

L'ARGANIER : UN HÉRITAGE MENACÉ

LE FABULEUX DESTIN DU PEINTRE MEHDI QOTBI

L'AFRIQUE
D'AUJOURD'HUI
& DE DEMAIN

DÉCEMBRE 2025

CAN 2025 : AU CŒUR DE LA PLANÈTE FOOT

LA FIÈVRE DES PARIS SPORTIFS

AFRIQUE

Forbes

MAROC
DESTINATION
BUSINESS

Dossier
spécial
**FONDS
SOUVERAINS
AFRICAINS**

LES ARCHITECTES
DE LA PROSPÉRITÉ

L'OPINIÂTRE
**Mr GEORGE
ELOMBI**

France : 9,90 € - Bénin, Burkina Faso, République centrafricaine, Mali, Niger, Togo, Cameroun, Côte d'Ivoire, Gabon, Sénégal : 9 900 CFA - République du Congo : 12,50 € Djibouti : 11,50 € - Belgique, Madagascar, Ile Maurice : 10,50 € - République démocratique du Congo : 10,70 € - Suisse : 13,90 CHF. N° ISSN : 2262-1547

PROGRAMME
SIMANDOU
2040

Un pont vers la **prospérité**!



La Guinée, notre Paradis

TERRE DE RICHESSE ET D'INNOVATION

1
Agriculture,
Industrie
Alimentaire &
Commerce

2
Éducation &
Culture

3
Infrastructures,
Transports &
Technologies

4
Économie,
Finance &
Assurance

5
Santé &
Bien-être



10 | MATIÈRES PREMIÈRES
HUILE D'ARGAN :
LA BATAILLE DE LA VALEUR



16 | ANALYSE
BALLON D'OR : UN TROPHÉE
QUI RAPPORTÉ !



40 | PARIS
SPORTIFS
UN SECTEUR
EN PLEIN BOOM

AFRIQUE Forbes

ACTUALITÉ

10 | MATIÈRES PREMIÈRES
PAR CHRISTIAN MISSIA DIO
Huile d'argan : la bataille de la valeur

14 | L'ESPOIR À SUIVRE
PAR RANTO ANDRIANJOHANY
Lamine Yamal
Génie précoce, influence mondiale

16 | ANALYSE
PAR OLIVIA YÉRÉ DAUBREY
Ballon d'Or : un trophée qui rapporte !

18 | FOCUS
PAR SZYMON JAGIELLO
Football africain : vers une CAN de tous les records ?

DOSSIERS

24 | FONDS SOUVERAINS
COORDONNÉ PAR MARIE-FRANCE RÉVEILLARD
AVEC POKOU ABLE, KOUZA KIÉNOU, ALBIN SÉKOU
SAWADOGO

26 | Des instruments financiers innovants

30 | Les architectes de la prospérité

34 | Interview : Serge Brice Ngodjou, directeur général du Fonds gabonais d'investissements stratégiques (FGIS)

36 | Fonds souverains africains
Un poids financier encore négligeable

38 | FONSIS (Sénégal)
Catalyser l'investissement pour une transformation économique durable

40 | PARIS SPORTIFS
COORDONNÉ PAR MARIE-FRANCE RÉVEILLARD
AVEC POKOU ABLE, SZYMON JAGIELLO, KOUZA KIÉNOU, LÉOPOLD MUTA, PATRICK NDUNGIDI

42 | Un secteur en plein boom

44 | Qui sont les leaders du secteur ?

46 | Les régulateurs à l'épreuve de la lutte contre le blanchiment de capitaux

50 | E-sport : la révolution silencieuse

54 | Quand les technologies de rupture entrent en jeu

Forbes AFRIQUE

À LA UNE

60 | LE GRAND PORTRAIT

George Elombi, Président d'Afreximbank

PAR PATRICK NDUNGIDI

DESTINATION BUSINESS

70 | MAROC

COORDONNÉ PAR MARIE-FRANCE RÉVEILLARD AVEC DOUNIA BEN MOHAMED, ELLIOTT BRAILLY, SYLVAIN COMOLET, SZYMON JAGIELLO, KOUZA KIÉNOU, DAOUDA MBAYE, CHRISTIAN MISSIA DIO, PATRICK NDUNGIDI, STÉPHANIE O'BRIEN, ÉLODIE VERMEIL, OLIVIA YÉRÉ DAUBREY

72 | La stabilité économique au service d'une ambition mondiale

76 À 102 | ANALYSES SECTORIELLES

Énergie | Infrastructures | Économie maritime | Agribusiness | Transport | Banques | Distribution | Éducation | Tech | Tourisme

108 | MANAGEMENT
Le code culturel des affaires

110 | ÉVASION
Quatre refuges d'exception

116 | ARTS

Mehdi Qotbi - Tisseur de lumière

122 | ON EN PARLE
Les ambassadeurs du softpower

22 | FORBES BRANDVOICE

AVEC ONZE CAPITAL

Roselyne Chambrier : audace, engagement et action au cœur de l'industrialisation africaine

58 | FORBES BRANDVOICE

