aux différents profils et aux différentes étapes de la vie, devient une nécessité.

M. Benmoussa a par ailleurs souligné le rôle central des ménages dans le financement de l'économie. Ceux-ci couvrent désormais un peu plus de 70% des besoins de financement des sociétés et de l'administration, contre environ 23% durant la période 2014-2019. Les ménages constituent ainsi les principaux agents économiques excédentaires, mais cette capacité d'épargne demeure concentrée sur une partie de la population. Les échanges ont été fructueux, faisant jaillir des idées nouvelles pour mieux mobiliser l'épargne.

Le Haut-Commissaire a plaidé à cet égard pour un renforcement de la classe moyenne, notamment à travers l'emploi et la protection sociale, afin d'élargir durablement la base des épargnants.

Autre enjeu, améliorer l'efficacité de l'investissement. Le Maroc affiche un effort d'investissement soutenu, avec une formation brute de capital fixe supérieure à 27% du PIB en moyenne sur la période 2010-2025. Mais cet effort , explique le haut commissaire, doit davantage se traduire en croissance économique et en emplois décents. Une façon de rappeler que la mobilisation des ressources n'est pas une fin en soi: encore faut-il que les capitaux investis génèrent davantage de richesse.

Amélioration des revenus

Il existe toutefois une contradiction qu'aucune stratégie financière ne peut ignorer ou éluder. Alors que les statistiques nationales font état d'un patrimoine financier des ménages proche de 1.200 milliards de dirhams, la capacité réelle d'épargne d'une grande partie de la population reste extrêmement limitée en raison notamment de la dégradation de son pouvoir d'achat .

Les résultats de l'enquête de conjoncture du HCP au troisième trimestre 2026 sont d'ailleurs éloquents : seuls 2,8% des ménages déclarent parvenir à épargner une partie de leurs revenus. Dans le même temps, 39% affirment s'endetter ou puiser dans leur épargne pour faire face à leurs dépenses, tandis que 58,2% parviennent tout juste à équilibrer leur budget.

Ces chiffres mettent en lumière une réalité souvent masquée par les agrégats macroéconomiques : l'abondance de l'épargne nationale ne signifie pas que la majorité des ménages dispose d'une capacité financière suffisante pour investir. Le patrimoine financier est inégalement réparti et la hausse des dépôts bancaires peut parfaitement coexister avec des difficultés croissantes pour une bonne partie des ménages

Là où l'on voit que la mobilisation de l'épargne ne saurait reposer sur la seule création de nouveaux produits financiers ou sur des incitations fiscales. Encore faut-il œuvrer pour une amélioration des revenus, une consolidation du pouvoir d'achat et une réduction de la précarité économique.

Dans cette nouvelle configuration, la CDG entend réaffirmer sa vocation historique d'institution de mobilisation et de gestion des ressources longues. Son plan stratégique CAP2030, présenté par son secrétaire général Mohamed Ali Bensouda, prévoit un recentrage sur les missions de long terme, une réorganisation de la gestion d'actifs et un renforcement de la maîtrise des risques.

La redynamisation de la Caisse d'Épargne Nationale (CEN), menée avec Al Barid Bank et le ministère de l'Économie et des Finances, s'inscrit dans cette trajectoire. Elle vise à réhabiliter un instrument historique de collecte de l'épargne populaire, en l'adaptant aux nouvelles pratiques et aux attentes des ménages. À cela s'ajoute le chantier de modernisation conduit avec Bank Al-Maghrib, censé contribuer à renforcer l'efficacité de l'institution et sa capacité à accompagner les mutations du financement national.

Au fond, le débat ouvert à l'occasion de cette Journée mondiale de l'épargne organisée par la CDG pose une question stratégique pour l'avenir du modèle de développement national : comment faire en sorte que l'argent des ménages, des institutions et des Marocains du monde finance davantage les investissements qui prépareront l'économie de demain ?

Le Maroc ne manque pas de ressources financières. Ce qui fait peut-être de faut ce sont de nouveaux mécanismes capables de les transformer en investissements productifs, durables et territorialement équilibrés. La souveraineté économique ne se décrète pas uniquement à coups de grands projets : elle se construit aussi dans la confiance et avec une épargne nationale mobilisée, protégée et intelligemment investie. ◗

Épargne longue

S'inspirer des modèles qui réussissent

La rencontre a également été l'occasion d'élargir la réflexion à travers la présentation par leurs représentants de modèles étrangers de caisses d'épargne, notamment ceux de l'Italie, de la France et du Gabon. Une ouverture comparative destinée à nourrir la réflexion sur la modernisation de la Caisse d'Épargne Nationale marocaine et à identifier les mécanismes les plus adaptés aux réalités du pays.

Parmi les expériences présentées, le modèle suédois a particulièrement retenu l'attention. Souvent cité parmi les systèmes européens les plus performants en matière d'inclusion financière, de culture de l'épargne et de développement des marchés de capitaux, il repose sur une forte intégration de l'épargne des ménages dans le financement de l'économie, avec une place importante accordée aux fonds d'investissement, aux dispositifs de retraite et aux placements de long terme.

L'expérience française, incarnée notamment par la Caisse des Dépôts et la Caisse d'Épargne, offre de son côté un exemple de transformation de l'épargne populaire en ressources destinées au logement social, aux infrastructures et au développement territorial. Le modèle italien est construit, quant à lui, sur la mobilisation de l'épargne postale au service du financement de long terme, tandis que l'expérience gabonaise permet d'appréhender les enjeux de collecte et d'intermédiation financière dans un environnement africain. Ces différentes expériences mettent en évidence une même exigence : faire de l'épargne populaire autre chose qu'une simple réserve de liquidités bancaires et l'élever au rang d'instrument de financement du développement, tout en préservant la sécurité des déposants et la confiance du public. Pour le Maroc, l'enjeu sera de ne pas reproduire mécaniquement un modèle étranger, mais d'en retenir les mécanismes les plus pertinents. Le défi consiste à construire un dispositif capable de mobiliser l'épargne des ménages, de l'orienter vers des investissements productifs et de garantir un équilibre durable entre rendement, sécurité et utilité économique et sociale.

L'expérience marocaine de la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) constitue, à cet égard, un modèle singulier de mobilisation de l'épargne au service du développement. Depuis sa création en 1959, l'institution joue un rôle central dans la collecte et la sécurisation des ressources de long terme, notamment celles issues de l'épargne réglementée et des fonds de prévoyance, qu'elle transforme en capacités de financement pour l'économie. À travers ses investissements dans les infrastructures, le logement, les territoires et les secteurs stratégiques comme le tourisme, la CDG a contribué à faire de l'épargne un levier de développement national. L'enjeu aujourd'hui est de consolider cette vocation, tout en adaptant ses instruments aux nouveaux besoins de financement de l'économie et aux mutations démographiques et financières du pays. ◗

Le Maigret du CANARD





Le ministre de l'Interieur, Abdelouafi Laftit.

L'Intérieur récupère les CRI

QUAND LA RÉFORME FAIT MARCHE ARRIÈRE

Trois ans après leur rattachement à la chefferie du gouvernement, les Centres régionaux d'investissement (CRI) s'apprêtent à retrouver la tutelle du ministère de l'Intérieur. Décryptage d'une expérience infructueuse.

AHMED ZOUBAÏR

Le Conseil de gouvernement, réuni jeudi 19 novembre 2026, a en effet adopté le projet de décret n° 2.26.852, présenté par Ryad Mezzour, ministre de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Intégration économique. Ce texte modifie et complète le décret n° 2.19.67 du 17 avril 2019, pris en application de la loi n° 47-18 relative à la réforme des CRI et à la création des Commissions régionales unifiées d'investissement (CRUI).

Concrètement, la réforme prévoit de replacer les CRI sous la tutelle de l'autorité gouvernementale chargée de l'Intérieur et de confier à cette dernière, ou à son représentant, la présidence de leurs conseils d'administration. Un changement de gouvernance qui consacre le retour de ces structures dans l'orbite du département d'Abdelouafi Laftit, après leur passage sous la responsabilité de la chefferie du gouvernement en 2023.

Le gouvernement présente cette réorganisation comme une réponse aux limites constatées dans le fonctionnement des centres, avec pour objectif affiché d'améliorer leur efficacité, de renforcer la coordination entre les administrations et les services déconcentrés et de donner une nouvelle impulsion à la réalisation des projets d'investissement.

Officiellement, il s'agit de gagner en efficacité et d'accélérer les projets. Un aveu à peine voilé que la machine n'a pas fonctionné comme il se doit.

L'ambition affichée est de donner aux CRI davantage de moyens pour débloquer les dossiers qui s'enlisent dans les méandres administratifs et accompagner le déploiement des nouveaux programmes de développement territorial.

Pilotage

Ce mouvement n'est pas une première. Créés en 2002, les CRI avaient initialement été placés sous la responsabilité des walis et gouverneurs, avant de devenir des établissements publics dans le cadre de la réforme de 2019. En 2023, ils avaient été rattachés à la chefferie du gouvernement, dans une logique de pilotage plus centralisé de la politique de l'investissement. Mais cette configuration s'est heurté à bien des blocages.

La réforme de 2024, à travers la loi n° 22-24, avait ensuite renforcé les prérogatives des Commissions régionales unifiées d'investissement (CRUI), notamment en unifiant le parcours de l'investisseur et en donnant un caractère contraignant à leurs avis. La présidence des conseils d'administration des CRI avait également été confiée au chef du gouvernement ou à son délégataire. Le nouveau décret

Aveu d'échec

Ce retour dans le giron de l'Intérieur sonne aussi, en filigrane, comme un aveu d'échec des précédentes expériences de rattachement des CRI à la primature et au département du Commerce. Ces changements successifs de tutelle, censés améliorer le pilotage de l'investissement et fluidifier le parcours des opérateurs économiques, n'ont manifestement pas produit les résultats escomptés. En réinstallant les walis au cœur du dispositif, le gouvernement semble reconnaître implicitement que la proximité avec les réalités territoriales et la capacité d'arbitrage de l'administration locale pèsent davantage que les organigrammes ministériels dans le déblocage des projets. C'est aussi une manière de remettre les pendules institutionnelles à l'heure : l'investissement régional ne se pilote pas uniquement depuis Rabat, à coups de circulaires et de réaménagements de tutelle. Il se gagne sur le terrain, là où les blocages fonciers, urbanistiques et administratifs attendent des solutions concrètes. Reste à savoir si ce retour aux sources permettra de corriger les insuffisances des dispositifs précédents ou s'il ne constituera qu'un nouvel épisode dans le feuilleton des réorganisations administratives. ◗

Le Maigret du CANARD



réoriente donc cette architecture en faveur du ministère de l'Intérieur, sans remettre directement en cause les compétences légales des CRUI. Derrière ce changement institutionnel se dessine une réalité administrative : au Maroc, lorsqu'il s'agit de faire aboutir un investissement, le rôle de l'administration territoriale demeure déterminant. Les walis et les gouverneurs disposent d'une capacité de coordination et d'arbitrage qui leur permet de mobiliser les services extérieurs de l'État, de rapprocher les administrations autour d'un même dossier et, surtout, de tenter de dénouer les situations de blocage. Dans cette perspective, le retour des CRI sous la tutelle de l'Intérieur peut se comprendre comme une volonté de rapprocher davantage la décision administrative du terrain. L'investissement ne se décrète pas uniquement depuis les bureaux de Rabat. Il se concrétise dans les régions, où les porteurs de projets doivent composer avec les contraintes foncières, urbanistiques, environnementales et réglementaires, ainsi qu'avec une multiplicité d'interlocuteurs administratifs. Le ministère de l'Intérieur dispose, à cet égard, d'un réseau territorial et d'une capacité de coordination qui peuvent constituer des leviers opérationnels appréciables. Cette évolution s'inscrit également dans le contexte du déploiement de la nouvelle génération des programmes de développement territorial intégré, dont la gouvernance accorde une place centrale aux walis et aux gouverneurs.

Reste une question de fond : comment concilier ce retour sous la tutelle de l'Intérieur avec les ambitions de la régionalisation avancée ?

Car si une coordination administrative plus étroite peut contribuer à accélérer les investissements, elle ne doit pas conduire à réduire la place des collectivités territoriales et des instances élues dans la définition des priorités économiques régionales. La régionalisation avancée ne saurait se résumer à une déconcentration des décisions de l'État au profit de ses représentants territoriaux. Elle suppose également une véritable responsabilisation des régions et une articulation efficace entre les élus, les administrations et les opérateurs économiques. Le risque serait de substituer à la complexité bureaucratique une chaîne de commandement plus verticale, sans pour autant résoudre les problèmes structurels qui freinent l'investissement : lenteurs dans l'instruction des dossiers, difficultés d'accès au foncier, incohérences urbanistiques, multiplication et retard des autorisations et manque de visibilité réglementaire. Le véritable test de cette réforme ne sera donc pas le changement de tutelle, mais sa capacité à transformer les délais administratifs en délais économiques. L'investisseur attend moins une nouvelle architecture institutionnelle qu'un interlocuteur capable de lui apporter des réponses rapides, des décisions prévisibles et des engagements respectés. En reprenant les commandes des CRI, l'Intérieur récupère ainsi un instrument stratégique de la politique économique territoriale. Encore faudra-t-il que cette reprise en main se traduise par davantage de fluidité pour les investisseurs et non par un simple déplacement des centres de décision. ◗

Numérique Casanet sacrée « Microsoft Partner of the Year 2026 »



Rita Laichi posant avec le prix Microsoft.

Une cinquième consécration qui confirme l'expertise de la filiale de Maroc Telecom dans le Cloud, l'intelligence artificielle et les solutions numériques.

Filiale du Groupe Maroc Telecom, Casanet a décroché pour la cinquième fois le prestigieux prix « Microsoft Partner of the Year 2026 » pour le Maroc. Il s'agit d'une distinction internationale qui récompense l'excellence de ses solutions technologiques et sa capacité à accompagner les entreprises dans leur mutation digitale.

Sélectionnée parmi plus de 4 500 candidatures soumises à travers le monde, Casanet figure parmi les partenaires de Microsoft distingués cette année pour leur contribution à l'innovation et à la création de valeur grâce aux technologies du groupe américain, notamment le Cloud et l'intelligence artificielle.

Cette nouvelle consécration vient couronner une stratégie engagée depuis plus d'une décennie. « Il y a un peu plus de dix ans, nous avons fait le pari du Cloud, convaincus de son potentiel pour transformer les entreprises marocaines. Aujourd'hui, recevoir pour la cinquième fois cette distinction est une immense fierté », souligne Rita Laich, directrice générale de Casanet. Elle y voit la reconnaissance d'une vision inscrite dans la durée, de l'engagement des équipes, de la confiance des clients et de la solidité du partenariat avec Microsoft.

Les Microsoft Partner of the Year Awards distinguent chaque année les partenaires qui se démarquent par leurs réalisations et leur impact auprès des clients, en mobilisant les technologies Microsoft Cloud, l'intelligence artificielle, les services et les équipements du groupe. Pour Nicole Dezen, Chief Partner Officer et Corporate Vice President chez Microsoft, les lauréats de cette édition illustrent la capacité de l'innovation technologique à transformer les organisations et à accélérer leur réussite.

Les partenaires primés ont été célébrés à l'occasion de Microsoft Ignite, organisé à San Francisco du 17 au 20 novembre 2026.

Forte de plus de trois décennies d'expérience, Casanet s'est imposée comme un acteur de référence de l'intégration IT et des services numériques au Maroc. La société accompagne les entreprises et les institutions dans la modernisation de leurs infrastructures, la sécurisation de leurs systèmes d'information et l'évolution de leurs environnements technologiques.

Son offre repose sur quatre grands domaines d'expertise : le Modern Workplace, la modernisation des infrastructures, la cybersécurité ainsi que la Data & AI. Une approche intégrée qui associe maîtrise technologique, partenariats internationaux et proximité avec les clients.

Avec cette cinquième distinction Microsoft, Casanet conforte son positionnement sur un marché où le Cloud, la cybersécurité et l'intelligence artificielle redessinent les règles de la compétitivité. Une reconnaissance qui récompense autant un savoir-faire technologique qu'une ambition : contribuer à faire de la transformation numérique un moteur de performance pour les entreprises marocaines. ◗

Le Maigret du CANARD



Tourisme et investissement

Le grand pari de l'après-2030

Attirer les investisseurs ne suffit plus. Le Maroc doit désormais transformer son attractivité touristique en actifs hôteliers performants, en projets bancables et en investissements capables de rester rentables bien après le Mondial 2030.



Imad Barrakad, directeur général de la SMIT.

AHMED ZOUBAÏR

C'est autour de cette équation que se tiendra la troisième édition du Morocco Showcase Summit, organisée par API Events le 26 novembre à l'hôtel Marriott de Casablanca, avec la SMIT comme partenaire institutionnel pour l'investissement.

Placée sous le thème « Momentum 2030 : Catalysing Morocco's Investment Journey », la rencontre réunira plus de 300 investisseurs, opérateurs hôteliers et décideurs issus d'une quinzaine de pays. Fonds d'investissement, groupes hôteliers, promoteurs immobiliers, institutions financières et acteurs publics s'attèleront à confronter leurs visions sur un enjeu central : convertir l'intérêt croissant pour le Maroc en investissements concrets, financés et économiquement viables.

Les indicateurs confirment cette dynamique. Selon le rapport 2026 de W Hospitality Group sur les projets de développement hôtelier en Afrique, le Maroc compte 75 projets totalisant 10.606 chambres, ce qui le place au deuxième rang continental en matière de pipeline hôtelier. Une position qui traduit la confiance des opérateurs, mais aussi l'accélération de la transformation de l'offre touristique nationale.

Reste à savoir si cette expansion sera à la hauteur des perspectives de demande. Le véritable enjeu consiste à financer des actifs adaptés aux marchés, aux territoires et aux nouvelles attentes des voyageurs.

Qui financera ces projets, selon quels modèles économiques et avec quels opérateurs ? C'est l'une des principales questions au programme du sommet. Les discussions porteront sur les fondamentaux de la performance hôtelière : taux d'occupation, prix moyen par chambre, revenu par chambre disponible (RevPAR), saisonnalité et stratégies d'expansion des opérateurs nationaux et internationaux.

Les nouveaux mécanismes de financement seront également examinés : co-investissement, fonds spécialisés, partenariats public-privé, mobilisation des capitaux de la diaspora et montages associant investisseurs immobiliers et exploitants hôteliers. L'objectif est de diversifier les ressources financières et de mieux répartir les risques entre propriétaires d'actifs et opérateurs.

Casablanca, Tanger, Marrakech et Rabat devraient présenter leurs opportunités foncières et immobilières ainsi que les actifs susceptibles d'intéresser les investisseurs internationaux. Le corridor Tanger Med, les zones économiques spéciales et les projets associant tourisme, immobilier, logistique et infrastructures figurent également parmi les pistes de développement.

Cette diversification territoriale est essentielle pour élargir la carte touristique nationale et éviter une concentration excessive des investissements sur les destinations traditionnelles. Encore faut-il que les projets s'appuient sur des infrastructures adaptées, une demande identifiable et des modèles d'exploitation crédibles.

La présence de la Société marocaine d'ingénierie touristique (SMIT) donne à cette rencontre une portée opérationnelle. Il s'agit notamment de rapprocher les capitaux des opportunités identifiées, de faciliter la structuration des projets et de réduire les obstacles au passage de l'intention à l'investissement effectif. Car un projet bancable exige davantage qu'une promesse : une étude de marché solide, un foncier sécurisé, un montage financier cohérent et des perspectives de rentabilité réalistes.

2030, un accélérateur, pas une garantie

Le Maroc ambitionne d'ajouter 60.000 lits hôteliers d'ici 2030 afin d'accompagner la montée en puissance de sa destination touristique. La Coupe du monde constitue indéniablement un accélérateur pour les infrastructures, la connectivité et l'investissement privé. Mais elle ne saurait tenir lieu de modèle économique.

Après le dernier match, les hôtels, résidences touristiques et équipements de loisirs devront continuer à attirer une clientèle suffisante, maintenir des taux d'occupation satisfaisants et couvrir leurs charges d'exploitation. Le risque d'une offre qui progresserait plus vite que la demande ne peut être ignoré, pas plus que les contraintes liées à la saisonnalité, à la disponibilité de l'eau et à la pression sur les infrastructures.

Le Morocco Showcase Summit intervient ainsi à un moment charnière. Au-delà de la mise en relation des investisseurs, des opérateurs et des institutions, il pose une question décisive : comment transformer le momentum de 2030 en un cycle durable de création de valeur ?

Le véritable succès ne se mesurera pas au nombre de projets annoncés ou de chambres livrées avant le Mondial, mais à leur capacité à générer de la richesse, des emplois et des revenus bien après le coup de sifflet final. Le défi est taille. ◗

Le Maigret du CANARD



Championnat national

Médiocrité en jeu, tribunes sans public !

À force de vouloir mettre les casseurs hors jeu, les instances du football national ont fini par mettre les supporters sur la touche.

JAMIL MANAR

Depuis mai 2026, les déplacements des publics visiteurs sont interdits dans la Botola. Une mesure radicale qui ressemble davantage à un aveu d'impuissance qu'à une véritable politique de sécurité. À quatre ans du Mondial 2030, le football marocain continue de jouer contre son camp. Interdire aux supporters d'un club de suivre leur équipe lorsqu'elle joue à l'extérieur : voilà une curieuse conception du football professionnel ! Au lieu de s'attaquer aux racines du mal, on préfère éloigner le public, comme si les tribunes amputées de leurs supporters pouvaient masquer les carences d'un championnat qui accumule les dysfonctionnements. Une trouvaille de la Ligue nationale de football professionnel (LNFP) qui a instauré une interdiction générale des déplacements de supporters visiteurs, à la suite des graves incidents survenus lors du Classico entre l'AS FAR et le Raja de Casablanca. Une mesure qui devait initialement s'appliquer jusqu'à la fin de l'exercice précédent, mais qui a finalement été reconduite pour toute la saison 2026-2027. Concrètement, plus question de réserver un quota de billets ou une tribune aux supporters de l'équipe adverse. Les clubs recevant sont invités à réserver exclusivement leur billetterie à leur propre public. Les supporters du Wydad, de l'Ittihad de Tanger et d'autres formations ont ainsi été privés de déplacements lors des premières journées du championnat. En octobre dernier, le président de la LNFP, Abdeslam Belegchour, a confirmé que cette interdiction demeurait en vigueur et qu'aucun assouplissement n'était envisagé en dehors d'une communication officielle de la Ligue. Autrement dit, la mesure d'exception est devenue la règle. À ce rythme, la Botola finira par se jouer entre vingt-deux joueurs, quelques officiels et des tribunes désespérément vides. Un championnat sans supporters, autrement dit un spectacle sans spectateurs ! Il faut dire que les autorités ont tout essayé, ou presque, pour ramener à la raison les énergumènes qui transforment certains rendez-vous sportifs en champs de bataille. Les sanctions disciplinaires, les amendes infligées aux clubs, les huis clos, les interdictions de stade, les poursuites judiciaires et même la prison pour les casseurs, dont beaucoup sont des mineurs, n'ont visiblement pas produit les résultats escomptés. Les établissements pénitentiaires sont déjà sous pression et les tribunaux ne peuvent évidemment pas se substituer à une politique de prévention et d'éducation. À force de se heurter à la récidive et à l'inefficacité de certaines réponses, les responsables semblent avoir fini par jeter l'éponge. Leur dernière trouvaille : supprimer les déplacements des supporters visiteurs. Puisque les fauteurs de troubles résistent aux sanctions, autant priver tout le monde de football ! La recette est radicale, mais intellectuellement paresseuse. Elle revient à punir indistinctement des milliers de passionnés pour les agissements d'une minorité incontrôlable. La sécurité des personnes et des biens est évidemment non négociable. Mais elle ne saurait justifier que l'on transforme une manifestation sportive en cérémonie à huis clos permanent. Les supporters ne sont pas tous des casseurs et les tribunes ne sont pas des zones de non-droit par nature.



Rehausser le niveau de la Botola et la qualité des joueurs.

Le mal est aussi dans les têtes

Mais il serait trop facile de s'en tenir à la seule responsabilité des autorités ou des instances sportives. Il suffit parfois d'observer le comportement de certains groupes de supporters, leurs attitudes et surtout le vocabulaire ordurier, les insultes obscènes et les invectives qu'ils déversent sans retenue dans les lieux publics et sur les réseaux sociaux, pour mesurer l'ampleur du problème. À croire que les bonnes manières ont été reléguées au vestiaire avec le fair-play ! Cette vulgarité devenue spectacle, cette banalisation de l'insulte et cette glorification de la violence ne tombent pas du ciel. Elles renvoient à une défaillance éducative plus profonde, qui interpelle aussi bien la famille que l'école. Le respect de l'autre, la maîtrise de soi, le sens des responsabilités et les règles élémentaires du vivre-ensemble ne s'apprennent pas dans les tribunes. Ils se construisent dès le plus jeune âge, au sein du foyer et dans les établissements scolaires. Lorsque ces lieux de socialisation renoncent, pour une raison ou une autre, à leur mission éducative, le stade peut devenir le défouloir de frustrations accumulées. La répression peut contenir les débordements, mais elle ne remplacera jamais l'éducation. Il y a d'ailleurs quelque chose de profondément surréaliste dans le dispositif sécuritaire déployé à l'occasion de certains matchs. Au Maroc, une rencontre de football mobilise parfois une véritable armada de forces de l'ordre : policiers, unités d'intervention, barrages, contrôles et dispositifs de séparation impressionnants. On croirait assister à la préparation d'une opération militaire plutôt qu'à l'organisation d'un spectacle sportif ! Il faut parfois davantage de policiers pour encadrer un match que de spectateurs pour le regarder. À quand les blindés et les hélicoptères pour un derby ? Cette mobilisation considérable, qui représente un coût humain, logistique et financier non négligeable, témoigne surtout de la difficulté à garantir un environnement serein autour des rencontres. Elle pose une question élémentaire : jusqu'à quand faudra-t-il mobiliser autant de moyens pour permettre à des citoyens de regarder vingt-deux joueurs courir derrière un ballon ?



Pour régler le problèmes des violences dans les stades, le public visiteur a été interdit des tribunes.

Malade de sa gouvernance ?

Les tribulations sécuritaires ne doivent cependant pas faire oublier un autre mal, autrement plus structurel : la dégradation préoccupante de la qualité du championnat national. La Botola, qui devrait constituer une vitrine du football marocain et un vivier pour les sélections nationales, donne trop souvent le sentiment de tourner en rond. Gouvernance approximative de certains clubs, gestion financière fragile, manque de transparence, instabilité des directions, professionnalisation inachevée, absence de véritables stratégies sportives à long terme: les mêmes faiblesses reviennent avec une régularité désespérante.

Trop de clubs fonctionnent encore au gré des urgences, des changements de responsables et querelles internes, plutôt que selon une vision sportive et économique cohérente. La transparence dans la gestion, la reddition des comptes, la maîtrise des dépenses et la planification des recrutements ne peuvent rester de simples slogans. Un club professionnel n'est pas une association de circonstance que l'on pilote au jour le jour. C'est une entreprise sportive qui doit répondre à des exigences de gestion, de performance et de responsabilité.

Le Maigret du CANARD



Cette faiblesse structurelle finit inévitablement par se répercuter sur le terrain. Le niveau technique de nombreuses rencontres est loin des standards que devrait afficher une première division. Le rythme est parfois poussif, la qualité du jeu inégale, les approximations techniques trop nombreuses et la formation des jeunes insuffisamment valorisée. Le recrutement à court terme prend souvent le pas sur la construction d'équipes compétitives et durables. À quoi bon investir dans des infrastructures modernes et multiplier les discours sur l'excellence si le produit sportif livré chaque week-end ne suit pas ?

Le paradoxe est d'autant plus saisissant que le Maroc a considérablement progressé sur la scène footballistique internationale. Les performances des sélections nationales, les investissements dans les infrastructures et le développement des équipements sportifs ont contribué à renforcer l'image du Royaume. Mais cette dynamique ne peut reposer éternellement sur les seules performances des équipes nationales et sur la qualité des stades. Elle doit aussi irriguer le football domestique, ses clubs, ses joueurs, ses entraîneurs et ses dirigeants.

2030 approche, les contradictions demeurent

C'est précisément là que le bât blesse. Comment prétendre organiser une Coupe du monde en 2030 aux côtés de deux grandes nations de football que sont l'Espagne et le Portugal, tout en laissant perdurer des dysfonctionnements aussi élémentaires dans son championnat national ? Comment ambitionner d'accueillir le monde du football et de vendre une image d'excellence tout en donnant parfois de la Botola le spectacle d'une compétition où les supporters de l'équipe visiteuse sont persona non grata ? Le Mondial 2030 ne sera pas seulement une affaire de stades, d'autoroutes, d'aéroports et d'hôtels. Il sera aussi un révélateur de la maturité de tout un écosystème sportif. La qualité de l'organisation, la sécurité, le spectacle, la formation, la gouvernance des clubs et la place accordée aux supporters font partie intégrante de cette crédibilité. Or, le football professionnel ne se construit pas à coups de décisions d'urgence et de sanctions collectives. Il est grand temps de sortir de cette logique du pompier qui intervient après chaque incendie. La lutte contre les violences doit passer par une responsabilisation effective des clubs, une identification et une sanction individualisée des fauteurs de troubles, une meilleure coordination entre organisateurs et autorités, ainsi qu'une politique sérieuse d'encadrement des supporters. Les déplacements peuvent être organisés, sécurisés et encadrés. Ils ne doivent pas être supprimés par facilité. Dans le même temps, une réforme en profondeur de la gouvernance des clubs s'impose : transparence financière, contrôle rigoureux, professionnalisation des dirigeants, investissements dans la formation, valorisation des jeunes talents et amélioration de la qualité du spectacle. Il faut cesser de confondre professionnalisme et simple changement d'étiquette administrative. Car le véritable scandale n'est pas seulement de voir des supporters privés de déplacement. C'est de constater qu'un championnat qui se réclame du professionnalisme en est encore à chercher des solutions aussi rudimentaires pour gérer ses propres contradictions. Les supporters ne sont pas les intrus du football : ils en sont le cœur battant. Les priver de stade pour donner l'illusion de l'ordre, c'est peut-être faire taire les sifflets et les insultes, mais certainement pas résoudre les problèmes. À force de vouloir éradiquer les casseurs en chassant les supporters, on risque surtout de tuer le spectacle. Et en 2030, devant les caméras du monde entier, il serait pour le moins embarrassant de devoir expliquer pourquoi un pays capable d'organiser une Coupe du monde n'a pas encore réussi à organiser sereinement un match de championnat. À moins que la LNFP ne décide, d'ici là, de faire disputer la Botola à huis clos… pour ne prendre aucun risque avec le public ! ◗

Violences faites aux femmes

Briser le silence, combattre l'impunité

À l'occasion de la Journée internationale de lutte contre les violences faites aux femmes, célébrée le 25 novembre, les chiffres rappellent l'ampleur d'un fléau qui traverse les sociétés de tous les continents.



Près 840 millions de femmes, soit près d'une sur trois, ont subi des violences conjugales ou sexuelles au cours de leur vie.

Au Maroc comme ailleurs, la violence conjugale, psychologique, économique et numérique demeure une réalité préoccupante. Au-delà des campagnes de sensibilisation, l'urgence est de mieux protéger les victimes et de garantir que les auteurs répondent de leurs actes.

Or, la violence à l'égard des femmes n'est ni un fait divers ni une affaire privée. C'est une atteinte aux droits humains, qui se manifeste dans les foyers, les espaces publics, les lieux de travail et désormais massivement dans l'environnement numérique. Chaque 25 novembre, cette journée internationale remet au premier plan une réalité souvent dissimulée derrière le silence des victimes, la peur des représailles et le poids des pressions sociales.

À l'échelle mondiale, les données publiées par les Nations unies à l'occasion de la campagne 2026 sont accablantes : environ 840 millions de femmes, soit près d'une sur trois, ont subi des violences conjugales ou sexuelles au cours de leur vie. Plus tragique encore, près de 47 000 femmes et filles ont été tuées en 2025 par leur partenaire intime ou un membre de leur famille, soit environ cinq victimes chaque heure. L'Afrique concentre près de la moitié de ces féminicides, avec quelque 22 100 victimes recensées. Au Maroc, des chiffres qui interpellent Le Maroc n'échappe pas à cette réalité. Selon la dernière enquête nationale du Haut-Commissariat au Plan (HCP), réalisée en 2019 auprès de 13 543 femmes âgées de 18 à 64 ans, 56,5 % des femmes avaient subi au moins une forme de violence dans différents contextes de leur vie. Une autre présentation des résultats, portant sur les femmes âgées de 15 à 74 ans, estime à 57,1 % la proportion de celles ayant subi des violences au cours de l'année précédant l'enquête, soit quelque 7,6 millions de personnes. Les violences psychologiques arrivent en tête (47,5 %), devant les violences économiques (14,3 %), sexuelles (13,6 %) et physiques (12,9 %).

Le plus préoccupant reste le faible recours à la justice. Selon les chiffres rapportés par les organisations de défense des droits des femmes, seules 10,4 % des victimes de violences physiques ou sexuelles engagent une procédure judiciaire ou déposent plainte. Pour les violences sexuelles, cette proportion tombe à seulement 3 %. La peur des représailles, la dépendance économique, la pression familiale et la crainte de la stigmatisation contribuent à entretenir cette loi du silence.

Adoptée en 2018, la loi 103.13 relative à la lutte contre les violences faites aux femmes a constitué une avancée juridique. Huit ans après son entrée en vigueur, son efficacité et son champ d'application font toutefois l'objet de nouvelles interrogations. Plusieurs organisations marocaines de défense des droits humains réclament une réforme en profondeur, notamment pour mieux prendre en compte les violences numériques, économiques et politiques, renforcer les mécanismes de protection et améliorer l'accès des victimes à la justice.

La violence change également de visage à l'ère numérique : cyberharcèlement, menaces, chantage, diffusion d'images intimes sans consentement ou encore manipulation de contenus par intelligence artificielle prolongent les agressions dans l'espace virtuel. Ces pratiques peuvent détruire des réputations, isoler les victimes et compromettre leur vie professionnelle et personnelle.

La Journée du 25 novembre ne doit donc pas se réduire à un rendez-vous symbolique ponctué de discours et de campagnes d'affichage. Elle doit rappeler une exigence collective : prévenir les violences, accueillir la parole des victimes, leur garantir une protection effective, faciliter leur accès à la justice et sanctionner les auteurs. Combattre les violences faites aux femmes, c'est aussi combattre l'impunité et les inégalités qui les nourrissent. ◗

Can'Art et CULTURE



Ouvrage photographique

45 ans d'histoire nationale dans l'objectif de Hassan Najibi

JAMIL MANAR

À l'occasion de la célébration de la Fête de l'Indépendance, une rencontre culturelle et médiatique s'est tenue le mercredi 18 novembre à l'Espace du Mechouar des Habous, siège du Conseil de la région Casablanca-Settat, autour de la présentation de l'ouvrage « Le Maroc en images… 45 ans au cœur de l'événement », du photographe professionnel Hassan Najibi.

Animée par l'ancien ministre Moulay Driss Alaoui M'Daghri, qui en a également signé la préface, cette rencontre a réuni un large éventail de personnalités du monde des médias, de la culture et des arts. La diversité des participants a conféré à cette cérémonie un rayonnement particulier, à la hauteur de la portée historique et symbolique de l'ouvrage et de la célébration nationale qui lui a servi d'écrin.

Bien plus qu'un simple recueil photographique, le livre de Hassan Najibi constitue le témoignage d'un parcours professionnel de 45 années consacré au photojournalisme et à la mémoire visuelle du Maroc. Né en 1957 à Hay Mohammadi, à Casablanca, l'auteur a fait ses premiers pas dans des studios photographiques de la métropole avant de s'orienter vers la photographie de presse à la fin des années 1970. Titulaire de sa carte professionnelle depuis 1980, il a collaboré avec plusieurs médias et agences de renom, notamment Jeune Afrique et l'agence Sipa Press. Son itinéraire professionnel a également épousé les profondes mutations technologiques du métier, de la photographie argentique à l'ère du numérique. Fruit de six années de travail minutieux d'archivage et de sélection, l'ouvrage rassemble près de 1 000 à 1 200 photographies réparties sur 428 pages, dans une édition trilingue (arabe, français et anglais). Il offre une vaste rétrospective de 45 années d'histoire contemporaine du Royaume, sous les règnes des regrettés Hassan II et de Mohammed VI. Vie politique, économique, sociale, culturelle et sportive : toutes les grandes facettes de la vie nationale y trouvent leur place.



Hassan Najibi tenant son ouvrage.

Au fil des pages se succèdent des images d'activités royales, de visites officielles, de conférences internationales et de grands rendez-vous sportifs. L'ouvrage accorde également une place particulière aux funérailles du roi Hassan II, événement historique majeur qui a marqué la mémoire collective des Marocains et ouvert une nouvelle page de l'histoire du Royaume.

À travers cette riche collection d'images, Hassan Najibi propose bien davantage qu'une rétrospective de son parcours professionnel : une véritable plongée dans l'histoire contemporaine du Maroc. Chaque photographie restitue un instant, témoigne d'une époque et éclaire les transformations politiques, économiques et sociétales qui ont façonné le pays. Elle donne également à voir les femmes et les hommes qui ont été les acteurs ou les témoins de ces évolutions.

Au-delà de la performance photographique et du travail d'archivage, « Le Maroc en images… 45 ans au cœur de l'événement » est un précieux patrimoine visuel. Une mémoire vivante du Royaume, qui dépasse le cadre du témoignage professionnel pour s'inscrire dans une démarche de transmission aux générations futures et de valorisation de l'histoire collective nationale. ◗

Patrimoine et innovation

Salima Naji consacrée à l'international

Nouvelle consécration internationale pour l'architecture marocaine Salima Naji. Elle a été distinguée à l'unanimité du jury dans la catégorie « Woman of Outstanding Achievement », qui récompense les femmes ayant marqué durablement les domaines de l'architecture et de la construction au Moyen-Orient et en Afrique du Nord.

Architecte et docteure en anthropologie, elle a consacré une grande partie de sa carrière à militer pour la sauvegarde et la réhabilitation des techniques traditionnelles de construction à base de pisé pour redonner vie aux ksour, kasbahs, greniers collectifs et édifices historiques ou religieux du Maroc notamment du Sud . Sa démarche ne consiste pas simplement à restaurer des monuments anciens, mais à leur restituer une fonction culturelle, sociale et communautaire, en les réinscrivant dans la vie des territoires.

Le jury a notamment salué son approche singulière, qualifiée de « paléo-innovation », qui consiste à réhabiliter les matériaux locaux, les techniques ancestrales de construction et les métiers artisanaux pour les intégrer dans des réalisations contemporaines. Cette démarche trouve également une application dans la construction parasismique, à travers la réinterprétation de techniques traditionnelles du Haut Atlas. ◗



Bâtir l'avenir avec les matériaux du passé.

Can'Art et CULTURE

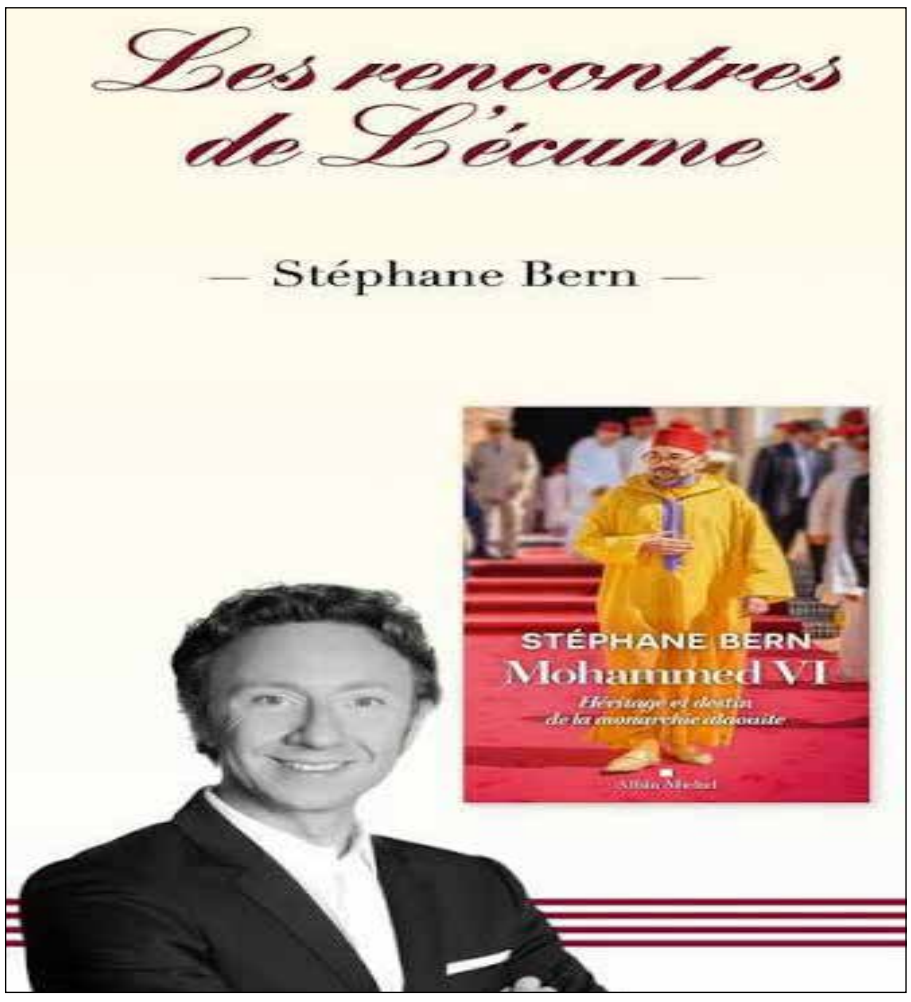


Mohammed VI. Héritage et destin de la monarchie alaouite

Stéphane en Berne: Le Maroc, les sultans et les bourdes…

Quand le spécialiste des têtes couronnées s'attaque à quatre siècles de monarchie alaouite, le lecteur s'attend à un voyage dans la grande histoire. Avec le livre de Stéphane Bern, il risque surtout de faire quelques détours par la quatrième dimension.

JAMIL MANAR



Un livre qui ne fait guère honneur à la réputation de son auteur.

Stéphane Bern avait probablement imaginé un beau voyage dans le temps. Il ne pensait sans doute pas que certains de ses lecteurs marocains allaient devoir sortir la gomme, le calendrier et les archives pour remettre les pendules à l'heure. Dans son ouvrage Mohammed VI. Héritage et destin de la monarchie alaouite, publié chez Albin Michel le 14 octobre 2026, le célèbre vulgarisateur des histoires royales s'est visiblement offert quelques libertés avec l'Histoire, la vraie, celle qui ne se réécrit pas au gré des besoins du récit.

Dates qui se télescopent, sultans ressuscités, monuments qui changent de dynastie, statistiques étonnées et épisodes historiques escamotés…De quoi mettre l'histoire du Maroc sens dessus dessous. De Bern à la Bérézina, il n'y a qu'un pas… historique vite franchi par l'auteur ! Mais le fact-checking de l'écrivain Rachid Boufous a transformé cette fresque monarchique en véritable inventaire des approximations et de bourdes. Stylo rouge à la main, l'écrivain et architecte marocain a entrepris de jouer les correcteurs avisés. Et le moins que l'on puisse dire, c'est que la copie est généreusement annotée. À la lecture de son relevé, on se demande si le manuscrit a été relu par un historien, un éditeur ou simplement par le fantôme de Gutenberg, manifestement dépassé par les événements.

Premier exploit chronologique : le traité de Fès est signé le 30 mars 1912 à une page, puis le 30 avril à une autre. Un mois de rab offert par l'auteur à l'histoire diplomatique ! Mohammed V, lui, rentre d'exil en novembre 1955 dans un chapitre et en 1956 dans le suivant.

L'auteur évoque une rencontre organisée à Meknès en mars 1832 entre le comte de Mornay et le sultan Moulay Slimane. Petit problème : le souverain est mort depuis 1822, soit dix ans plus tôt! Le sultan aurait-il bénéficié d'une résurrection diplomatique pour recevoir les Français? Son successeur, Moulay Abderrahmane, aurait pourtant parfaitement fait l'affaire. Les monuments, eux aussi, ont été victimes d'un grand remue-ménage dynastique. La Koutoubia est attribuée aux Almoravides alors que son chantier fut lancé par les Almohades. Les jardins de l'Agdal connaissent le même problème de généalogie. Quant à la mosquée Mouassine, elle change de bâtisseur au fil des pages, passant d'Abdallah al-Ghalib à Ahmed al-Mansour. À croire que les souverains marocains se sont relayés pour poser chacun une pierre au même endroit, sans prévenir l'architecte du livre.

Les chiffres du Maroc contemporain n'ont pas été mieux traités. En 1999, le chômage a atteint dans le livre de l'auteur 25 % de la population active, alors que les données citées par Boufous donnent 13,9 %. Les autoroutes , elles, auraient démarré avec seulement 80 kilomètres, contre 387 kilomètres déjà ouverts à la circulation à la fin de cette même année. Quant au taux d'électrification rurale de 99,86 % en 2022, il est transformé en pourcentage de la superficie du Royaume. Une confusion qui ferait sourire si elle ne figurait pas dans un ouvrage vendu comme une fresque historique documentée.

Même les institutions semblent avoir été prises dans le tourbillon. La Moudawana est présentée comme ayant interdit les mariages précoces, alors que le Code de 2004 fixe l'âge légal du mariage à 18 ans tout en prévoyant des dérogations judiciaires. L'article 47 de la Constitution, lui, est résumé de manière contradictoire : tantôt il prévoit la nomination du chef du gouvernement au sein du parti arrivé en tête des élections, tantôt il serait réservé au seul dirigeant de cette formation. L'épisode de la nomination de Saad Dine El Otmani en 2017 aurait pourtant dû inciter à davantage de prudence.

Et puis il y a le Sahara marocain. Sur un dossier aussi sensible, la précision n'est pas une coquetterie d'historien, mais une nécessité. L'accord anglo-marocain de 1895, l'avis de la Cour internationale de justice de 1975 et l'initiative marocaine d'autonomie de 2007 méritaient un traitement autrement rigoureux. En réduisant certaines formulations ou en présentant l'autonomie comme un fait déjà accompli, le livre brouille des distinctions diplomatiques et juridiques essentielles. Même la résolution 2797 de 2025, qui fait du plan marocain la base des négociations, exige une présentation fidèle de ses termes. Défendre une position nationale ne dispense jamais de respecter les textes qui la fondent.

L'histoire contemporaine n'est pas davantage épargnée. Après le coup d'État de 1972, la famille du général Oufkir est présentée comme ayant été « condamnée », un terme qui laisse entendre l'existence d'une décision judiciaire. Le Mouvement du 20 février est évoqué sans être véritablement nommé ni expliqué. Le Hirak du Rif de 2016-2017 disparaît également du paysage. Une curieuse manière de raconter un règne en laissant dans les coulisses des événements qui ont pourtant marqué la société marocaine.

Au fond, le problème n'est pas que Stéphane Bern ne soit pas historien. La vulgarisation historique est un exercice respectable et même nécessaire. Mais elle suppose un minimum de discipline documentaire. On peut simplifier l'histoire, pas la mélanger. On peut raconter les rois, pas ressusciter les sultans. On peut faire des raccourcis, mais pas transformer les dates en autoroutes à contresens. Dans cette histoire troublante, la responsabilité de l'éditeur Albin Michel est engagée. Comment autant d'incohérences ont-elles pu franchir les différentes étapes de relecture ? Un ouvrage consacré à près de quatre siècles d'histoire marocaine ne pouvait-il pas bénéficier de l'expertise de quelques historiens spécialistes du Royaume ? Le Maroc n'est tout de même pas un royaume de fiction où les dynasties, les dates et les monuments peuvent changer de propriétaire au gré des chapitres.

Rachid Boufous demande à l'éditeur de publier un erratum détaillé avant toute nouvelle impression, avec les pages concernées et les sources permettant de corriger les erreurs. Une demande élémentaire, qui relève moins de la polémique que du respect dû aux lecteurs.

En attendant, Stéphane Bern devra sans doute revoir sa copie. Lui qui a passé tant d'années à faire parler les couronnes ferait bien de laisser un peu plus de place aux archives et surtout aux vrais historiens. ◗

Le MIGRATEUR



COP31 Le climat dans l'impasse

Deux semaines de discussions, plus de 50 heures de prolongation, des nuits blanches et une interminable bataille diplomatique pour finir sur une impasse.

LAILA LAMRANI



Réunie à Antalya, en Turquie, la COP31 s'est achevée le 22 novembre sans accord politique global sur le climat. En cause : les divergences irréconciliables sur la sortie des énergies fossiles et le financement de l'adaptation climatique. Un nouvel épisode de la diplomatie climatique qui révèle, derrière les grands discours sur le sauvetage de la planète, la toute-puissance des intérêts économiques et énergétiques. Il aura fallu deux jours supplémentaires de négociations, des compromis successifs et une bonne dose de patience pour accoucher... d'un désaccord. La COP31, qui devait initialement clôturer ses travaux le vendredi 20 novembre, a finalement prolongé ses discussions jusqu'au dimanche 22 novembre à Antalya. Un marathon diplomatique qui restera dans les annales, non pour l'ambition de ses décisions, mais pour son incapacité à produire un accord politique global. La conférence, réunissant près de 200 délégations, s'est fracassée sur une question pourtant centrale : comment sauver le climat sans toucher aux intérêts de ceux qui vivent de sa dégradation ? Le principal point de rupture porte sur les combustibles fossiles – charbon, pétrole et gaz –, responsables de l'essentiel des émissions de gaz à effet de serre. L'Union européenne et plusieurs pays vulnérables au dérèglement climatique réclamaient une référence explicite à la sortie progressive de ces énergies, conformément à l'engagement politique arraché lors de la COP28 à Dubaï, en 2023. Mais les pays producteurs, notamment l'Arabie saoudite, ont résisté à toute formulation contraignante ou même explicite sur le sujet. Le projet de déclaration finale porté par les présidences turque et australienne a finalement évité de nommer directement les énergies fossiles. Un choix jugé inacceptable par plusieurs délégations, qui ont refusé de cautionner un texte considéré comme trop timoré. La bataille a également porté sur le financement de l'adaptation des pays pauvres, insuffisamment précisé, et sur la promotion du captage et du stockage du carbone. Cette dernière technologie, défendue comme une solution de réduction des émissions, est dénoncée par ses détracteurs comme un possible alibi permettant de prolonger l'exploitation des hydrocarbures.

Au bout du compte, aucun consensus n'a pu être trouvé sur le texte politique central, baptisé « Pacte d'Antalya ». Il faut toutefois nuancer le constat : certaines décisions sectorielles ont progressé, notamment sur la transition juste, l'adaptation et le financement climatique. Près d'une centaine de pays ont également soutenu un objectif visant à porter à 35 % la part de l'électricité dans la consommation finale d'énergie mondiale d'ici 2035. Mais ces avancées partielles ne compensent pas l'échec du compromis d'ensemble.

Le pétrole plus fort que le climat

Cet échec n'est pas un simple accident de parcours diplomatique. Il met à nu les contradictions d'un système international dans lequel presque tous les gouvernements reconnaissent l'urgence climatique, mais où chacun entend préserver ses intérêts énergétiques, industriels et commerciaux. Le principe du consensus, qui exige l'accord des parties pour adopter les décisions centrales, offre de fait à quelques pays récalcitrants un pouvoir de blocage disproportionné. Les producteurs d'hydrocarbures ne sont évidemment pas les seuls responsables de cette paralysie, mais leur capacité à peser sur les négociations a été particulièrement visible à Antalya. Plus révélateur encore, une coalition d'environ 130 pays avait réclamé une référence claire à l'abandon progressif des énergies fossiles. La demande n'a pas été retenue dans le projet final. L'Union européenne a préféré rejeter le compromis plutôt que d'entériner un texte jugé en recul par rapport aux engagements précédents. Résultat : les négociateurs sont repartis sans déclaration politique globale, laissant les questions les plus sensibles à la prochaine conférence.

Les pays vulnérables laissés au bord de la route

Pour les pays en développement, particulièrement exposés aux sécheresses, aux inondations, aux canicules et à la montée du niveau des mers, cette impasse a un coût considérable. Ils réclament des financements prévisibles et accessibles pour adapter leurs infrastructures, protéger leurs populations et transformer leurs économies. Or, sans engagements financiers suffisamment précis, la solidarité climatique risque de rester une belle formule diplomatique. risque de rester une belle formule diplomatique. Pour le continent africain, la question est particulièrement stratégique. Alors que de nombreux pays doivent simultanément financer leur développement, sécuriser leur approvisionnement énergétique et renforcer leur résilience face aux chocs climatiques, le manque de visibilité sur les financements internationaux complique considérablement l'équation. La justice climatique, souvent célébrée dans les discours officiels, continue ainsi de buter sur la justice financière.

Panne de crédibilité

L'autre enseignement d'Antalya est celui d'un multilatéralisme de plus en plus grippé. Les rivalités géopolitiques, les tensions commerciales, les impératifs de souveraineté énergétique et les intérêts des grandes puissances fossiles prennent le dessus sur la recherche d'un compromis planétaire. La COP31 rappelle ainsi une vérité peu reluisante : la planète constitue un bien commun, mais sa protection reste négociée comme une affaire de parts de marché. Le constat scientifique, lui, ne négocie pas. Le seuil de réchauffement de 1,5 °C fixé par l'Accord de Paris est désormais considéré comme quasiment hors d'atteinte à long terme, tandis que les projections actuelles situent le réchauffement mondial autour de 2,7 à 3 °C d'ici à la fin du siècle. Le secrétaire général de l'ONU, António Guterres, n'a pas caché sa profonde déception, rappelant que les températures battent des records et que chaque retard rend la réponse climatique plus difficile et plus coûteuse. La prochaine étape se jouera à Addis-Abeba, en Éthiopie, lors de la COP32. Les dossiers laissés en suspens à Antalya y reviendront inévitablement, avec la même question de fond : comment passer des promesses à des engagements réellement contraignants ? En attendant, le climat continue de se réchauffer, les catastrophes de se multiplier et les populations vulnérables de payer la facture. Les dirigeants, eux, auront au moins réussi une performance : prolonger les négociations de deux jours sans parvenir à s'entendre sur l'avenir de la planète. À Antalya, les négociateurs n'ont pas réussi à sauver le climat. Ils ont au moins sauvé les intérêts des pollueurs. ◗

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
Site web : www.lecanardlibere.com

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION ET DE LA RÉDACTION
Abdellah Chankou
a.chankou@lecanardlibere.com

RÉDACTEUR EN CHEF
Abdellah Chankou

RÉDACTION
Jamil Manar
Rachid Ouahbi,
Saliha Toumi, Ahmed Zoubaïr,
Laila Lamrani Amine

CORRESPONDANT EN FRANCE ET EN EUROPE
Samir Berhil
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



La fortune vient en dormant

Un testeur de matelas rémunéré 1.600 euros par mois recherché en France. Les candidats ont jusqu'au 18 mars pour postuler ! Ce job de rêve porte bien son nom ! La marque de matelas Emma recherche un « expert du sommeil » en France. Sa mission : tester des matelas··· tout en étant payé, relaye Grazia. La personne sélectionnée devra tester pendant cent jours (trois mois environ) les produits phares de la marque. Elle devra ensuite faire un retour d'expérience en évaluant, en toute objectivité, chaque produit testé. Pour cette mission, la recrue sera rémunérée 1.600 euros par mois. Les candidats doivent postuler par mail ou via Instagram en envoyant un message à la marque ou en publiant sur le hashtag #emmajobdereve. Pour décrocher le job, « envoyez-nous une vidéo de présentation dans laquelle vous expliquez pourquoi vous seriez le meilleur expert du sommeil pour Emma. Créativité et originalité feront la différence, alors faites-nous rêver ! », précise la marque sur son compte Instagram. Emma a fixé plusieurs conditions au recrutement. Les candidats doivent être âgés de plus de 18 ans et vivre en France métropolitaine. La marque attend de son futur dormeur professionnel du sérieux et de la rigueur ainsi que de bonnes compétences rédactionnelles. ●

Vraie couche, fausses jumelles

États-Unis : une femme accouche de deux filles en même temps. Mais elles ne sont pas jumelles. La jeune maman californienne a eu deux enfants n'auraient pas été conçus en même temps, selon les médecins. Le phénomène de « superfétation » est extrêmement rare. Seulement une dizaine de cas dans le monde Fin février 2021, Odalis Martinez, jeune maman de 25 ans qui habite à San Pablo en Californie, a révélé être tombée enceinte alors qu'elle l'était déjà. Résultat, le 10 août dernier, la jeune femme a mis au monde deux petites filles : Imelda et Lilo, comme le rapporte nos confrères anglais du Daily Mail. « Quand vous allez à votre première échographie, (le médecin) vérifie que tout aille bien et détermine le jour de conception du bébé. C'est à ce moment-là que l'on m'a dit qu'elles avaient été conçues à cinq jours d'intervalles. Je ne savais même pas que cela pouvait arriver », raconte Odalis. Pour réaliser cette estimation, l'obstétricienne de la jeune maman a comparé les tailles des deux fœtus. Lors d'une grossesse, celle-ci augmente suffisamment rapidement pour déterminer une date. Si le phénomène est rare, il n'en est pas moins connu. Il s'agit d'une superfétation. En d'autres termes, lorsqu'une grossesse intervient alors qu'une autre est déjà en cours. Dans la plupart des cas, cela se produit entre quelques jours et quelques semaines après la première fécondation, explique nos confrères anglais. Cette histoire ne serait pas complète sans que l'on précise que, plus tôt, le couple avait vécu une fausse couche, à trois mois de grossesse. « Je me sens chanceuse. Je connais un grand nombre de femmes qui ont tenté de retomber enceinte après une fausse couche, sans y parvenir. J'en avais peur, mais heureusement cela n'a pas été notre cas », se réjouit la jeune femme désormais. ●

Benzema à l'envers

*Si Benzema du Real Madrid a marqué trois buts en 16 minutes contre le PSG (une performance sans précédent dans l'histoire de la Liga), Meikayla Moore, une footballeuse néo-zélandaise, a fait mieux en marquant trois buts contre son camp en une mi-temps et en 36 minutes ! avant d'être sortie avant la mi-temps (40e minute). Cette performance de la joueuse de Liverpool a été inscrite dans les annales du foot féminin lors du match ayant opposé dimanche 20 février la Nouvelle-Zélande aux États-Unis à l'occasion de la 2e journée de la SheBelieves, un tournoi amical.Son calvaire a débuté dès la 5e minute avec une reprise du pied droit dans ses propres filets avant, juste une minute plus tard, une déviation de la tête qui a trompé sa gardienne. Enfin à la 36e minute une reprise involontaire du gauche qui crucifie son équipe. Pied droit, tête et pied gauche, un coup du chapeau parfait. ●



Rigolard



***Un camion de trente-cinq tonnes portant l'inscription** « Freins puissants » arrive à un carrefour au moment où le feu passe au rouge, et s'arrête dans un crissement de freins.
Surprise, la jeune femme qui était juste derrière, au volant de sa petite auto, rentre dans son pare-choc.
Le routier descend de sa cabine, vient vers elle et lui dit :
- Alors, ma poule ! Comment tu fais pour t'arrêter quand je suis pas là ?

***Une femme va chercher à l'aéroport son mari** qui rentre d'un voyage d'affaires aux Etats-Unis.
Alors qu'ils attendent les bagages devant le tapis roulant, arrive une superbe hôtesse de l'air.
- Tiens, fait l'homme, Pamela Palmer vient récupérer sa petite valise…
- Comment sais-tu son nom ? Demande l'épouse.
- C'était notre hôtesse, chérie. Son nom était inscrit sur la porte de la cabine, comme ceux du pilote et du copilote…
- Ah oui ? Très bien ! Tu peux alors me dire le nom du pilote ?

***Dans, l'autobus, un voyageur est en train de** lire son journal un article sur la mortalité dans le monde.
Il lève la tête et dit au type assis en face de lui :
- Vous vous rendez compte ? Chaque fois que je respire, un homme meurt !
Et l'autre répond :
- Vous devriez changer de dentifrice !

***Blague Friday**. Lors du premier jour, un homme tente d'accéder aux portes d'un magasin. Malgré une file d'attente très importante, il parvient à se faufiler jusque devant l'entrée non sans entendre quelques jurons des personnes présentes dans la queue.
Alors qu'il passait devant une vieille dame pratiquement collée contre la porte d'entrée, elle l'arrêta net, le gifla et refusa qu'il lui passe devant. Voyant le courage de la vieille dame, toutes les autres personnes firent de même et l'homme bousculé en tout sens se retrouva à la fin de la file d'attente.
C'est alors que pris de colère il s'écria en levant une trousseau de clés au dessus de sa tête et hurle : « Et bien si c'est comme ça…j'ouvre pas le magasin ! »

***En Grèce, un touriste veut visiter un monastère** orthodoxe perché au sommet d'une falaise vertigineuse.
On l'installe dans une nacelle accrochée à une simple corde, et en haut deux moines tournent une manivelle pour le hisser.
En cours de route le touriste constate que la corde est complètement usée. Quand il arrive enfin, livide, il demande au moine :
- La corde vous la changez régulièrement?
- Bien sûr ! Chaque fois qu'elle casse…

A VENDRE

Appartement bien entretenu deuxième main

Superficie 128 m²

sur boulevard de la Résistance, près 2 mars à Casablanca.

Grand salon + 2 pièces.
Bien aéré et ensoleillé.
Situé au dernier étage (7ème). Sans vis-à-vis.
Doté d'une terrasse vue sur mer.

Contact:
0661252000

LOUONS DES BUREAUX DE TOUTES SUPERFICIES

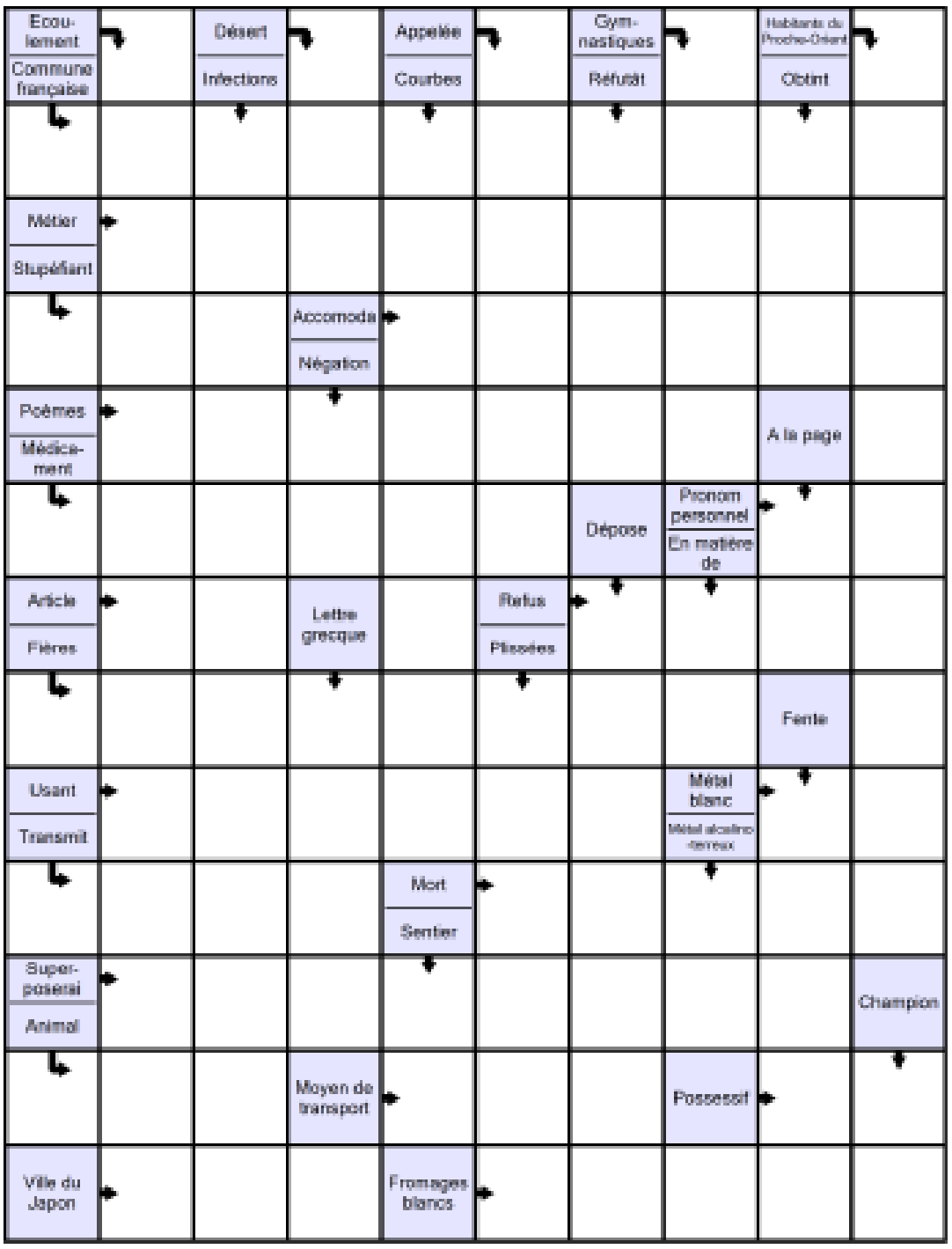
Angle boulevard de la Résistance, Rond-point d'Europe et Boulevard Zerktouni
Contactez-nous au 0661177444



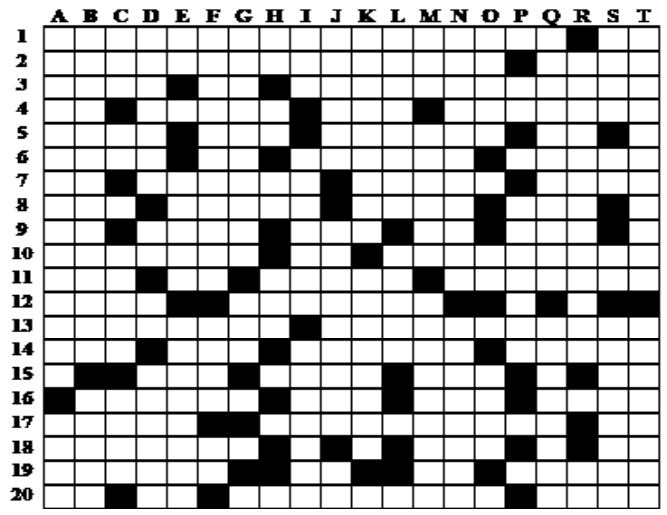
Et BATATI ET BATATA



Mot Fléchés



Mots croisés



HORIZONTALEMENT

[1] Professionnellement, cherchent toujours à faire illusion. Lieu de commandement. [2] Éprouvettes des sensations oubliées. Soute de pin. [3] Porte-couteaux. Source de naissances. Prendra une attitude aventureuse. [4] Mot d'enfant. Modèle idéal. Lapin de garenne, par exemple. Réduit à cies. [5] Distraite. Fit voir son estomac. Initiés. Pronom. [6] Pour écrire ou pour paraître. Note. Émet avec force. Cuviées. [7] Préposition. Grive ou noire. Trace dans le cerveau. Émet un air. [8] Recueille beaucoup de brebis. Gros mangeurs. La moitié de la question pour Hamlet. Éminence. [9] Comme le silence. Résidu. Indicateur. En Anglais. Aujourd'hui, mais vieux. [10] Bêtes. Interjection. Fait des vers comme un maniaque. [11] Langue nordique. Le meilleur. Assemblée des pierres. Petites pauses. [12] Oiseau des forêts. Déchet. [13] N'est pas droite. Perdoues leur connaissance. [14] Pourri s'il est très humide. Mis en notes. Elle ne trouve pas que l'âne soit sot. Gaz rare. [15] Trou de canon. Petit voilier. Apparence. Note. [16] Marque de clarté. Désert. Dans la culture ou dans la finance. Cercle. [17] Dommi de l'air. Comme le fera la voile. Mesure chinoise. [18] C'est lui qui prit. Coulées. Préposition. [19] Arrivés ou très fatigués. Non d'outre-Manche. pareil. Liquide surgeon. [20] Préposition. Au milieu du réel. Premières coordonnées. Bagarre.

VERTICALEMENT

[A] Ce n'est pas l'étude des monstres. C'est là que l'on a le plus de chance de trouver de la boise. [B] Réduirient à pas grand-chose. Fromage blanc suisse. [C] Choisi parmi les appelés. Préposition. Lieu. Filin. [D] Frappées pour faire de l'effet. Possessif. Pronom personnel. Fruit sec. [E] Pronom. Pris des vacances. Se dit des vers. [F] Études des images. Ne pas reconnaître. Habituées. [G] Grandes personnalités. Sous le pied d'un cheval. [H] À la mode. Mot d'enfant. Article. Long temps. [I] Décalage. Libellule. Bronzes. [J] Religions. Instruments à vent. L'agrément du. Sud. [K] Régimes politiques. Restés sans contrepartie. [L] Facilement. Combustibles. [M] De bonne heure. Bêtise. Italiens. [N] Blocages. Signe de connivence. [O] Rapaces. Participe. Criés comme par une bête. [P] Mis au pas. Animal fabuleux. [Q] Lieux de soins. Sauver. [R] Remise en cause. Participe gisant. [S] Allure. Conjonction. Vieux au monde. Plein de bosses. [T] Rares. Faux semblant.

Mots Mêlés

E	N	G	E	I	P	M	O	C	R	O	I	X
L	S	X	I	N	S	Y	M	I	V	S	C	B
S	E	I	A	E	I	I	E	E	Y	O	R	U
G	U	A	U	L	A	O	N	R	S	O	U	R
N	Q	B	O	G	L	E	N	O	E	L	E	Y
I	R	U	D	N	A	I	S	N	E	L	S	L
O	E	O	A	C	C	B	I	A	I	N	N	L
C	K	R	H	A	M	R	A	S	A	O	O	I
R	N	O	Y	O	N	O	V	N	R	S	S	T
U	U	L	I	E	R	C	U	E	B	R	S	N
O	D	E	L	L	I	L	A	I	M	I	I	A
T	S	I	L	N	E	S	E	M	A	H	O	H
E	L	L	I	V	E	B	B	A	C	V	S	C

ABBEVILLE
CHANTILLY
COMPIEGNE
DUNKERQUE
TOURCOING
BEAUVAIS
SOISSONS
CAMBRAI
ROUBAIX
AMIENS
CALAIS
CORBIE
HIRSON
SENLIS
CREIL
CROIX
DOUAI
GUISE
LILLE
NOYON
ANOR
BURY
LAON
LENS
LOOS
ROYE
SOCX
VIMY
HAM
RUE



Su-Do-Ku

Compléter cette grille de manière à ce que chaque ligne, chaque colonne et chaque carré contienne une fois et une seule fois tous les chiffres de 1 à 9.

							7	9
		2		7			5	
		8	4	5				6
			1	8	6			
	3						6	
			5	2	3			
3				1	2	6		
	9			3		1		
6	5							

A méditer



« Joindre les mains, c'est bien ; les ouvrir, c'est mieux. »

Louis Ratisbonne, La Comédie enfantine.

Solution des jeux du numéro précédent

Su-Do-Ku

6	3	8	9	7	5	4	2	1
7	1	2	6	8	4	9	3	5
4	5	9	3	1	2	8	7	6
8	6	1	2	4	3	5	9	7
2	7	5	1	6	9	3	8	4
9	4	3	7	5	8	6	1	2
1	8	6	4	9	7	2	5	3
5	2	7	8	3	6	1	4	9
3	9	4	5	2	1	7	6	8

Mots Mêlés

Mots mêlés « en forêt »

La solution est : CHAMPIGNONS.

Mots fléchés



Mots croisés





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

Fouad Benseddik

« LA RSE N'EST PAS UNE AFFAIRE DE COMMUNICATION, MAIS DE PREUVES »



Pour Fouad Benseddik, le paysage de la RSE au Maroc est contrasté.



SPÉCIAL RSE



Moulay Hafid Elalamy, président du groupe Saham.

Groupe Saham

L'engagement responsable en trompe-l'œil ?



RSE et territoires

L'entreprise, acteur du développement local



Othmane Benjelloun, président de BOA.

Bank Of Africa

La durabilité au cœur du modèle de croissance



RSE & ESG

LE MAROC À L'ÉPREUVE DE L'ENGAGEMENT

L'humain au cœur de l'entreprise

Le bien-être, moteur de la performance



EDITO

par Jamil Manar

RSE : Au-delà du papier glacé

Longtemps confinée aux rapports annuels, aux chartes éthiques et aux déclarations d'intention, la responsabilité sociétale des entreprises change aujourd'hui de nature. Au Maroc comme ailleurs, elle ne relève plus du seul registre de l'image : elle engage désormais un modèle, une performance et, surtout, une crédibilité.

L'époque où quelques arbres plantés, une action caritative financée ou une campagne aux accents responsables suffisaient à revendiquer une démarche RSE est révolue. Citoyens, salariés, investisseurs, consommateurs et partenaires sont en droit de poser une question simple : quels sont les résultats ?

Derrière l'acronyme se joue en réalité une transformation bien plus profonde. Elle touche à la manière de produire, de consommer, de recruter, de gouverner, de préserver les ressources naturelles et de partager la valeur créée. Elle interroge aussi la capacité de l'entreprise à assumer sa part de responsabilité dans les grandes mutations qui traversent la société.

> ***Une entreprise responsable n'est pas celle qui parle le plus de RSE. C'est celle dont l'activité, les décisions et les résultats permettent de mesurer la différence qu'elle entend faire.***

Le Maroc n'échappe pas à cette évolution. Stress hydrique, changement climatique, transition énergétique, emploi des jeunes, inclusion, égalité des chances, développement territorial, économie circulaire : les défis du pays donnent à la RSE une dimension qui dépasse largement la sphère de l'entreprise.

Certaines entreprises nationales l'ont compris depuis longtemps. Elles investissent dans les énergies renouvelables, réduisent leur consommation d'eau, repensent leurs chaînes d'approvisionnement, développent l'économie circulaire, forment leurs collaborateurs, soutiennent les territoires et intègrent peu à peu les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans leurs décisions stratégiques. Mais le chemin reste considérable.

Car le principal risque qui guette la RSE est celui qui a longtemps accompagné le développement durable : la confusion entre engagement et communication. À l'heure où le greenwashing et les promesses sans impact réel sont de plus en plus scrutés, les entreprises ne convaincront durablement qu'en apportant des preuves — objectifs mesurables, indicateurs transparents, résultats vérifiables et cohérence entre le discours et les pratiques.

Cette exigence de vérité constitue aussi une formidable opportunité. La RSE peut devenir un puissant levier d'innovation, de compétitivité et d'attractivité. Elle aide les entreprises à réduire leurs coûts, anticiper les risques, fidéliser leurs talents, gagner la confiance de leurs clients et conquérir de nouveaux marchés. Elle peut surtout faire émerger un capitalisme plus attentif à son environnement et plus connecté aux attentes de la société.

C'est précisément l'ambition de ce dossier spécial : regarder la RSE marocaine non à travers le prisme des intentions, mais à travers celui de l'action. Donner la parole à ceux qui agissent. Mettre en lumière les entreprises qui innovent. Décrypter les stratégies. Mesurer les avancées. Interroger les limites. Et montrer, au-delà des discours institutionnels, comment la responsabilité sociétale se traduit concrètement sur le terrain.

Car une entreprise responsable n'est pas celle qui parle le plus de RSE. C'est celle dont l'activité, les décisions et les résultats permettent de mesurer la différence qu'elle entend faire.

Au Maroc, le temps est venu de passer des promesses aux preuves, de l'affichage à l'impact et de la communication à la transformation. ●

CAISSE DE DÉPÔT ET DE GESTION
UN GROUPE EN ACTION POUR UN MAROC EN DÉVELOPPEMENT



La Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) est une institution financière publique, engagée depuis sa création en 1959, au service du progrès économique et social du Maroc.
Son modèle économique repose sur trois piliers fondamentaux :

1. **Collecter et sécuriser l'épargne réglementée** (dépôts de la CNSS, de la Caisse d'Epargne Nationale, des professions juridiques, consignations)
2. **Assurer la gestion des organismes de prévoyance** (CNRA/RCAR)
3. **Canaliser l'épargne de long terme vers des investissements et des financements structurants de long terme,** alliant performance responsable et création de valeur économique et social.

En sécurisant et en fructifiant, d'une part, l'épargne des déposants et en appuyant, d'autre part, la stratégie nationale de développement à travers des projets créateurs d'externalités positives, la CDG joue pleinement son rôle de tiers de confiance et de créateurde valeur réelle au service des enjeux de développement socioéconomique du Royaume.

صندوق الإيداع والتدبير
ⵜⴰⴼⵏⵉⵇⵜ ⵏ ⵓⵙⵔⵙ ⴷ ⵓⵙⵡⵓⴷⴷⵓ
CAISSE DE DÉPÔT ET DE GESTION

Pour le Maroc Avenir



Le Maroc face au défi ESG

L'heure de l'entreprise responsable a sonné

Climat, stress hydrique, inclusion sociale, transparence et gouvernance : les critères environnementaux, sociaux et de bonne conduite des affaires s'imposent progressivement comme de nouveaux arbitres de la performance économique. Pour le Maroc, engagé dans une profonde transformation de son modèle de développement, l'enjeu est désormais de passer des engagements aux résultats.

Jamil Manar



L'agriculture, l'industrie, le tourisme, l'énergie et même les services sont appelés à revoir leurs modes de production et de consommation.

La performance d'une entreprise ne se mesure plus seulement à son chiffre d'affaires, à ses bénéfices ou à ses parts de marché. Elle se juge aussi de nos jours à son empreinte environnementale, à la qualité de ses relations avec ses salariés, à son impact sur les territoires et à la transparence de sa gouvernance. Longtemps considérés comme des préoccupations périphériques, les critères ESG (Environnement, Social et Gouvernance) sont devenus des paramètres incontournables de l'économie mondiale.

Cette évolution renvoie à un changement profond de paradigme. La rentabilité financière ne suffit plus à garantir la pérennité d'un modèle économique. Les investisseurs, les banques, les partenaires commerciaux et les consommateurs sont de plus en plus attentifs à la manière dont les entreprises créent de la valeur, mais aussi aux conséquences de leurs activités sur la société et l'environnement. Pour le Maroc, cette mutation représente à la fois un défi majeur et une opportunité stratégique. Pour le Royaume qui ambitionne de consolider son positionnement industriel, d'attirer davantage d'investissements et de renforcer sa compétitivité à l'international, l'intégration des exigences ESG devient un facteur déterminant de son attractivité économique.

Le climat, premier test de résilience

Le premier front est environnemental. Sécheresse récurrente, raréfaction des ressources hydriques, stress climatique, pression sur les écosystèmes : le Maroc est directement confronté aux conséquences du dérèglement climatique. Dans ce contexte, la transition écologique ne relève plus d'une ambition aux contours vague s ou d'un exercice de communication institutionnelle. Elle conditionne désormais la résilience de pans entiers de l'économie.

L'agriculture, l'industrie, le tourisme, l'énergie et même les services sont appelés à revoir leurs modes de production et de consommation. La maîtrise de l'eau, l'efficacité énergétique, la réduction des émissions de gaz à effet de serre, le recyclage et l'économie circulaire doivent progressivement s'inscrire au cœur des stratégies d'entreprise. Le défi est particulièrement sensible pour les secteurs fortement consommateurs de ressources. Économiser l'eau, réduire les déchets ou décarboner les processus industriels est plus qu'un geste écologique: c'est aussi une manière de réduire les coûts, de sécuriser les approvisionnements et de préserver la compétitivité à long terme.

Le développement des énergies renouvelables, les investissements dans le dessalement, la réutilisation des eaux usées et les projets d'hydrogène vert ouvrent, à cet égard, de nouvelles perspectives. Mais leur impact dépendra de la capacité à entraîner l'ensemble du tissu économique, notamment les PME et les entreprises sous-traitantes, dans cette transformation.

L'inclusion sociale, l'autre visage de la performance

La dimension sociale des critères ESG est tout aussi déterminante. Une entreprise responsable ne respecte pas seulement ses obligations salariales et réglementaires. Elle veille à la qualité de l'emploi, à la santé et à la sécurité au travail, à l'égalité des chances, à la formation continue et à la diversité des profils.

Au Maroc, les enjeux restent importants: insertion professionnelle des jeunes, participation économique des femmes, réduction des disparités territoriales, amélioration des conditions de travail et développement des compétences. Autant de chantiers qui dépassent largement le périmètre de l'entreprise, mais auxquels celle-ci peut apporter une contribution décisive.

La RSE ne doit plus être assimilée à une politique de mécénat ou à quelques opérations sociales ponctuelles. Elle doit se traduire par des pratiques concrètes : rémunération équitable, environnement de travail digne, lutte contre les discriminations, dialogue social constructif et partage plus équilibré de la valeur créée. Une entreprise qui investit dans son capital humain investit dans sa propre stabilité. À l'inverse, les sociétés qui négligent leur responsabilité sociale s'exposent à des risques de démotivation, de perte de talents et de dégradation de leur réputation.

La gouvernance, pierre angulaire de la confiance

Le troisième pilier, souvent moins visible mais fondamental, concerne la gouvernance. Transparence financière, lutte contre la corruption, prévention des conflits d'intérêts, contrôle interne, indépendance des organes de décision et responsabilité des dirigeants : ces exigences constituent le socle de la confiance économique.

Dans un environnement marqué par une vigilance accrue des investisseurs et des partenaires internationaux, la qualité de la gouvernance peut faire la différence entre une entreprise simplement rentable et une entreprise durablement crédible.

Pour les sociétés marocaines, l'enjeu consiste à renforcer les mécanismes de contrôle, de fiabiliser les informations communiquées et d'inscrire les considérations ESG dans les décisions stratégiques. La responsabilité ne peut être déléguée à un service de communication ou à une cellule RSE. Elle doit être portée au plus haut niveau de l'organisation.



Nouvelles règles du jeu

La montée en puissance des exigences ESG est également alimentée par l'évolution de la réglementation internationale. L'Union européenne, partenaire commercial majeur du Maroc, renforce progressivement les obligations de transparence et de traçabilité environnementale et sociale applicables aux entreprises. Les dispositifs européens de reporting de durabilité (CSRD), de diligence raisonnable et le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (MACF) font partie de cette nouvelle vision. Leur portée et leur calendrier ont toutefois fait l'objet d'ajustements réglementaires, et toutes les entreprises marocaines ne sont pas directement soumises aux mêmes obligations.

Mais croire que seules les grandes entreprises européennes sont concernées serait une erreur. Les fournisseurs, exportateurs et sous-traitants marocains peuvent être sollicités par leurs donneurs d'ordre pour communiquer des données fiables sur leurs émissions, leur consommation énergétique, leurs conditions sociales ou la traçabilité de leurs chaînes d'approvisionnement. Autrement dit, les exigences ESG franchissent les frontières par le biais des chaînes de valeur. Pour les entreprises marocaines, anticiper cette évolution revient à préserver leur accès aux marchés, à sécuriser leurs partenariats et à éviter que leur compétitivité ne soit pénalisée par un déficit de conformité ou de transparence.

Le principal risque serait de transformer l'ESG en nouvel exercice de communication institutionnelle. Les chartes de bonnes pratiques, les rapports richement illustrés et les engagements solennels ne valent que s'ils reposent sur des réalisations vérifiables.

La crédibilité exige des indicateurs précis, des objectifs mesurables, un suivi régulier et, lorsque cela est pertinent, une vérification indépendante des données publiées. Combien d'eau une entreprise économise-t-elle réellement ? Quelle est l'évolution de ses émissions ? Quelle place accorde-t-elle aux femmes dans ses instances dirigeantes? Quelles mesures prend-elle pour prévenir la corruption et garantir des conditions de travail décentes ?

Ces questions doivent désormais trouver des réponses documentées. Le chantier est particulièrement important pour les PME, qui constituent l'essentiel du tissu entrepreneurial national et disposent souvent de moyens humains, financiers et techniques limités. Sans accompagnement, outils adaptés, formation et accès à des financements appropriés, la transition ESG risque de créer une nouvelle fracture entre grandes entreprises structurées et petites structures.

Faire de l'ESG un avantage compétitif

Le Maroc dispose de plusieurs atouts pour réussir cette transition : son potentiel en énergies renouvelables, sa position géographique privilégiée , ses infrastructures, son ouverture commerciale et l'expérience acquise dans le développement de filières industrielles exportatrices. Encore faut-il convertir ces avantages en une véritable culture de la responsabilité économique. Cela suppose une mobilisation coordonnée des pouvoirs publics, des entreprises, des banques, des investisseurs, des organisations professionnelles et de la société civile. Les pouvoirs publics ont un rôle essentiel à jouer dans la clarification des règles, l'incitation à l'investissement responsable et l'accompagnement des entreprises. Les établissements financiers peuvent, de leur côté, orienter davantage les capitaux vers les projets répondant à des critères de durabilité.

Mais le changement le plus décisif doit intervenir au sein même des entreprises: intégrer l'ESG dans la stratégie, les budgets, les investissements et les critères d'évaluation de la performance.

Au fond, la question n'est plus de savoir si les entreprises marocaines doivent s'engager dans cette voie, mais à quelle vitesse elles sauront le faire et avec quel degré d'exigence.

Pour le Maroc, réussir ce virage signifie construire une économie non seulement plus compétitive, mais aussi plus sobre, plus inclusive et plus transparente. Une économie où la création de richesse ne se fait plus au détriment des ressources naturelles, de la cohésion sociale ou de l'éthique des affaires. C'est à cette condition que la croissance pourra véritablement rimer avec développement durable. ●

Entreprises responsables **Les pionnières qui changent le visage du capitalisme marocain**

De l'industrie minière à l'agroalimentaire, en passant par les matériaux de construction, la finance et les services, un nombre croissant d'entreprises marocaines font de la responsabilité sociétale un axe structurant de leur stratégie.

Saliha Toumi

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) s'impose progressivement comme une nouvelle composante de la stratégie économique. Au Maroc, cette évolution est particulièrement visible chez plusieurs grandes entreprises qui ont compris que la création de valeur ne pouvait durablement se concevoir sans prendre en considération les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

Longtemps cantonnée au mécénat, aux actions caritatives et au financement ponctuel de projets sociaux, la RSE a considérablement élargi son périmètre. Elle touche désormais au cœur de l'activité : modes de production, consommation énergétique, gestion de l'eau, relations avec les fournisseurs, sécurité des salariés, développement des compétences et transparence des décisions.

Cette mutation est portée par des contraintes de plus en plus pressantes. Le stress hydrique, les impératifs de décarbonation, les nouvelles exigences des marchés internationaux obligent les entreprises à revoir leurs modèles. La responsabilité ne relève plus d'un exercice d'image ou d'un acte de bonne volonté. Elle devient un facteur de résilience, de compétitivité et d'attractivité.



La RSE a considérablement élargi son périmètre.

L'évolution du paysage national de la RSE se mesure notamment à travers le Label RSE de la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM). Lancée en 2006, la Charte de responsabilité sociétale de la Confédération a progressivement contribué à structurer les démarches des entreprises autour de principes reconnus internationalement.

Le dispositif repose sur neuf axes couvrant notamment les droits humains, les conditions de travail, la protection de l'environnement, la prévention de la corruption, la gouvernance, les relations avec les clients et les fournisseurs ainsi que l'engagement sociétal. En juin 2026, à l'occasion du vingtième anniversaire de cette charte, la confédération patronale a annoncé que 152 entreprises avaient obtenu son Label RSE. Lors de cette édition, 21 entreprises ont été distinguées : dix pour une première labellisation et onze pour un renouvellement. Parmi elles figurent AXA Services Maroc, Pharma 5, Crédit Agricole du Maroc, CGI, AtlantaSanad Assurance, la Bourse de Casablanca, Cosumar et Les Eaux Minérales d'Oulmès.

Cette progression traduit si besoin est un élargissement de la culture RSE à des secteurs et des métiers très diversifiés. Elle témoigne également d'une évolution majeure : les entreprises ne sont pas seulement évaluées à l'aune de leurs résultats financiers, mais aussi au regard de leurs pratiques et de leurs responsabilités vis-à-vis de leurs parties prenantes. Le label, attribué pour trois ans après une évaluation réalisée par un expert indépendant accrédité, constitue à cet égard un instrument de structuration et d'amélioration continue. Il ne dispense toutefois pas d'examiner les résultats concrets obtenus par chaque entreprise. ●



Fouad Benseddik

« La RSE n'est pas une affaire de communication, mais de preuves »

Docteur en sciences politiques, Fouad Benseddik est l'une des figures pionnières de la responsabilité sociétale des entreprises au Maroc. Expert reconnu de la RSE et membre du groupe international d'experts ayant contribué à l'élaboration de la norme ISO 26000, il a fondé FBS Consulting après son départ de Vigeo dont il est cofondateur pour poursuivre son engagement en faveur d'une économie plus responsable. Il défend une conception exigeante de la RSE, où l'éthique, la performance économique et l'impact social et environnemental sont indissociables. Pour lui, la responsabilité sociétale n'est pas un exercice de communication, mais une véritable exigence de transformation. Entretien.

Propos recueillis par Chankou Abdellah



Pour Fouad Benseddik, le paysage de la RSE au Maroc est contrasté.

Le Canard Libéré : Comment évaluez-vous aujourd'hui la maturité des entreprises marocaines en matière de RSE et d'ESG ? Le Maroc a-t-il franchi un véritable cap ou sommes-nous encore au stade des engagements et des déclarations d'intention ?

Fouad Benseddik : Le paysage est contrasté. Le Maroc a démarré tôt. Dès décembre 2005, aux Intégrales de l'Investissement de Skhirat, le message royal lu par le Premier ministre Driss Jettou affirmait que la Responsabilité sociale ne se réduit pas à la charité et qu'elle conditionne à la fois la rentabilité à long terme et l'acceptabilité sociale de l'entreprise. Aucun pays africain ou arabe n'avait porté le sujet à ce niveau. La CGEM a suivi avec sa charte et son label dès mai 2006, puis la COP 22 de Marrakech, en 2016, a impulsé un consensus national et une mobilisation sur le climat, l'environnement, avec pour exemple emblématique l'élimination des sacs en plastique. Vingt ans plus tard, je vois trois profils. Un groupe leader, quelques dizaines d'entreprises, cotées et non cotées, exposées à l'international ou portées par les convictions de leur équipe dirigeante. Ce groupe soutient la comparaison avec les meilleures pratiques à l'international. L'autre profil est un ventre mou qui utilise les mots et parfois les chartes de la RSE, souvent sans procédures ni objectifs précis. Pour le reste, c'est-à-dire la majorité, grandes entreprises, PME et opérateurs de l'informel, la RSE est restée une langue étrangère.

La RSE est-elle désormais intégrée dans les stratégies des entreprises marocaines ou demeure-t-elle, dans bien des cas, un exercice de communication institutionnelle ?

Les deux coexistent. J'ai un test simple, hérité de mes années de directeur des Méthodes à Vigeo : je cherche où le sujet se décide. S'il relève de la communication, avec un budget de mécénat et un rapport sur papier glacé, c'est de l'image. S'il est inscrit à l'ordre du jour du conseil d'administration et notamment du comité d'audit, et s'il est identifiable dans les investissements et les opérations c'est de la stratégie. Une entreprise qui finance des associations, des opérations de prestige ou qui distribue des cartables mais qui règle ses fournisseurs avec retard elle est photogénique mais pas socialement responsable. Et rien n'est jamais acquis. J'ai vu, malheureusement, dans de très grandes entreprises, multinationales comme à capitaux marocains, et dans des PME, de vrais engagements se dissoudre avec un changement d'équipe dirigeante : le dialogue social, l'égalité entre les femmes et les hommes, la lutte contre la corruption. Un travail patient est parfois oublié en quelques mois. La RSE est une stratégie en actes. Elle a besoin d'être entretenue, actualisée, sécurisée contre l'obsolescence des procédés et contre les facilités du washing, ces promesses verbeuses auxquelles personne ne croit ni au sein ni à l'extérieur de l'entreprise.

Quels secteurs économiques sont aujourd'hui les plus avancés en matière de responsabilité sociétale et lesquels accusent le plus de retard ?

Les plus avancés sont ceux qui se savent regardés par les consommateurs, les donneurs d'ordre, les ONG, par les syndicats et les médias quand ils jouent leur rôle et par les régulateurs. Les banques, surveillées par leur régulateur et leurs bailleurs ou portés par des visionnaires comme ce fut le cas dès le début des années 2000 pour BMCE. Les télécoms, les cimentiers alignés les standards des groupes internationaux. L'automobile et l'aéronautique, dont les donneurs d'ordre auditent les fournisseurs comme on contrôle une pièce. Du côté des mines et des phosphates, le tableau est inégal : il y a eu des avancées formidables dans les engagements et leur formalisation, mais avec des rythmes variables dans le déploiement. L'intégration opérationnelle reste l'enjeu de fond qui engage leur gouvernance et affecte leur écosystème. La situation est plus compliquée dans les secteurs qui opèrent en B to B, là où la chaîne de valeur est longue et où le regard des parties prenantes est lointain : le bâtiment, où la sécurité des ouvriers demeure un angle mort, le transport, une partie du textile de sous-traitance et l'agriculture, où la question de l'eau et du statut des travailleuses saisonnières est préoccupante.

Existe-t-il suffisamment d'indicateurs fiables pour mesurer les progrès accomplis par les entreprises marocaines ?

Non, et c'est grosse faiblesse. Il y a beaucoup de récits sur la RSE et peu de mesures. Même dans les rapports des sociétés cotées, les indicateurs manquent souvent de précision et rarement vérifiés par un tiers. On y trouve les heures de formation mais plus rarement le taux de fréquence des accidents du travail, l'écart de rémunération entre femmes et hommes ou la consommation d'eau par unité produite. Il manque au Maroc un socle national d'une vingtaine d'indicateurs simples, définis de la même manière pour tous. Sans thermomètre commun, chacun se prétend en bonne santé.

Avec le renforcement des exigences de reporting ESG, notamment sous l'impulsion de l'AMMC, assiste-t-on à un chan-



gement structurel dans la gouvernance des entreprises marocaines ?

En rendant le rapport ESG obligatoire pour les émetteurs en 2019, l'AMMC a fait passer le sujet du discours à la reddition au marché. C'est un progrès à saluer. Mais publier n'est pas gouverner. Trop de rapports sont rédigés par un cabinet extérieur, sans que le conseil d'administration en ait débattu. Le changement sera réel et fécond le jour où les administrateurs interrogeront la direction générale sur un accident mortel, un conflit social ou suir des indicateurs environnementaux avec la même exigence que sur un écart de trésorerie.

Le dispositif réglementaire national est-il suffisamment contraignant pour faire évoluer les comportements ou repose-t-il encore trop sur le volontariat ?

La législation marocaine est en grande partie impeccable: le Code du travail, la loi-cadre sur l'environnement, la législation sur la corruption, les grandes conventions de l'OIT sont ratifiées. Le problème c'est l'effectivité. Pas assez d'inspecteurs du travail, des sanctions peu dissuasives, un secteur informel tenace: qui respecte la loi paie plus cher que celui qui la contourne. Le volontariat a permis aux pionniers de montrer qu'il est possible de se protéger contre la concurrence déloyale par la transparence et la qualité. Mais cet idéal a des limites, il ne convainc que les convaincus. Je plaide pour une application proactive des normes, avec des incitations concrètes qui motivent les entrepreneurs : l'accès aux marchés publics, au crédit, aux aides à l'investissement doivent être subordonnés à la tangibilité du respect des lois et à la bonne intégration des exigences de durabilité.

Le Maroc doit-il aller vers une obligation généralisée de reporting extra-financier, y compris pour les entreprises non cotées?

Oui, par paliers, en commençant par le secteur public. Il me semble qu'il a compris l'intérêt de mieux identifier ses risques de durabilité et d'en rendre compte. Je salue le travail de l'ANGSPE, qui a placé le sujet au cœur de sa mission dès sa création, avec un référentiel ESG et un dispositif de gouvernance proactifs, qui visent une intégration tangible des facteurs de durabilité dans les stratégies, le pilotage et l'évaluation des performances des entreprises et des établissements de son périmètre. La DEPP y travaille de son côté. L'enjeu est décisif : bailleurs de fonds et agences de notation jugent la solvabilité de l'État au regard de la dette et de la situation financière de ses établissements et entreprises. La valeur des actifs publics sera de plus en plus évaluée au filtre de leurs émissions de carbone et de leur exposition aux risques physiques du changement climatique. L'évaluation des actifs des entreprises est en train de changer : compétences du capital humain, performance environnementale, sécurité juridique, maîtrise des risques éthiques, transparence, indépendance de jugement des administrateurs, tout cela pèse dans l'appréciation des risques et des perspectives. Viendront ensuite les grandes sociétés non cotées. Aux PME, il faut une fiche de quelques indicateurs, pas besoin de rapports de cent pages.

La conformité ESG peut-elle devenir un avantage compétitif pour le Maroc dans sa stratégie d'attractivité des investissements étrangers ?

Elle l'est déjà. Un investisseur étranger n'achète pas seulement un coût salarial et une proximité géographique, il achète une chaîne de valeur qu'il doit justifier auprès de ses actionnaires et de ses clients. Le Maroc a des atouts : le choix de développer les énergies renouvelables à l'heure où l'Europe taxe le carbone à ses frontières, la stabilité institutionnelle, un droit du travail clair. Un industriel qui garantit à son client allemand ou français une pièce produite avec de l'énergie propre et dans le respect des droits fondamentaux lui vend de la tranquillité. Mais cet avantage doit être prouvé. Une usine modèle à Tanger ne suffit pas à compenser un scandale chez un sous-traitant de troisième rang. La réputation tient aussi à la réputation des maillons les plus faibles.

Le risque n'est-il pas de voir certaines entreprises marocaines perdre des marchés faute de moyens financiers, humains et techniques pour se mettre à niveau ?

Le risque est réel. Des PME exportatrices reçoivent de leurs clients européens des questionnaires longs et compliqués sur leur bilan carbone ou leurs pratiques sociales. Elles n'ont pas toujours les moyens d'y répondre. Elles perdront des référencements. Ce serait un gâchis. La réponse doit être collective. Les fédérations peuvent mutualiser leurs outils par filière. Les grands donneurs d'ordre marocains devraient accompagner leurs fournisseurs au lieu de leur transférer leurs contraintes environnementales et sociales par des clauses contractuelles. Les banques devraient bonifier le crédit de mise à niveau. L'idée est à généraliser que l'entreprise qui réduit ses accidents, sa facture d'énergie et sa rotation du personnel gagne de l'argent, et que la mise aux normes est un investissement et pas seulement une charge.

Le Maroc peut-il développer un modèle de RSE qui lui soit propre, adapté à ses réalités économiques, sociales et territoriales, tout en restant conforme aux standards internationaux?

Je me méfie de cette question. Surtout s'il s'agit d'invoquer « les particularités marocaines » pour passer à côté de ce qui ne devrait pas être négociable : les droits humains, le droit de négociation collective, la sécurité au travail, la prévention de la corruption, l'intégrité fiscale, le respect de l'environnement valent à Casablanca comme à Francfort. Je suis contre toute idée de tropicalisation de la RSE, il n'y a pas de dignité au rabais pour pays émergents. En revanche, les priorités doivent appartenir et rester entre les mains des décideurs locaux. Une RSE marocaine placerait en tête ce que les référentiels du Nord traitent plutôt en notes de bas de page : l'eau, la formalisation de l'emploi, l'activité des femmes, l'insertion des jeunes, l'ancrage dans les territoires éloignés de l'axe Tanger-El Jadida.
Les standards internationaux nous disent ce qu'il faut atteindre, mais pas par où commencer. Le Maroc a été pionnier en promesse de responsabilité sociale dans l'investissement et la gouvernance des entreprises ; il reste à ses opérateurs économiques et ses décideurs politiques de l'assumer par la preuve. ●

Attijariwafa bank

De la RSE à une stratégie ESG intégrée

Acteur majeur de la finance responsable, Attijariwafa bank a progressivement élargi le périmètre de sa politique RSE pour l'inscrire dans une stratégie ESG intégrée à l'ensemble de ses activités. Le groupe articule sa démarche autour de quatre grands piliers et de dix engagements stratégiques : accompagner le développement d'une économie durable, protéger l'environnement et lutter contre le changement climatique, promouvoir une conduite exemplaire des affaires et renforcer son engagement auprès des communautés. Un pas important a été réalisé en 2024 avec le passage d'une approche RSE traditionnelle à une feuille de route ESG plus ambitieuse, alignée sur les standards internationaux et inscrite dans une perspective à l'horizon 2030. Cette nouvelle architecture repose notamment sur une gouvernance dédiée, avec un comité ESG rattaché au conseil d'administration, une analyse de double matérialité et des indicateurs de performance intégrant les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. Sur le volet environnemental, Attijariwafa bank entend jouer un rôle actif dans le financement de la transition énergétique et de la décarbonation de l'économie. Le groupe développe des solutions de financement vertes, accompagne les entreprises dans leurs projets d'efficacité énergétique et travaille avec des partenaires financiers nationaux et internationaux pour mobiliser de nouvelles ressources. Parmi les initiatives structurantes figure sa participation au Fonds africain d'efficacité énergétique (FAEE), destiné à faciliter le financement de projets dans l'industrie, le bâtiment, la logistique et l'agriculture, notamment au bénéfice des PME.



Mohamed El Kettani, Pdg du groupe Attijariwafa bank.

La dimension sociale figure en bonne place dans son dispositif. À travers sa Fondation et son programme Dar Al Moukawil, la banque accompagne les entrepreneurs, les petites entreprises et les porteurs de projets, en mettant l'accent sur l'accès au financement, la formation et le développement des compétences. Cette politique s'accompagne d'engagements en matière de diversité, d'égalité des chances, de qualité de vie au travail et de développement du capital humain.
Avec la publication régulière de rapports ESG, dont celui consacré à l'exercice 2025, Attijariwafa bank entend également renforcer la transparence de ses engagements et rendre compte de ses performances extra-financières. ●



OCP La durabilité inscrite dans la transformation industrielle

Difficile d'évoquer les grandes transformations industrielles marocaines sans mentionner le groupe OCP. L'acteur mondial des phosphates a progressivement fait de la durabilité un axe central de son développement, avec une stratégie qui associe transition énergétique, gestion responsable de l'eau, économie circulaire et développement des territoires.

La feuille de route du groupe s'articule notamment autour de la décarbonation de son écosystème industriel, du développement des énergies renouvelables, de la préservation de la biodiversité et de la valorisation des ressources. La question hydrique occupe une place stratégique dans cette transformation. Pour un groupe dont les activités industrielles et minières nécessitent d'importantes ressources en eau, la diversification des sources d'approvisionnement, le dessalement et la réutilisation des eaux usées constituent des leviers essentiels de résilience.



OCP inscrit également son action dans une logique de développement territorial.

Au-delà de ses installations, OCP inscrit également son action dans une logique de développement territorial, notamment à travers la formation, l'accompagnement des communautés et le soutien à l'écosystème agricole.

Dans son rapport de durabilité 2025, le groupe présente cette ambition comme une volonté d'intégrer les principes ESG au cœur de son modèle économique et de transformer les engagements environnementaux et sociaux en leviers d'innovation et de création de valeur à long terme.●

Managem La responsabilité au cœur de l'activité minière



Réduire l'empreinte environnementale des opérations.

Dans un secteur particulièrement exposé aux enjeux environnementaux et sociaux, Managem figure parmi les groupes marocains ayant engagé relativement tôt une démarche structurée de développement durable. Le groupe minier a formalisé sa charte de développement durable dès 2008 et publié son premier rapport dédié en 2011. La même année, sa filiale CTT obtenait le Label RSE de la CGEM. En 2012, l'entreprise a lancé un programme de réduction de l'utilisation des énergies fossiles et réalisé un premier bilan carbone consacré à ses activités liées au cobalt. Le groupe a également développé des engagements en faveur des communautés locales à travers son programme « Managem Solidaires ». L'année 2013 marque une nouvelle étape avec l'introduction de l'énergie éolienne dans son bouquet énergétique, dans le cadre d'un partenariat avec Nareva. Plusieurs entités du groupe, dont Managem SA, SMI, Akka Gold Mining et Reminex, ont également obtenu le Label RSE de la CGEM. Cette trajectoire illustre les enjeux particuliers de la RSE dans l'industrie extractive : réduire l'empreinte environnementale des opérations, mieux gérer les ressources, réhabiliter les sites et renforcer les retombées économiques et sociales au bénéfice des territoires d'implantation. ●

Holcim Maroc Faire des déchets une nouvelle ressource



Transformer des déchets en combustibles et matières premières alternatifs.

Le secteur des matériaux de construction est lui aussi confronté à un impératif de transformation. La production de ciment étant particulièrement énergivore et émettrice de CO_2, la réduction de son empreinte environnementale représente un enjeu majeur. Holcim Maroc, anciennement LafargeHolcim Maroc, a notamment développé cette approche à travers Geocycle, sa filiale spécialisée dans la valorisation des déchets industriels et ménagers.

L'objectif est de transformer des déchets en combustibles et matières premières alternatifs, en substitution partielle aux ressources fossiles et naturelles utilisées dans les cimenteries.

Les résultats publiés dans le rapport financier annuel 2024 du groupe illustrent l'ampleur de cette démarche: Geocycle Maroc a traité plus de 200 000 tonnes de déchets issus de différents secteurs d'activité. Cette valorisation a contribué à porter le taux de substitution thermique des cimenteries à 25,3 %, en progression de 26 % par rapport à l'année précédente. Le groupe travaille également sur la valorisation des déchets de construction et de démolition, avec des applications envisagées dans les enrobés routiers et la production de granulats recyclés. Cette approche montre comment la RSE peut devenir un véritable levier d'innovation industrielle, en faisant de la contrainte environnementale une opportunité économique. ●

التجاري وفا بنك
Attijariwafa bank
Croire en vous

CONNECTÉS, OÙ QUE VOUS SOYEZ

RENDEZ-VOUS SUR
LE PORTAIL ATTIJARI ENTREPRISES

ATTIJARIENTREPRISES.COM

Attijariwafa bank société anonyme au capital de 2 151 408 390 DH - Siège social : 2, boulevard Moulay Youssef, Casablanca. Agréée en qualité d'établissement de crédit par arrêté du ministre des finances et de la privatisation n° 2269-03 du 22 décembre 2003 tel que modifié et complété - RC 333.

attijariwafabank.com



Cosumar

L'eau et l'agriculture au cœur de la responsabilité

Dans l'agroalimentaire, la responsabilité sociétale prend une dimension particulière en raison de la dépendance des activités à l'eau, aux ressources agricoles et à la santé des écosystèmes.

Le groupe Cosumar a progressivement structuré sa politique autour de trois piliers: People, Planet et Prosperity. Sa démarche, formalisée dès 2009 avec l'obtention du Label RSE de la CGEM, a été renforcée par une analyse de matérialité réalisée en 2021, puis par le lancement en 2022 de sa stratégie « Caring for the Future ».

La gestion de l'eau constitue l'un de ses principaux chantiers. Dans son rapport financier annuel 2024, le groupe met en avant l'extension de l'irrigation au goutte-à-goutte, l'accompagnement des agriculteurs partenaires et le recours à des outils de pilotage de l'irrigation, notamment grâce à un réseau de trente stations météorologiques.



L'engagement de Cosumar dépasse les limites de ses propres installations.

Selon les données publiées par l'entreprise, 26 % des superficies concernées étaient équipées du goutte-à-goutte et cette technique permettait une économie d'eau de 25%.

Sur le plan industriel, la consommation d'eau de la raffinerie de Casablanca a diminué de près de 59,7 % en onze ans, grâce notamment au recyclage des eaux de process et à la réduction des pertes.

L'engagement de Cosumar dépasse ainsi les limites de ses propres installations. Il englobe les agriculteurs partenaires, les territoires sucriers et l'ensemble de la chaîne de valeur. Le renouvellement en 2026 du Label RSE de la CGEM pour Cosumar SA, SUTA et Sunabel vient confirmer la continuité de cette démarche. ●

Les banques et les assurances

La responsabilité gagne la finance

Le mouvement touche également le secteur financier, dont le rôle est déterminant dans l'orientation des investissements et le financement de la transition économique.

Le Crédit Agricole du Maroc, nouvellement distingué par le Label RSE en 2026, illustre cette évolution dans un secteur particulièrement concerné par les enjeux de développement agricole, d'inclusion financière et de financement des territoires.

Dans le domaine de l'assurance, AtlantaSanad Assurance a obtenu le renouvellement de son label en 2026, tandis que Wafa Assurance figurait parmi les entreprises nouvellement labellisées en 2025.

La Bourse de Casablanca, pour sa part, a obtenu le renouvellement de sa distinction en 2026. Sa présence dans ce dispositif est significative : la place financière joue un rôle essentiel dans la diffusion des bonnes pratiques de transparence et de publication des informations extra-financières.

L'enjeu pour les établissements financiers consiste désormais à aller au-delà de leurs propres politiques internes pour intégrer les risques climatiques, sociaux et de gouvernance dans leurs décisions de financement, leurs offres et leurs relations avec les entreprises clientes. La dynamique ne se limite pas aux grands groupes industriels ou aux établissements financiers.

Le transport, la distribution, les télécommunications, l'éducation, les services numériques et la santé sont également concernés. La labellisation de Royal Air Maroc, de plusieurs filiales d'Alsa, de Label'Vie, de GPC Papier et Carton, de Fromageries Bel Maroc, de Vivo Energy Maroc, de Maroclear ou encore de l'ESITH en 2025 illustre cette diversification sectorielle. En 2026, l'arrivée de nouvelles entreprises telles que Pharma 5, BOTTU, AXA Services, CGI, S2M et Rabat Région Mobilité confirme que la responsabilité sociétale concerne désormais des activités très différentes, de l'industrie pharmaceutique aux services technologiques en passant par la mobilité urbaine.



Cette extension montre que la RSE ne peut être réservée aux entreprises disposant de ressources financières et humaines considérables. Les enjeux de consommation énergétique, de gestion des déchets, de qualité de l'emploi, de diversité et de gouvernance traversent l'ensemble du tissu économique. C'est précisément dans cette perspective que la CGEM a lancé en 2025 le label « PME Responsable », destiné à accompagner les petites et moyennes entreprises dans la structuration de leurs démarches sociétales et environnementales.

Si le nombre d'entreprises engagées progresse, le véritable défi reste celui de la mesure de l'impact. Une politique RSE ne se juge pas au nombre de partenariats signés, de journées de sensibilisation organisées ou de rapports publiés. Elle doit pouvoir démontrer des améliorations concrètes et durables. Combien de mètres cubes d'eau ont réellement été économisés ? Quelle réduction des émissions de gaz à effet de serre a été obtenue ? Quelle place les femmes occupent-elles dans les postes de responsabilité ? Quelle proportion des fournisseurs respecte des exigences sociales et environnementales ? Comment les entreprises préviennent-elles les conflits d'intérêts et les pratiques de corruption ?

Ces indicateurs constituent des éléments essentiels pour apprécier de manière tangible la maturité d'une démarche RSE.

Le passage de la responsabilité déclarative à la responsabilité démontrable suppose également une meilleure transparence, des données comparables et, lorsque cela est nécessaire, une vérification indépendante des résultats.

Les grandes entreprises ont une responsabilité non négligeable dans cette évolution. Par leur poids économique, leurs chaînes d'approvisionnement et leur capacité d'investissement, elles peuvent entraîner dans leur sillage des milliers de PME, de fournisseurs et de sous-traitants.

Au Maroc, les pionnières de la RSE ont ainsi contribué à faire évoluer les mentalités et les pratiques. Leur expérience montre que la responsabilité sociétale peut être intégrée aux impératifs de rentabilité et de compétitivité, à condition de ne pas la réduire à un simple exercice de communication.

L'entreprise de demain ne sera pas seulement celle qui produit davantage ou qui dégage les meilleurs résultats financiers. Elle sera aussi celle qui saura créer de la richesse sans épuiser les ressources, développer ses activités sans exclure les populations et exercer son pouvoir économique dans un cadre transparent et responsable. C'est à cette aune que se mesurera la véritable performance entrepreneuriale. ●



Bank Of Africa

La durabilité au cœur du modèle de croissance

Pionnière dans l'intégration des enjeux environnementaux et sociaux dans son approche bancaire, BANK OF AFRICA a progressivement construit une stratégie ESG articulée autour de l'inclusion, de la finance durable, du développement humain et de la gouvernance responsable. Une démarche qui traduit une conviction : la performance économique de demain ne peut être dissociée de son impact sur la société et l'environnement.

Ahmed Zoubaïr



Othman Benjelloun, président de Bank Of Africa.

Chez BANK OF AFRICA, l'engagement en faveur du développement durable ne relève pas d'un simple effet de mode ni d'une adaptation récente aux nouvelles exigences réglementaires. Il s'inscrit dans une histoire longue, jalonnée d'initiatives pionnières et d'une volonté constante de concilier développement économique et progrès humain. Dès 1995, à travers la Fondation BMCE Bank, le Groupe engage des actions structurées dans les domaines de l'éducation, de l'inclusion sociale et du développement humain. Cinq ans plus tard, son adhésion aux principes du Programme des Nations Unies pour l'Environnement vient conforter cette orientation et témoigne d'une prise de conscience précoce des enjeux environnementaux et sociétaux dans le secteur bancaire marocain.

Depuis, cette culture de la responsabilité s'est progressivement institutionnalisée pour devenir une composante à part entière de la stratégie du Groupe. La durabilité est désormais appréhendée comme un levier d'équilibre entre performance économique, responsabilité sociétale et création de valeur à long terme. Une approche qui repose sur une conviction forte : la croissance pérenne d'une institution financière dépend autant de sa capacité à maîtriser ses propres impacts que de son aptitude à anticiper les risques et à accompagner la transformation des écosystèmes dans lesquels elle intervient.

De l'engagement à la stratégie ESG

Cette ambition s'est traduite par la consolidation d'un cadre de référence reposant notamment sur une Charte ESG régulièrement actualisée. Sa dernière version renforce l'intégration des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans l'ensemble des activités du Groupe, en particulier dans les politiques de financement et d'investissement. Autrement dit, la responsabilité ne se limite plus aux actions philanthropiques ou aux initiatives internes : elle intervient désormais au cœur même des décisions économiques et bancaires.

Sur le volet environnemental, BANK OF AFRICA agit à plusieurs niveaux. Le Groupe suit étroitement ses consommations énergétiques, œuvre pour améliorer son efficacité, développe le recours aux énergies renouvelables et assure le suivi de ses émissions de gaz à effet de serre. La gestion durable de l'eau, l'optimisation des déchets et l'encouragement de l'innovation environnementale complètent ce dispositif. Cette orientation trouve également son prolongement dans le développement de solutions de finance verte, destinées à accompagner les investissements contribuant à la transition énergétique et écologique.

La dimension sociale occupe n'est pas en reste. Diversité, inclusion, amélioration des conditions de travail, santé et sécurité des collaborateurs, formation continue et respect des droits humains constituent les principaux axes de cette politique. L'inclusion financière et le soutien au développement des territoires prolongent cette démarche au-delà des frontières de l'entreprise, en faisant de la banque un acteur du progrès économique et social.

En matière de gouvernance, le Groupe de Othman Benjelloun s'appuie sur des instances dirigeantes dont il veille à renforcer l'indépendance, la diversité et la complémentarité. L'intégration des enjeux ESG dans les travaux du Conseil et de ses comités, le respect des droits des actionnaires, la protection des clients et la responsabilité des produits et services participent de cette exigence. Dans un environnement bancaire de plus en plus digitalisé, la sécurité des données et la confiance des utilisateurs constituent également des priorités.

Finance durable

L'un des marqueurs les plus significatifs de cette stratégie réside dans la capacité de BANK OF AFRICA à orienter les ressources financières vers des activités à impact positif. Les chiffres communiqués par le Groupe illustrent cette évolution : 28,7 milliards de dirhams de crédits à impact durable sur un encours total de crédits au Maroc de 151,4 milliards de dirhams, soit près de 20 % des engagements concernés. À cela s'ajoutent 12,4 milliards de dirhams d'investissements verts et durables en faveur de la transition énergétique.

Ces volumes traduisent une évolution du rôle de la banque. Au-delà du financement classique des entreprises et des particuliers, elle entend contribuer à l'émergence de modèles économiques plus sobres, plus résilients et davantage respectueux de l'environnement. La finance devient ainsi un instrument d'accompagnement de la transition, capable de soutenir les investissements responsables et de favoriser l'émergence de nouvelles opportunités économiques.

Cette orientation s'inscrit dans une stratégie de durabilité alignée sur les 17 Objectifs de développement durable des Nations Unies. Elle s'articule autour de cinq axes structurants et de 23 objectifs, destinés à maximiser l'impact positif du Groupe, renforcer la résilience de ses activités et soutenir une croissance plus inclusive.

Miser sur les talents et l'entrepreneuriat

La responsabilité sociétale se mesure également à la capacité d'une entreprise à investir dans les femmes et les hommes qui contribuent à son développement, mais aussi dans les générations appelées à construire l'économie de



demain. À travers BANK OF AFRICA ACADEMY, le Groupe fait de la formation un levier de développement des compétences et d'amélioration continue. En 2025, 96 % des collaborateurs ont bénéficié d'au moins une action de formation. Un indicateur qui témoigne de l'importance accordée à l'apprentissage et à l'adaptation des compétences aux mutations du secteur bancaire.

La promotion de la diversité et de l'égalité professionnelle constitue un autre axe de cette politique. La proportion de femmes dans les effectifs atteint 45% en 2025, contre 42 % en 2021. Elles représentent par ailleurs 35 % des administrateurs de la banque, une présence qui participe à la diversification des profils et des regards au sein des instances de décision. Le soutien à l'entrepreneuriat, notamment celui des jeunes, complète cette dynamique. Le Groupe dispose de cinq incubateurs fonctionnels, qui ont permis d'organiser plus de 1 000 participations de jeunes à des sessions de formation et d'accompagner l'incubation de 100 projets de startups. Déployé dans six régions et mobilisant quinze partenaires, ce dispositif contribue à rapprocher l'innovation des territoires et à favoriser l'émergence de nouvelles initiatives entrepreneuriales. Cette trajectoire s'accompagne d'une recherche constante d'amélioration et d'alignement sur les référentiels internationaux. BANK OF AFRICA est notamment la première banque marocaine à avoir obtenu la certification ISO 21001, renouvelée avec succès en 2025, consacrant son engagement en matière d'excellence pédagogique et de développement des compétences. Autre distinction significative, son Data Center a obtenu une double certification ISO 50001 délivrée par Bureau Veritas et IMANOR, une première au Maroc et en Afrique selon le Groupe, illustrant les efforts engagés avec sa filiale EurAfric Information pour améliorer la performance énergétique de ses infrastructures numériques. Sur le terrain du reporting extra-financier, BANK OF AFRICA a été distinguée pour la qualité de son Rapport de développement durable, élu meilleur rapport du secteur financier pour la troisième année consécutive, selon les nouvelles normes internationales de reporting en matière de durabilité.

À ces distinctions s'ajoutent deux reconnaissances institutionnelles : le prix « Best SME Bank in Morocco 2026 », décerné par Global Finance Magazine, qui souligne le positionnement de la banque auprès des petites et moyennes entreprises, ainsi que le titre de « Banque marocaine de l'année 2025 », attribué par The Banker – Financial Times, pour la onzième fois depuis 2000.

Au-delà des récompenses, ces reconnaissances mettent en lumière les différentes dimensions d'une stratégie qui associe transformation bancaire, accompagnement entrepreneurial, développement des compétences et responsabilité environnementale. Pour BANK OF AFRICA, l'enjeu est désormais de faire de la durabilité un véritable principe de décision et un facteur de compétitivité. Dans un contexte où les exigences ESG redéfinissent progressivement les conditions de financement, d'investissement et de gouvernance, le Groupe entend inscrire son développement dans une logique de création de valeur partagée. Une ambition qui prolonge un engagement historique tout en l'ouvrant aux défis économiques, sociaux et environnementaux des prochaines décennies. ●

Bourse de Casablanca

La gouvernance responsable, nouveau capital confiance

À mesure que la place casablancaise gagne en profondeur, la qualité de la gouvernance et la transparence ESG deviennent des critères déterminants pour attirer les investisseurs et renforcer la crédibilité des sociétés cotées. Le quatrième Baromètre de la gouvernance responsable confirme des progrès réels, mais souligne aussi le chemin qui reste à parcourir.

Saliha Toumi

La Bourse de Casablanca n'est pas attendue sur les variations du MASI, les volumes échangés ou les performances financières des sociétés cotées. La qualité de la gouvernance, la transparence de l'information et la prise en compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) s'imposent progressivement comme de nouveaux marqueurs de crédibilité du marché. Pour une place financière qui ambitionne de renforcer son rôle dans le financement de l'économie, la confiance des investisseurs devient un actif stratégique.

Cette évolution intervient dans un contexte de redynamisation du marché des capitaux. La progression de la capitalisation boursière, le retour des opérations d'introduction en Bourse et la multiplication des augmentations de capital témoignent d'un regain d'activité. Depuis 2023, la capitalisation a progressé de plus de 80 %, dépassant le seuil des 1.000 milliards de dirhams, tandis que le MASI a gagné plus de 60 %. Depuis 2021, onze introductions en Bourse et vingt-deux augmentations de capital ont permis de mobiliser plus de 26 milliards de dirhams.

Mais la croissance d'un marché ne se mesure pas seulement à ses indicateurs boursiers. Elle dépend également de la qualité de l'information mise à la disposition des investisseurs, de la solidité des



Nasser Seddiqi, directeur général de la Bourse de Casablanca.

mécanismes de contrôle et de la capacité des entreprises à rendre compte de leurs engagements. C'est précisément sur ce terrain que la gouvernance responsable prend toute son importance.

Présentée le 24 novembre 2026 à Casablanca par la CGEM, en partenariat avec l'AMMC, la Bourse de Casablanca, le Club des femmes administrateurs (CFA) et l'Association marocaine des entreprises faisant appel public à l'épargne (APE), avec l'appui technique d'Ethix and Boards, la quatrième édition du Baromètre de la gouvernance responsable apporte un éclairage sur les pratiques des entreprises marocaines. Son analyse porte sur 93 sociétés, dont 75 cotées, à partir des informations publiées au titre de l'exercice 2025.

Les résultats font apparaître des avancées notables dans le fonctionnement des conseils d'administration. La séparation des fonctions de président du conseil et de directeur général concerne désormais environ 57 % des sociétés, contre moins de la moitié en 2022. Près de 96 % des conseils comptent au moins un administrateur indépendant et 83 % des comités d'audit sont présidés par un indépendant. La part globale des administrateurs indépendants reste néanmoins comprise entre 23 % et 28 % selon les périmètres étudiés.

Autre indicateur significatif : les conseils se réunissent en moyenne cinq fois par an, avec un taux d'assiduité de 94,7 %. Ils comptent en moyenne 9,8 membres et disposent de 2,6 comités spécialisés. Ces données témoignent d'une structuration progressive des organes de gouvernance, même si leur efficacité réelle dépend aussi de la qualité des débats, de l'indépendance de jugement et de la capacité des administrateurs à exercer pleinement leur rôle.

La féminisation des conseils constitue également un signal positif. La part des femmes atteint environ 32 %, en progression de onze points par rapport à 2022. Près d'une société sur cinq atteint ou dépasse déjà le seuil de 40 %. Au-delà de la représentation, l'enjeu consiste à faire de cette diversité un véritable apport à la qualité des décisions, en intégrant davantage de compétences dans des domaines devenus stratégiques, comme le digital, le climat et l'international.

La transparence extra-financière gagne, elle aussi, du terrain. Selon le baromètre, 71 % des sociétés cotées font désormais référence à au moins un référentiel inter-

BANK OF AFRICA
BMCE GROUP

OUR CONTINENT, OUR FUTURE

SOUTENIR LA DURABILITÉ POUR LES GÉNÉRATIONS FUTURES

BANKOFAFRICA.GROUP

BANK OF AFRICA - S.A. au capital de 2.202.818.810 Dirhams - Établissement de crédit - Arrêté d'agrément n°2348-94 du 23 août 1994 - 140 avenue Hassan II - 20 039 Casablanca - Maroc - RC : 27129 Casa - N° IF : 01085112



national de reporting ESG, contre 55 % en 2024 et 42 % en 2022. Cette progression traduit une prise de conscience certaine de l'importance des enjeux de durabilité dans l'évaluation des entreprises. Pour les investisseurs, ces informations permettent d'apprécier la manière dont une entreprise gère ses ressources, maîtrise ses risques environnementaux, traite son capital humain et organise ses relations avec ses parties prenantes. Autant de facteurs susceptibles d'influencer sa résilience, sa réputation et sa performance à long terme.
Le tableau reste toutefois contrasté. Seules 23 % des sociétés publient un objectif chiffré de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre et à peine 2 % sont engagées auprès de l'initiative Science Based Targets (SBTi). Autrement dit, si le reporting ESG progresse, la traduction des engagements en objectifs quantifiables demeure insuffisante. Pour le marché, la prochaine étape sera de passer d'une transparence déclarative à une information extra-financière plus précise, comparable et vérifiable. La Bourse de Casablanca dispose déjà d'un instrument destiné à valoriser les entreprises les mieux positionnées sur ces enjeux : le MASI.ESG. Créé en 2018, cet indice sélectionne les sociétés cotées affichant les meilleures évaluations en matière environnementale, sociale et de gouvernance. Il représente un repère pour les investisseurs désireux d'intégrer la durabilité dans leurs décisions de placement. Sa méthodologie repose depuis 2023 sur l'expertise de LSEG Data & Analytics, qui évalue les entreprises à partir de plus de 160 critères quantitatifs couvrant les trois dimensions ESG. La composition de l'indice est révisée annuellement afin de tenir compte de l'évolution des performances extra-financières des émetteurs. La nouvelle composition, entrée en vigueur le 3 novembre 2026, rassemble vingt valeurs : Akdital, Aradei Capital, Attijariwafa Bank, Auto Hall, Bank of Africa, BCP, BMCI, Crédit du Maroc, CIH Bank, Cosumar, HPS, Maroc Telecom, Holcim Maroc, Lesieur Cristal, Managem, Société des Boissons du Maroc, Marsa Maroc, Sonasid, TAQA Morocco et Wafa Assurance.
Cette sélection, qui couvre des secteurs aussi divers que la banque, l'assurance, l'industrie, les mines, l'agroalimentaire, les télécommunications, la santé et les technologies, donne une visibilité aux sociétés les mieux évaluées sur les critères retenus. Elle offre également aux investisseurs un outil de lecture supplémentaire, même si l'appartenance à l'indice ne saurait, à elle seule, constituer une garantie de performance financière ou de durabilité.
La gouvernance des sociétés cotées est appelée également à intégrer un nouveau défi: l'intelligence artificielle. La 4e édition du baromètre a consacré une table ronde à l'IA et aux nouveaux enjeux des conseils d'administration. Les échanges ont notamment porté sur la supervision des stratégies technologiques, la protection des données, la cybersécurité et la maîtrise des risques liés aux systèmes automatisés.

Faire de la confiance un avantage compétitif

Pour les administrateurs, il ne s'agit pas seulement de comprendre les conséquences opérationnelles de ces technologies, mais de pouvoir questionner les choix stratégiques des directions et d'en contrôler les implications. L'IA peut améliorer l'analyse des risques et éclairer la décision, mais elle ne saurait se substituer à la responsabilité des organes dirigeants. Cette évolution requiert un renouvellement des compétences au sein des conseils et une vigilance accrue sur les conditions d'utilisation de ces outils. Pour la Bourse de Casablanca, l'enjeu dépasse la promotion de bonnes pratiques auprès des sociétés cotées. Il s'agit de consolider l'attractivité de la place financière, d'élargir la base des investisseurs et de favoriser un financement plus direct des entreprises par le marché.
Une gouvernance solide, une information financière et extra-financière fiable ainsi qu'une meilleure protection des actionnaires contribuent à réduire l'incertitude et à renforcer la confiance. Le défi consiste dorénavant à diffuser ces standards au-delà des grandes sociétés cotées, vers les PME, les entreprises familiales et les entreprises publiques, dont l'accès au marché des capitaux pourrait être facilité par une meilleure structuration de leur gouvernance. La Bourse ne peut jouer dans la constance son rôle de financement de l'économie sans un écosystème d'entreprises capables de rendre compte de leurs performances et de leurs risques.
Il est clair que la place financière de Casablanca a engagé une mutation qui ne se limite pas seulement à la modernisation de ses instruments financiers. Il lui faut maintenant faire de la gouvernance responsable un véritable avantage compétitif. ●

CDG L'ESG au cœur d'une stratégie d'investissement à impact

Saliha Toumi

Institution financière publique investie d'une mission stratégique dans la mobilisation et la gestion de l'épargne à long terme, la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) occupe une place singulière dans le paysage national de la finance responsable. Par la nature même de ses missions et l'ampleur de ses interventions, elle dispose d'un puissant levier pour orienter les investissements vers un modèle de développement plus durable, inclusif et résilient.
Le groupe a progressivement structuré son engagement autour des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), en faisant de la durabilité un axe transversal de sa stratégie.
Pour son directeur général Khalid Safir, les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) ne relèvent pas d'un simple référentiel de bonnes pratiques, mais constituent une véritable conviction stratégique qui doit se traduire dans les choix d'investissement, les modes de gouvernance et les actions menées sur le terrain. Cette vision se matérialise par des initiatives concrètes et structurantes, faisant de l'investissement responsable un puissant levier de transformation économique, de progrès social et de développement durable des territoires.
Cette ambition a notamment été formalisée en 2022 par l'adoption d'une Charte de développement durable, qui repose sur cinq principes fondamentaux : contribuer à la création de valeur économique et sociale à long terme, préserver les équilibres environnementaux et climatiques, promouvoir le bien-être et l'inclusion financière et sociale, renforcer la bonne gouvernance et valoriser le capital humain.



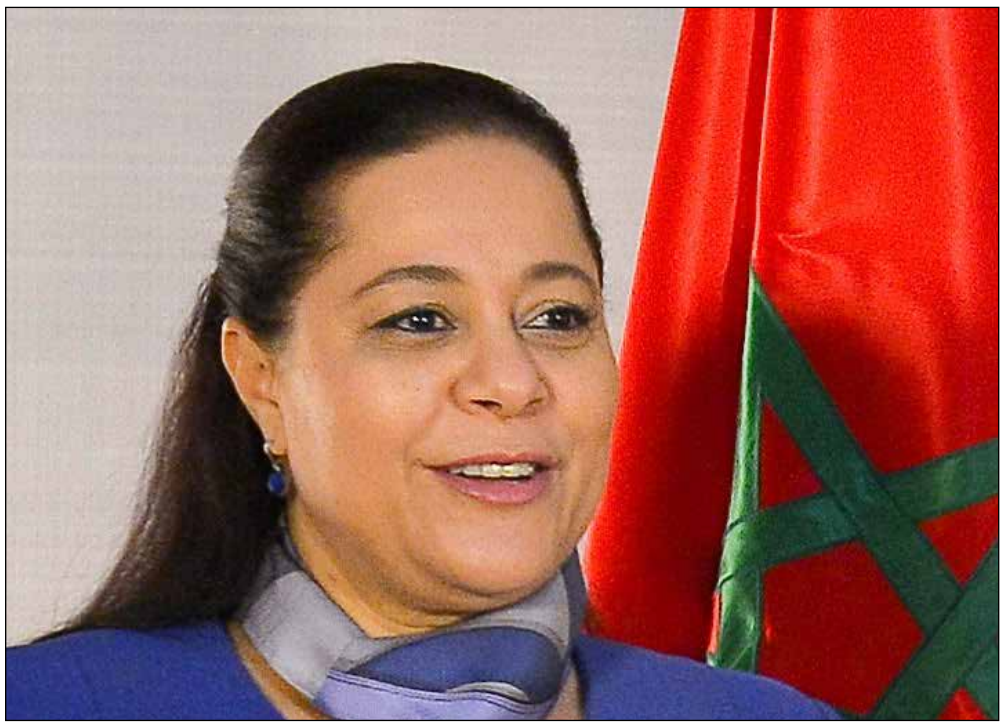
Khalid Safir, directeur général de la CDG.

La Charte inscrit également l'action du groupe dans une logique de contribution aux Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies et à la Stratégie nationale de développement durable du Maroc.
Cette orientation a pris une nouvelle dimension avec le Plan stratégique 2024-2030, qui place la consolidation de l'impact social et environnemental au cœur des priorités du groupe. L'objectif est notamment d'intégrer davantage les considérations ESG dans les différentes activités, de renforcer la résilience climatique des investissements et de maximiser les retombées économiques et sociales des interventions de la CDG dans les territoires.
La finance durable constitue l'un des principaux leviers de cette transformation. À travers sa filiale CDG Capital, le groupe a développé des mécanismes visant à intégrer les critères ESG dans l'analyse des financements et les décisions d'investissement. Cette démarche repose notamment sur l'évaluation des risques environnementaux et sociaux, des mécanismes de suivi des projets financés et une politique d'investissement responsable.
CDG Capital Gestion a également franchi une étape importante avec le lancement de CKG ISR Selection, présenté comme le premier fonds marocain d'investissement socialement responsable de la catégorie actions. Ce véhicule intègre les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans la sélection et la gestion des investissements.
L'engagement du groupe dépasse toutefois le seul périmètre financier. À travers sa branche Développement territorial et ses différentes filiales, la CDG intervient dans des domaines structurants tels que l'aménagement urbain, les infrastructures, le tourisme, l'habitat et le développement économique régional. Autant de secteurs où les enjeux de durabilité, de cohésion sociale et de préservation des ressources sont déterminants.
Cette ambition s'est également traduite par un partenariat avec le ministère de la Transition énergétique et du Développement durable, formalisé en octobre 2024. La convention prévoit notamment une coopération dans la mise en œuvre de la Stratégie nationale de développement durable, le financement de projets d'énergies renouvelables et d'infrastructures vertes, ainsi que le développement d'écosystèmes industriels liés à la transition énergétique.
À travers cette approche, la CDG entend faire évoluer son rôle d'investisseur institutionnel vers celui d'un acteur de référence de la transformation durable du Maroc. Une responsabilité de taille pour une institution dont les décisions d'allocation des ressources contribuent à façonner l'économie et les territoires.
Conscient des enjeux nationaux et des mutations internationales liées aux transitions économiques, sociales et environnementales, Khalid Safirs porte une vision de la responsabilité qui dépasse la seule maîtrise des impacts de l'institution. Il s'agit de faire de la force de l'investissement un instrument stratégique pour accompagner les grandes transformations du Maroc, renforcer sa résilience et contribuer à un développement durable, inclusif et équilibré. ●



Les Eaux Minérales d'Oulmès

Faire de la préservation de l'eau une priorité stratégique



Miriem Bensalah Chaqroun, dirigeante des Eaux Minérales d'Oulmès.

Dans un pays confronté à un stress hydrique structurel, la responsabilité environnementale d'un producteur d'eau minérale revêt une importance capitale. Filiale du groupe familial Holmarcom, Les Eaux Minérales d'Oulmès (EMO) en a fait l'un des axes majeurs de sa stratégie de développement durable, en intégrant les préoccupations environnementales, sociales et de gouvernance au cœur de son modèle économique. Sous l'impulsion de sa président Miriem Bensalah Chaqroun , l'engagement des Eaux Minérales d'Oulmès en faveur de la responsabilité sociétale et du développement durable repose sur une conviction profonde et une détermination sans faille : loin d'être un simple slogan ou un exercice de communication, la RSE constitue une véritable culture d'entreprise, un engagement de chaque instant et un principe qui guide durablement ses choix et ses actions. Engagée dans une démarche de responsabilité sociétale depuis plusieurs années, l'entreprise a formalisé une stratégie ESG articulée autour de neuf engagements et de trois grands piliers : la gouvernance, le capital humain et la protection de l'environnement et du climat. La préservation de la ressource hydrique constitue naturellement le premier chantier. L'entreprise protège 140 hectares de terres autour des sources de Tarmilate contre les activités humaines susceptibles de les polluer. Elle affirme également adapter les prélèvements au rythme de renouvellement naturel des sources et s'appuyer sur un dispositif de gestion de l'eau conforme à la norme ISO 46001. Autre priorité : réduire l'empreinte environnementale des emballages. Allègement des bouteilles, optimisation des bouchons, écoconception et intégration de matières d'origine végétale participent à cette démarche d'économie circulaire. Selon les données publiées par l'entreprise, les efforts engagés ont permis de réduire de 11 % son empreinte carbone entre 2021 et 2024 et d'économiser 13 482 tonnes d'emballages primaires entre 2012 et 2025. Ce qui est loin d'être négligeable.

La transition énergétique figure également parmi les axes structurants de sa feuille de route. Le leader des eaux embouteillées et minérales s'est fixé un objectif de réduction de 47 % de ses émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2030, avec une ambition de neutralité carbone en 2050. Cette trajectoire s'inscrit dans le cadre de la Science Based Targets initiative (SBTi). Mais la responsabilité sociétale de EMO ne se limite pas à la protection des ressources naturelles. Elle comporte une dimension humaine et territoriale essentielle. L'entreprise met en avant la promotion de l'emploi local, le respect des conditions de travail, la diversité et l'inclusion économique des communautés riveraines. Elle soutient notamment des coopératives locales, dont les activités contribuent aux revenus de plusieurs centaines de personnes dans la région de Tarmilate dans le Moyen-Atlas.

Cette démarche bénéficie de plusieurs reconnaissances. Les Eaux Minérales d'Oulmès a renouvelé son Label RSE de la CGEM en mars 2026, ainsi que sa distinction « Engagé RSE » au niveau Exemplaire délivrée par AFNOR Certification. L'entreprise a également remporté, pour la deuxième année consécutive, le premier prix des Arabia CSR & Sustainability Awards en 2025, dans la catégorie des grandes entreprises.

Au-delà des distinctions, l'intérêt de cette expérience réside dans l'intégration progressive de la durabilité dans les décisions industrielles, les investissements et la gouvernance. Pour une entreprise dont l'activité dépend directement de la qualité et de la disponibilité d'une ressource naturelle stratégique, la préservation de l'eau n'est pas seulement un engagement citoyen : elle constitue une condition essentielle de pérennité économique. ●

Groupe Safari

La responsabilité environnementale au cœur de l'industrie



Saïda Lamrani Karim, présidente du groupe Safari.

Fondé par feu Mohammed Karim Lamrani dans les années 1940, le Groupe Safari fait partie des acteurs historiques du paysage économique national . Présent dans l'industrie, la distribution et les services, ce groupe familial de premier plan a progressivement inscrit les préoccupations environnementales et sociales dans les orientations de ses différentes filiales. Insufflée par la clairvoyance et la volonté inflexible de sa présidente, la démarche RSE du Groupe Safari procède d'une conviction intime : la performance économique ne peut se concevoir indépendamment de la responsabilité sociale, environnementale et territoriale. Loin de se réduire à de simples déclarations d'intention, cet engagement se traduit par une aspiration permanente à ériger le développement durable en véritable moteur de transformation, de progrès et de valeur partagée. La démarche du groupe repose notamment sur la recherche d'un équilibre entre performance économique, préservation des ressources naturelles et responsabilité sociale. Une philosophie qui se traduit par des initiatives concrètes dans plusieurs de ses filiales. Dans l'industrie du bois, Cema-Bois de l'Atlas s'inscrit dans une logique de gestion durable des ressources forestières et de valorisation de la matière première. Dans le secteur du plâtre, la CMPE a développé des procédés de fabrication visant à réduire les consommations énergétiques et les matières premières, tout en privilégiant le recyclage et la valorisation des déchets. Autre illustration de cette approche : la Société marocaine des compteurs Vincent (SMCV), dont les solutions de comptage et de gestion des réseaux contribuent à améliorer le rendement des infrastructures de distribution d'eau et à limiter les déperditions d'une ressource devenue stratégique pour le Royaume. L'engagement environnemental du groupe s'est également exprimé dans le domaine de la mobilité. À travers Smeia, distributeur de marques automobiles prestigieuses comme BMW, Land Rover et Jaguar, Safari a accompagné le développement des technologies hybrides et électriques sur le marché national. Cette orientation avait notamment été mise en avant lors de la COP22 en 2016 , dont le Groupe Safari était partenaire officiel . L'occasion de présenter plusieurs initiatives industrielles illustrant sa volonté de concilier développement économique et préservation de l'environnement.

Aujourd'hui, fort d'un portefeuille de 20 filiales, de quelque 4 200 collaborateurs et d'un chiffre d'affaires agrégé annoncé de 10 milliards de dirhams en 2025, le groupe justifie d'un poids économique qui confère à ses engagements une portée particulière. À travers cette diversité d'activités, le Groupe Safari illustre une conception de la responsabilité sociétale ancrée dans les métiers : économiser les ressources, optimiser les procédés industriels, réduire les déchets et contribuer à la modernisation des infrastructures essentielles. ●



Entreprise et environnement

L'heure du virage écologique

La transition écologique n'est pas une luxe. Elle a été érigée en facteur de compétitivité, de résilience et de pérennité économique.

Rachid Wahbi



Au Maroc, où les effets du changement climatique se manifestent avec une intensité croissante, notamment à travers la raréfaction des ressources hydriques, la hausse des températures et la perturbation des cycles agricoles, cette transformation revêt une importance cruciale .

Longtemps considérée comme une démarche volontaire relevant essentiellement de la communication institutionnelle, la responsabilité environnementale entre progressivement dans le champ des décisions stratégiques. Elle concerne désormais aussi bien les grandes entreprises industrielles que les PME, les établissements touristiques, les exploitations agricoles et les opérateurs de services.

Le Maroc a engagé une transformation progressive de son modèle énergétique, en faisant des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique des leviers de sa stratégie de développement. La Contribution déterminée au niveau national (CDN 3.0), couvrant la période 2026-2035, inscrit cette ambition dans une trajectoire de réduction des émissions et d'adaptation aux changements climatiques.

Pour les entreprises, cette évolution implique une remise à plat des modes de production et de consommation énergétique. L'installation de centrales solaires photovoltaïques, le recours à l'électricité renouvelable, la modernisation des équipements industriels, l'optimisation des systèmes de refroidissement et la rénovation énergétique des bâtiments constituent autant de pistes d'action à explorer .

La décarbonation représente également un enjeu commercial. Les entreprises exportatrices doivent anticiper le durcissement des exigences environnementales de leurs marchés, notamment européens, où la traçabilité des émissions et l'empreinte carbone des produits prennent une importance croissante.

L'industrie automobile, le textile, l'agroalimentaire, la chimie et les matériaux de construction sont particulièrement concernés. Pour ces secteurs, mesurer les émissions directes et indirectes, établir un bilan carbone et engager des plans de réduction deviennent des instruments de compétitivité.

Cette transformation nécessite toutefois des investissements, une expertise technique et des mécanismes de financement adaptés. Les audits énergétiques, les contrats de performance énergétique et les financements verts peuvent contribuer à réduire le coût de la transition.

Au Maroc, la question climatique est intimement liée à celle de la sécurité hydrique. La succession des années de sécheresse et la pression exercée sur les ressources disponibles placent la gestion de l'eau au premier rang des préoccupations des entreprises.

L'industrie agroalimentaire, le tourisme, l'agriculture et les activités minières sont directement concernés. La réduction des consommations, la détection des fuites, le recyclage des eaux de process, le traitement des effluents et la réutilisation des eaux usées épurées doivent progressivement devenir des pratiques de gestion courante.

Les entreprises peuvent également contribuer à la préservation des ressources hydriques en accompagnant leurs fournisseurs agricoles dans l'adoption de techniques d'irrigation économes, en privilégiant les cultures adaptées aux conditions climatiques locales et en investissant dans des équipements moins consommateurs d'eau.

La performance environnementale ne se mesure plus uniquement à la quantité de CO_2 évitée, mais aussi à la capacité de l'entreprise à préserver les ressources naturelles dont dépend son activité.

Economie circulaire

La transition écologique suppose de sortir progressivement du modèle linéaire fondé sur l'extraction, la fabrication, la consommation et l'élimination des déchets.

L'économie circulaire ouvre de nouvelles perspectives comme la réutilisation des matières premières, la valorisation des sous-produits industriels, le recyclage des emballages, la réparation des équipements et la transformation des déchets en ressources productives.

Le Maroc a déjà lancé de plusieurs initiatives dans ce domaine. Le rapport annuel 2024 du Conseil économique, social et environnemental (CESE) fait état de projets de centres de tri et de valorisation des déchets, ainsi que d'actions concernant les déchets industriels et ceux issus de la filière oléicole. Il souligne néanmoins que la responsabilité élargie des producteurs demeure encore insuffisamment développée. L'enjeu consiste à faire de la circularité un véritable modèle économique, créateur d'emplois et de valeur ajoutée locale.

Pour éviter que la transition écologique ne reste figé au stade de promesse , les entreprises doivent se doter d'indicateurs précis : émissions de gaz à effet de serre, consommation énergétique par unité produite, prélèvements d'eau, taux de recyclage, volumes de déchets valorisés et part des énergies renouvelables.

L'enjeu est de passer d'une responsabilité environnementale déclarative à une responsabilité mesurable, vérifiable et intégrée dans la gouvernance.

La transition écologique peut ainsi devenir un facteur de modernisation du tissu productif, de réduction des coûts et de création de nouvelles filières industrielles. Elle constitue surtout une condition de résilience face aux bouleversements climatiques qui affectent déjà l'économie nationale. ●



RSE et territoires

L'entreprise, acteur du développement local

La responsabilité sociétale des entreprises ne s'arrête pas aux portes des usines, des bureaux ou des établissements commerciaux. Elle s'étend aux territoires dans lesquels elles sont implantées, aux communautés avec lesquelles elles interagissent et aux écosystèmes économiques dont dépend leur activité.

Rachid Wahbi

Cette dimension territoriale de la RSE prend tout son importance au Maroc, où les disparités entre régions, les difficultés d'accès à l'emploi et la fragilité de certains tissus économiques locaux rendent nécessaire une mobilisation plus large des acteurs publics et privés.

L'entreprise peut ainsi devenir un partenaire du développement territorial, à condition de dépasser les opérations ponctuelles de mécénat ou de sponsoring pour s'engager dans des projets durables, structurants et générateurs de revenus.

Une entreprise implantée dans une région entretient nécessairement des relations avec son environnement : salariés, fournisseurs, agriculteurs, artisans, collectivités territoriales, associations, établissements de formation et habitants.

La RSE territoriale consiste à transformer ces relations en opportunités de développement partagé.

Cela peut passer par le recrutement local, la sous-traitance auprès des PME régionales, l'accompagnement des fournisseurs, le financement de projets communautaires ou encore la mise en place de programmes de formation adaptés aux besoins économiques du territoire.

Cette démarche est particulièrement pertinente dans le monde rural, où l'entreprise a la capacité contribuer à structurer des activités économiques autour des ressources locales : agriculture, artisanat, produits du terroir, tourisme rural, patrimoine culturel et valorisation des savoir-faire.

Les grandes entreprises peuvent jouer un rôle d'entraînement en intégrant les petites structures locales dans leurs chaînes d'approvisionnement.

Cette coopération peut prendre différentes formes : contrats d'achat à moyen terme, assistance technique, accompagnement à la certification, transfert de compétences, aide à la digitalisation et facilitation de l'accès au financement.

Les coopératives, qui ont connu un essor considérable , représentent, à cet égard, un levier important d'inclusion économique. Leur rôle est particulièrement visible dans les filières agricoles, l'artisanat, les produits du terroir et les activités génératrices de revenus destinées aux femmes et aux jeunes. Les données publiées par l'Office du développement de la coopération (ODCO) à la fin de 2025 font état de 65 315 coopératives regroupant près de 789 000 membres, dont plus de 272 000 femmes. Le secteur a également enregistré 24 558 créations nettes d'emplois en 2025, selon le bilan communiqué par l'Office. Ces chiffres illustrent le potentiel de l'économie sociale et solidaire comme composante du développement territorial.



Les coopératives représentent un levier important d'inclusion économique.

Mais le potentiel ne suffit pas. Pour accéder aux marchés, les coopératives doivent améliorer leur organisation, leur gouvernance, la qualité de leurs produits, leur capacité de commercialisation et leur maîtrise des outils numériques.

Construire des partenariats durables

Les associations représentent également des partenaires essentiels de la RSE territoriale. Leur connaissance du terrain, leur proximité avec les populations et leur expérience dans les domaines de l'éducation, de la santé, de l'insertion et de la protection de l'environnement leur permettent d'intervenir au plus près des besoins.

Pour les entreprises, les partenariats associatifs sont de nature à renforcer une dimension concrète à leurs engagements sociétaux. Toutefois, leur efficacité dépend de la qualité du partenariat. Le financement d'une action isolée ne saurait remplacer un programme construit autour d'objectifs précis, d'un calendrier, d'un budget et d'indicateurs d'impact. Les projets les plus structurants sont ceux qui favorisent l'autonomie des bénéficiaires, développent des compétences et créent des activités économiques susceptibles de perdurer après la fin du financement.

La réussite de cette approche repose sur une meilleure coordination entre les entreprises, les collectivités territoriales, les services publics, les associations et les organismes d'accompagnement.

L'Initiative nationale pour le développement humain (INDH), les programmes de développement régionaux et les dispositifs de soutien à l'économie sociale et solidaire offrent des cadres de convergence possibles.

Il devient ainsi envisageable de construire des projets associant investissement privé, financement public, expertise technique et mobilisation communautaire.

Le tourisme illustre particulièrement cette possibilité. Les opérateurs touristiques peuvent être associés à la création de circuits de découverte, à la valorisation du patrimoine, à l'intégration des artisans dans les chaînes de valeur et à la promotion des hébergements et expériences portés par les communautés locales. L'enjeu est de faire en sorte que les retombées économiques du tourisme bénéficient également aux territoires d'accueil.

Mesurer l'impact territorial

Une politique de RSE territoriale ne doit pas être évaluée uniquement à travers le montant des dons ou des budgets sociaux engagés.

Elle doit aussi prendre en compte les emplois locaux créés, les PME accompagnées, les coopératives intégrées aux chaînes de valeur, les femmes et les jeunes bénéficiaires, les revenus générés et la pérennité des projets soutenus.

Une telle méthode permet de passer d'une logique de contribution ponctuelle à une véritable stratégie d'investissement sociétal. Au fond, la RSE territoriale traduit une évolution importante du rôle de l'entreprise qui va au-delà de la production et la commercialisation pour participer à la vitalité économique et sociale de son environnement. ●

Cinq leviers pour renforcer l'impact territorial des entreprises

Privilégier les recrutements locaux.

Développer les achats auprès des PME et coopératives régionales.

Financer des programmes de formation et d'insertion.

Accompagner les associations et les initiatives communautaires.

Soutenir la valorisation des ressources et des savoir-faire locaux.



L'humain au cœur de l'entreprise

Le bien-être, moteur de la performance

La responsabilité sociétale d'une entreprise se mesure aussi à la manière dont elle traite celles et ceux qui contribuent au quotidien à son développement et sa croissance. Derrière les performances financières, les investissements et les indicateurs de productivité agit une ressource essentielle : le capital humain.

Dans un environnement économique marqué par les mutations technologiques, la transformation numérique et l'évolution des métiers, la qualité de l'emploi, la formation, l'inclusion et le bien-être au travail deviennent des dimensions stratégiques de la compétitivité.

Au Maroc confronté au chômage des jeunes et parfois à l'absence de perspectives motivantes pour ceux qui travaillent, cet enjeu est d'une grande acuité. La création d'emplois durables, l'insertion des jeunes, l'amélioration de la participation économique des femmes et la réduction des inégalités professionnelles constituent autant de défis auxquels les entreprises sont appelées à apporter leur contribution. La création d'emplois ne saurait constituer à elle seule une réponse suffisante aux attentes sociales. Encore faut-il que ces emplois soient stables, correctement rémunérés, protégés et porteurs de perspectives d'évolution.

Les données du Haut-Commissariat au Plan illustrent l'ampleur du défi. En 2024, le Maroc a créé 82 000 postes d'emploi nets, tandis que le taux de chômage s'est établi à 13,3 %. Il atteignait 36,7 % chez les jeunes de 15 à 24 ans et 19,4 % chez les femmes. Ces chiffres soulignent le rôle que peuvent jouer les entreprises dans l'amélioration de l'employabilité et l'intégration professionnelle des catégories les plus exposées au chômage.

Une politique sociale responsable commence par le respect des droits fondamentaux : rémunération équitable, couverture sociale, sécurité des conditions de travail, dialogue social et prévention des discriminations.

Elle suppose également une attention particulière aux salariés sous-traitants, saisonniers et intérimaires, dont les conditions d'emploi sont souvent précaires.

Investissement dans l'avenir

L'obsolescence rapide des compétences impose aux entreprises de repenser leur rapport à la formation professionnelle. L'intelligence artificielle, l'automatisation, la digitalisation des processus et la transition écologique transforment les métiers dans presque tous les secteurs. Les entreprises sont par conséquent appelées à anticiper les besoins futurs plutôt que de se limiter à répondre aux insuffisances immédiates en compétences. La formation continue, l'apprentissage en alternance, les partenariats avec les établissements de formation professionnelle et les programmes de reconversion constituent face à ces défis des instruments essentiels.

« Dans cette optique, les entreprises ont intérêt à développer des dispositifs de transmission des savoir-faire, de tutorat et de mentorat, notamment au profit des jeunes diplômés », indique un expert en ressources humaines, qui ajoute : « L'objectif est double : améliorer la productivité et donner aux collaborateurs les moyens de construire des parcours professionnels évolutifs. »

Diversité et égalité des chances

L'inclusion économique des femmes représente l'un des principaux enjeux de transformation du marché du travail national. Le taux d'activité féminin reste particulièrement faible, en raison des obstacles liés notamment à l'accès à l'emploi formel, aux responsabilités familiales, aux conditions de mobilité et aux inégalités professionnelles. Les entreprises disposent de plusieurs leviers pour changer la donne, notamment l'égalité de rémunération à compétences comparables, la transparence des promotions, l'accès des femmes aux postes de responsabilité et la lutte contre le harcèlement. La diversité ne concerne toutefois pas uniquement l'égalité entre les femmes et les hommes. Elle englobe aussi l'insertion des personnes en situation de handicap, l'intégration des jeunes sans expérience, la lutte contre les discriminations liées à l'âge et l'ouverture des recrutements à des profils issus de différents milieux sociaux et géographiques. La santé au travail est un autre pilier fondamental de la RSE. Elle concerne la sécurité physique, mais aussi les conditions psychologiques et organisationnelles dans lesquelles les salariés exercent leur activité. La prévention des accidents, l'ergonomie des postes, la qualité des équipements de protection, la médecine du travail et la sensibilisation aux risques professionnels doivent être intégrées dans les politiques internes. À ces exigences s'ajoutent de nouvelles préoccupations : stress, surcharge de travail, épuisement professionnel, équilibre entre vie privée et vie professionnelle et qualité du management.



Une entreprise responsable doit considérer ses collaborateurs comme des partenaires de sa perfomance.

Une entreprise responsable doit considérer ses collaborateurs non comme une simple variable d'ajustement, mais comme des partenaires de sa performance. La politique sociale gagnerait à être évaluée à partir de résultats concrets: taux de rotation des effectifs, fréquence des accidents, nombre d'heures de formation, proportion de femmes dans l'encadrement, écarts de rémunération, taux de couverture sociale et satisfaction des collaborateurs. Cette approche permet de dépasser les déclarations de principe pour installer une véritable culture de la responsabilité sociale. Au Maroc, les entreprises qui investissent dans les compétences, la diversité et la qualité de vie au travail contribuent non seulement à leur propre développement, mais également à la construction d'un marché du travail plus inclusif et plus résilient. ●

Six engagements pour une entreprise socialement responsable

1. Garantir des conditions de travail dignes et sécurisées.
2. Développer la formation continue.
3. Promouvoir l'égalité professionnelle.
4. Faciliter l'insertion des jeunes.
5. Prévenir les risques psychosociaux.
6. Instaurer un dialogue social régulier.



Achats responsables et économie circulaire

Vers une nouvelle chaîne de valeur

La transition vers une économie plus responsable ne dépend pas uniquement de la manière dont les entreprises produisent. Elle concerne également leurs choix d'approvisionnement, la conception de leurs produits, leurs relations avec les fournisseurs et les habitudes de consommation qu'elles contribuent à façonner.

Jamil Manar

Dans un contexte de pression accrue sur les ressources naturelles, de renchérissement des matières premières et de multiplication des exigences environnementales, le modèle économique traditionnel montre de plus en plus ses limites. Produire davantage en consommant toujours plus de ressources n'est plus une équation soutenable à long terme.

Le Maroc est ainsi confronté à un double impératif : moderniser son appareil productif et accélérer l'évolution vers une économie qui valorise davantage les ressources disponibles, réduit les pertes et favorise les circuits économiques locaux.

Achats responsables

La responsabilité sociétale commence souvent bien avant la fabrication d'un produit. Elle prend naissance au moment où l'entreprise choisit ses fournisseurs, sélectionne ses matières premières et définit ses conditions d'approvisionnement.

Les achats responsables consistent à intégrer des critères environnementaux, sociaux et éthiques dans les décisions d'achat, au-delà du seul critère du prix.

Cette approche fait entrer en ligne de compte plusieurs éléments : origine des matières premières, conditions de travail chez les fournisseurs, consommation d'eau et d'énergie, émissions liées au transport, possibilités de recyclage et respect des normes sociales.

Pour les entreprises nationales, cette démarche ouvre notamment la voie à une meilleure intégration des producteurs locaux, des PME, des coopératives et des entreprises engagées dans des pratiques responsables.

Dans l'agroalimentaire, le tourisme, l'artisanat et la distribution, le recours aux produits du terroir et aux fournisseurs régionaux peut contribuer à raccourcir les chaînes d'approvisionnement, à préserver les savoir-faire et à soutenir les économies locales.

Il ne s'agit pas pour autant de privilégier systématiquement la proximité géographique. Un achat responsable doit également prendre en compte la qualité, la traçabilité, les conditions de production et l'empreinte environnementale réelle.

Penser le produit autrement

L'éco-conception consiste à intégrer les préoccupations environnementales dès les premières étapes de la conception d'un produit ou d'un service.

L'objectif est de réduire son impact tout au long de son cycle de vie : extraction des matières premières, fabrication, emballage, transport, utilisation et fin de vie.

Cette façon de faire concerne particulièrement les emballages, le textile, les équipements industriels, les produits de consommation et les matériaux de construction.

Au Maroc, les entreprises peuvent progresser dans ce domaine en réduisant les emballages superflus, en privilégiant les matériaux recyclables, en développant les contenants réutilisables et en intégrant des matières recyclées dans leurs processus de fabrication.

Dans le secteur agroalimentaire, par exemple, la conception d'emballages moins volumineux, la réduction des pertes de produits et la valorisation des sous-produits agricoles peuvent générer des économies tout en limitant l'impact environnemental.

L'éco-conception ne relève donc pas uniquement d'une préoccupation écologique. Elle peut devenir un facteur de différenciation commerciale et d'innovation.

Le passage à une économie circulaire implique pour sa part de rompre avec la logique du tout-jetable. Les déchets doivent progressivement être considérés comme des ressources susceptibles d'être réintroduites dans les cycles de production.

Le Maroc a commencé à développer plusieurs initiatives dans ce sens. Le rapport annuel 2024 du CESE recense notamment des projets de centres de tri et de valorisation des déchets, ainsi que des investissements consacrés au traitement des eaux usées industrielles et à la valorisation des déchets issus de la production oléicole.

Plusieurs filières présentent un potentiel de développement :

L'agroalimentaire : transformation des résidus agricoles en compost, alimentation animale ou biomatériaux.

Le textile : récupération des chutes de production et recyclage des fibres.

Le bâtiment : réemploi des matériaux et valorisation des déchets de construction.

Les plastiques : collecte, tri, recyclage et incorporation de matières recyclées.

Les équipements électroniques : réparation, réemploi, démantèlement et récupération des composants.

Cette évolution nécessite toutefois une meilleure organisation des filières, des infrastructures adaptées, des normes de qualité et une coopération entre industriels, collectivités territoriales et opérateurs de collecte.

Faire évoluer les pratiques

Un autre levier et non des moindres réside dans le principe de responsabilité élargie du producteur (REP). Celui-ci vise à responsabiliser les fabricants et les metteurs sur le marché quant à la gestion de leurs produits lorsqu'ils deviennent des déchets.

Le CESE recommande notamment de renforcer ce dispositif, de mieux structurer les filières de recyclage et d'intégrer progressivement les acteurs informels de la collecte dans des circuits organisés et professionnalisés. Cette évolution est essentielle pour mieux répartir les coûts environnementaux, créer de nouvelles activités économiques et améliorer les conditions sanitaires et sociales des travailleurs du secteur.

La transformation des modes de production reste inachevée s'elle ne s'accompagne pas d'une évolution des comportements de consommation. Objectif : sensibiliser le consommateur à l'origine des produits, à leur qualité, à leur composition, à leur durabilité et aux conditions dans lesquelles ils sont fabriqués.

Cette évolution crée de nouvelles opportunités pour les entreprises qui savent valoriser la transparence, la traçabilité et l'authenticité.

Les produits locaux, les emballages réutilisables, les circuits courts et les offres favorisant la réparation ou la seconde vie des équipements peuvent ainsi répondre à de nouvelles attentes du marché.

Mais cette responsabilité ne doit pas être transférée au seul consommateur. Les entreprises sont tenues de lui fournir une information fiable et vérifiable, sans recourir au greenwashing ni

Consommer et produire autrement au Maroc suppose une mobilisation de l'ensemble de la chaîne économique. Les grandes entreprises peuvent donner l'impulsion, les PME développer les solutions opérationnelles, les coopératives valoriser les ressources locales et les collectivités faciliter l'organisation des filières.

L'enjeu est de faire émerger une économie dans laquelle la réduction des déchets, l'utilisation rationnelle des ressources et la création de valeur locale deviennent des facteurs de compétitivité.

La RSE trouve ici une traduction particulièrement concrète : produire mieux, gaspiller moins et créer davantage de valeur à partir des ressources disponibles. ●



Les six réflexes d'une politique d'achats responsables

1. Évaluer les pratiques environnementales et sociales des fournisseurs.
2. Favoriser la traçabilité des matières premières.
3. Intégrer les PME et producteurs locaux.
4. Privilégier les matériaux recyclables et réutilisables.
5. Réduire les emballages et les pertes.
6. Mesurer les impacts sur l'ensemble du cycle de vie.



Gouvernance et éthique

Bâtir la confiance, consolider la performance

La responsabilité sociétale des entreprises ne peut produire des résultats soutenus et tangibles sans une gouvernance solide, transparente et fondée sur des principes éthiques clairement établis.

Rachid Wahbi

La performance économique, la préservation de l'environnement et le progrès social ne peuvent être dissociés de la manière dont une organisation est dirigée, dont les décisions sont prises et dont les responsabilités sont exercées.

Dans un environnement marqué par l'exigence croissante de transparence, la multiplication des risques économiques et réglementaires et l'attention portée aux critères ESG, la gouvernance devient un facteur essentiel de crédibilité et de compétitivité.

Pour les entreprises marocaines, l'enjeu consiste à faire évoluer les pratiques managériales afin d'intégrer durablement l'éthique, la responsabilité et la redevabilité dans les mécanismes de décision. Dans ce domaine, où les conflits d'intérêts et la corruption sont monnaie courante, beaucoup de chemin reste à parcourir.

La transparence, fondement de la confiance

La transparence ne se résume pas à la publication des comptes annuels ou à la communication des résultats financiers. Elle implique une information sincère, accessible et suffisamment complète sur les activités, les risques, les engagements et les performances de l'entreprise.

Cette exigence concerne les actionnaires, les salariés, les clients, les fournisseurs, les partenaires financiers et l'ensemble des parties prenantes.

La publication d'informations extra-financières, notamment sur les dimensions environnementales, sociales et de gouvernance, permet de mieux apprécier la réalité des engagements de l'entreprise.

Les rapports RSE et ESG doivent ainsi présenter des indicateurs vérifiables, des objectifs mesurables et des résultats comparables dans le temps.

Une communication crédible doit également rendre compte des difficultés rencontrées et des objectifs qui n'ont pas été atteints. La responsabilité suppose en effet de reconnaître les écarts entre les ambitions annoncées et les résultats obtenus.

Vers davantage de responsabilité

Le Maroc a progressivement renforcé son dispositif de gouvernance d'entreprise. L'adhésion du Royaume, en 2018, aux Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, aujourd'hui dénommés Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales sur la conduite responsable des entreprises, représente un repère majeur dans cette évolution. La publication du Code des bonnes pratiques de gouvernance des établissements et entreprises publics, approuvé en 2025, est considérée également comme une étape importante. Ce texte met notamment l'accent sur la professionnalisation des organes de gouvernance, l'indépendance des administrateurs, la diversité des profils, la gestion des risques, la transparence des financements publics et la prise en compte des enjeux climatiques et de durabilité.

Dans le secteur privé, les initiatives de la CGEM, à travers notamment sa commission RSE et Gouvernance responsable, contribuent à diffuser les bonnes pratiques, à promouvoir la diversité et à accompagner les entreprises dans leurs démarches de responsabilité sociétale.

L'éthique des affaires constitue une dimension incontournable de la gouvernance responsable. La prévention de la corruption, des pratiques anticoncurrentielles, des conflits d'intérêts et des situations de favoritisme nécessite des règles internes claires et des dispositifs de contrôle adaptés.

La mise en place d'un code de conduite, de procédures de prévention des risques, de mécanismes de déclaration des conflits d'intérêts et de dispositifs d'alerte interne contribue à renforcer l'intégrité des pratiques professionnelles.

Ces dispositifs doivent s'appliquer à tous les niveaux de l'organisation, y compris aux dirigeants et aux membres des organes de gouvernance. Ils doivent également couvrir les relations avec les fournisseurs, les intermédiaires, les partenaires commerciaux et les administrations. La conformité réglementaire ne doit pas être perçue comme une simple obligation administrative, mais comme un élément constitutif de la stratégie de l'entreprise.

Conseil d'administration plus responsable

La qualité de la gouvernance dépend largement du fonctionnement des organes de décision. Un conseil d'administration efficace doit disposer des compétences nécessaires pour examiner les orientations stratégiques, contrôler les risques, évaluer les performances et veiller à la protection des intérêts de l'entreprise et de ses parties prenantes.

La présence d'administrateurs indépendants, la diversité des expériences et la représentation des femmes contribuent à enrichir les débats et à améliorer la qualité des décisions.

La séparation des fonctions de contrôle et de direction, lorsqu'elle est pertinente, ainsi que l'existence de comités spécialisés d'audit, des risques ou de rémunération peuvent également renforcer les mécanismes de supervision. La gouvernance responsable suppose enfin que les dirigeants rendent compte des résultats obtenus et de l'utilisation des ressources confiées à l'entreprise.



Dialogue avec les parties prenantes

Une entreprise ne peut construire dans la durée sa stratégie en ignorant son environnement économique et social.

Le dialogue avec les salariés, les clients, les fournisseurs, les collectivités territoriales, les associations et les communautés locales permet d'identifier les attentes, de prévenir les tensions et d'améliorer les décisions.

Cette concertation doit être régulière, structurée et suffisamment ouverte pour permettre aux différentes parties de faire entendre leurs préoccupations.

Les pratiques transparentes, les mécanismes de contrôle et la prévention des risques contribuent à améliorer les relations avec les partenaires financiers, à réduire les risques juridiques et réputationnels et à faciliter l'accès aux marchés.

Pour les entreprises marocaines, notamment les PME et les entreprises familiales, le défi consiste à adapter ces principes à leur taille et à leurs moyens, sans renoncer à leurs exigences fondamentales.

La confiance est en définitive l'un des principaux actifs immatériels de l'entreprise. Elle se construit dans la durée, à travers la cohérence entre les paroles, les décisions et les actes. ●

Les sept piliers d'une gouvernance responsable

Transparence financière et extra-financière.

Prévention de la corruption et des conflits d'intérêts.

Indépendance et diversité des organes de gouvernance.

Gestion et contrôle des risques.

Respect des obligations légales et réglementaires.

Dialogue avec les parties prenantes.

Évaluation régulière des engagements et des résultats.

BWT

— BEST WORLD TRAVEL AGENCY —

EVENT MANAGEMENT · SÉMINAIRES · INCENTIVES · TEAM BUILDING



L'expérience événementielle autrement

Nous concevons, organisons et pilotons tous types d'événements professionnels, avec un accompagnement sur mesure pensé dans les moindres détails.

- Séminaires & conférences
- Congrès médicaux
- Soirées d'entreprise
- Voyages incentives
- Team building
- Voyages d'affaires

Parlons de votre prochain événement

Tél. +212 661 33 41 66 · +212 665 18 15 50

Email info@bwtagency.com

Web www.bwtagency.com

Adresse Résidence El Beida, Imm B, 4e étage, Rue Ibn Katir, Casablanca

SCANNEZ-MOI



Groupe Saham

L'engagement responsable en trompe-l'œil ?

Le groupe de Moulay Hafid Elalamy met en avant une kyrielle d'engagements en matière de responsabilité sociétale, à travers notamment les actions de sa fondation et la stratégie ESG déployée par sa filiale bancaire. Entre philanthropie, stratégie ESG et responsabilité territoriale, l'analyse de sa politique RSE soulève des questions essentielles sur sa cohérence à l'échelle du groupe, la transparence de son empreinte environnementale et sa contribution effective au développement des territoires. Éclairage.



Moulay Hafid Elalamy, président du groupe Saham.

Jamil Manar

Un groupe peut-il se prévaloir d'un engagement sociétal parce qu'il dispose d'une fondation active et qu'une de ses filiales publie un rapport ESG ? La question mérite d'être posée à propos de Saham. Le groupe de Moulay Hafid Elalamy affiche plusieurs initiatives sociales et environnementales, notamment à travers la Fondation Saham et Saham Bank. Mais cette démarche soulève une interrogation essentielle: les engagements affichés sont-ils réellement intégrés à l'ensemble de ses activités et se traduisent-ils par des retombées mesurables pour les territoires, les populations et l'environnement ?

Dans l'univers économique national, le Groupe Saham représente un cas d'école particulièrement intéressant pour interroger les limites et les contradictions de la responsabilité sociétale des entreprises. Non pas parce qu'il serait dépourvu d'engagements, mais précisément parce qu'il dispose des moyens financiers, de la visibilité et de la diversification sectorielle qui devraient lui permettre de développer une politique RSE exemplaire, cohérente et transversale.

Fondé par Moulay Hafid Elalamy, le groupe a progressivement construit un portefeuille d'activités couvrant plusieurs secteurs, notamment l'agriculture, l'immobilier, l'éducation et les services financiers. Cette diversification lui confère une responsabilité qui dépasse largement les frontières de ses différentes filiales et questionne leur stratégie ESG: quelle empreinte économique, sociale et environnementale un groupe de cette dimension laisse-t-il dans les territoires où il investit ?

La responsabilité sociétale se juge d'abord à la manière dont une entreprise exerce ses activités, traite ses salariés, utilise les ressources naturelles, sélectionne ses fournisseurs et contribue au développement de son environnement.

Il serait injuste de passer sous silence le travail de la Fondation Saham. Créée en 2008 et reconnue d'utilité publique en 2017, elle intervient notamment dans les domaines de la santé et de l'inclusion sociale. Ses programmes de consultations médicales, de soins, d'accompagnement des populations vulnérables et de santé scolaire témoignent d'une activité structurée et de réalisations documentées.

Ces initiatives méritent d'être saluées. Elles répondent à des besoins sociaux réels et contribuent à améliorer l'accès aux soins de populations qui en sont parfois éloignées.

Mais une distinction essentielle s'impose : la philanthropie n'est pas la RSE. Une fondation peut financer des opérations sanitaires, soutenir des associations et accompagner des populations défavorisées. Cela ne renseigne pas nécessairement sur les conditions de travail dans les entreprises du groupe, leur politique de recrutement, leur empreinte environnementale, leurs relations avec les fournisseurs ou leur contribution au développement économique local.

La responsabilité sociétale commence à l'intérieur même de l'entreprise et s'étend à l'ensemble de ses activités et de leurs conséquences.

Autrement dit, financer des soins pour des populations vulnérables dans le monde rural est une démarche louable. Mais cela ne dispense pas de s'interroger sur les impacts sociaux et environnementaux des activités économiques du groupe. Une fondation ne doit pas servir de paravent philanthropique d'une politique RSE qui resterait insuffisamment documentée dans les différentes filiales.

C'est là toute la différence entre une entreprise qui fait du bien autour



d'elle et une entreprise qui veille également à ne pas produire de dommages du fait de ses propres activités. Le deuxième aspect concerne la gouvernance environnementale et sociale du groupe. Saham Bank a publié un rapport ESG 2025 présentant une stratégie structurée autour de la décarbonation, de la gestion de l'eau, de l'adaptation au stress hydrique, de la diversité et de l'inclusion. La banque fait également état de financements durables et sociaux et de dispositifs destinés à soutenir des projets à impact.

Il s'agit d'une avancée qu'il serait excessif de réduire à une simple opération de communication.

Mais peut-on objectivement considérer qu'un groupe possède une politique ESG crédible lorsque celle-ci est principalement documentée au niveau d'une filiale, sans disposer d'une vision consolidée publiquement identifiable couvrant l'ensemble de ses participations ?

Les activités agricoles, immobilières, éducatives et financières n'ont évidemment pas les mêmes impacts. Elles n'en nécessitent pas moins des objectifs spécifiques, des indicateurs précis et des mécanismes de contrôle adaptés. À ce stade, les documents examinés ne permettent pas de disposer d'un bilan consolidé couvrant notamment les émissions de gaz à effet de serre, la consommation d'eau, les déchets, les conditions de travail, la formation, les achats responsables et les retombées économiques territoriales de l'ensemble du portefeuille.

Ce déficit de visibilité ne constitue pas une preuve d'absence d'engagement. Il révèle néanmoins une faiblesse documentaire qui mérite d'être interrogée.

Décalage

Une politique ESG ne saurait être crédible si elle se limite aux activités les plus visibles ou les plus faciles à valoriser. Elle doit concerner toutes les entités, y compris celles dont les impacts environnementaux sont les plus sensibles. C'est le cas de Medjool Star qui a valeur de test au point de vue de la responsabilité hydrique pour Saham (lire encadré)

Le troisième angle mort concerne l'ancrage territorial. Un grand groupe ne devrait pas seulement être évalué sur le montant de ses investissements, ses résultats financiers ou le nombre d'emplois qu'il annonce. Il devrait également rendre compte de sa contribution à la structuration du tissu économique local. Dans les territoires où il intervient, combien de PME locales travaillent avec ses filiales ? Quelle proportion des achats est confiée aux fournisseurs régionaux ? Les coopératives sont-elles intégrées dans les chaînes de valeur ? Les jeunes du territoire bénéficient-ils de programmes de formation et de recrutement ? Les femmes disposent-elles de véritables possibilités d'accès à l'emploi et à l'entrepreneuriat ? Ces questions prennent tout leur sens dans un pays où les disparités territoriales demeurent importantes et où les petites entreprises, les coopératives et les associations ont souvent besoin de partenaires capables de leur ouvrir des débouchés et de leur transmettre des compétences. Un grand groupe peut parfaitement être rentable tout en ayant une empreinte territoriale relativement faible. C'est précisément ce décalage qu'une politique RSE ambitieuse devrait permettre de réduire.

Le recours aux fournisseurs locaux, les contrats d'approvisionnement de long terme, l'accompagnement des coopératives, la formation professionnelle et les partenariats avec les associations devraient ainsi figurer parmi les indicateurs de performance sociétale du groupe.

Au fond, le cas Saham renvoie à une question plus large qui concerne l'ensemble du capitalisme marocain : celle de la séparation parfois trop commode entre la réussite économique d'un groupe et sa contribution au progrès collectif. La création d'une fondation, le financement d'actions sociales et la publication d'un rapport ESG constituent des instruments utiles. Mais ils ne sauraient remplacer une transformation des pratiques économiques et managériales. Une entreprise véritablement responsable doit être capable de démontrer simultanément qu'elle crée des emplois de qualité, respecte ses salariés, préserve les ressources naturelles, entretient des relations équitables avec ses fournisseurs et contribue à la vitalité économique des territoires. Cette exigence doit être encore plus forte pour les groupes qui disposent des ressources nécessaires pour investir dans des dispositifs de mesure, d'évaluation et de contrôle. Saham a les moyens de franchir cette étape. La question n'est donc pas de savoir si le groupe mène des actions sociales, mais s'il est prêt à rendre compte de manière consolidée et transparente de l'ensemble de ses impacts. Le cas Saham illustre finalement une évolution nécessaire du débat sur la RSE au Maroc. Il ne suffit pas de comptabiliser les dons, les consultations médicales, les opérations de mécénat ou les montants de financements estampillés ESG. Il faut désormais regarder l'entreprise dans sa globalité, confronter ses engagements à ses pratiques et mesurer les bénéfices réels qu'elle génère pour son environnement. Un rapport consolidé, des indicateurs environnementaux et sociaux vérifiables, une évaluation indépendante et une stratégie territoriale clairement définie constitueraient des avancées majeures .

Le groupe de Moulay Hafid Elalamy dispose d'une fondation active et d'une banque qui a commencé à structurer sa démarche ESG. Ce sont des acquis. Mais ils ne suffisent pas, à eux seuls, à établir la crédibilité d'une politique RSE couvrant l'ensemble de ses activités.

Car la véritable réussite d'un groupe ne se mesure pas uniquement à la valeur de ses actifs, à ses bénéfices ou à son expansion. Elle se mesure aussi à la qualité des emplois qu'il crée, aux ressources qu'il préserve, aux entreprises locales qu'il fait grandir et aux territoires qu'il contribue à faire vivre. ●

Medjool Star : le revers hydrique de la star

C'est probablement dans l'activité agricole de Saham, via son enseigne Nedjool Star, que la question environnementale mérite l'examen le plus attentif. Le cas de Medjool Star soulève une question environnementale qui ne saurait être éludée. Implantée dans la province d'Errachidia, au cœur du bassin oasien du Tafilalet, cette filiale agricole du groupe Saham tournée vers l'export exploite une ferme consacrée à la production de dattes Mejhoul, qui s'étire sur 627 hectares avec environ 55 000 palmiers-dattiers et une unité de conditionnement.

Or, ce territoire du sud est loin d'être un espace agricole ordinaire. C'est un milieu oasien fragile, façonné par un équilibre hydrique précaire, où la raréfaction de l'eau, la sécheresse et la pression sur les ressources souterraines menacent aussi bien les palmeraies traditionnelles que les activités et les conditions de vie des populations.

La responsabilité hydrique ne saurait être cantonnée à l'affichage de techniques d'irrigation modernes. Encore faut-il démontrer que l'activité économique s'inscrit dans une gestion durable de la ressource et tient compte des besoins des autres utilisateurs du territoire.

Dans un tel environnement, le développement d'une exploitation agricole de grande dimension ne peut non plus être évalué uniquement à travers ses rendements, ses investissements ou les emplois qu'elle génère. Il doit également être jugé à l'aune de son empreinte hydrique et de sa contribution à la préservation de l'écosystème local. Car, dans le Tafilalet, chaque prélèvement d'eau s'inscrit dans un équilibre territorial déjà fortement contraint.

Combien de mètres cubes d'eau Medjool Star prélève-t-elle chaque année ? Quelle est l'origine de cette eau : nappes souterraines, forages, ressources de surface ou eaux usées traitées ? Quel est le volume consommé par tonne de dattes produite ? L'entreprise recourt-elle à des systèmes d'irrigation économes, à la réutilisation des eaux traitées et à un suivi indépendant de l'évolution des nappes ? Et surtout, quel est l'impact de son activité sur la disponibilité de l'eau pour les agriculteurs traditionnels et les communautés environnantes ?

Ne relevant ni du procès d'intention ni de l'accusation, ces questions procèdent d'une exigence élémentaire de transparence environnementale, particulièrement pour un groupe qui entend inscrire son action dans une démarche de responsabilité sociétale. Les données en question devraient être accessibles dans un rapport environnemental digne de ce nom. Dans une région où l'eau représente un enjeu de survie collective, la performance d'une exploitation agricole ne peut être appréciée à la seule quantité de dattes récoltées. Elle doit aussi se mesurer à sa capacité à produire sans compromettre les ressources dont dépend tout un territoire.

Ne s'arrêtant pas a la clôture de sa propriété, la responsabilité d'un investisseur s'étend aux conséquences de son activité sur l'écosystème et les populations qui l'entourent. C'est à cette aune que Medjool Star, et au-delà le groupe Saham, devraient rendre compte de leur engagement environnemental.

RANGE ROVER
EVOQUE

THE HOXTON EDITION



Un esprit londonien. Une signature unique. Une allure résolument urbaine.
Le Range Rover Evoque Hoxton Edition traduit l'audace urbaine en élégance contemporaine.

Smeia

08 00 00 05 51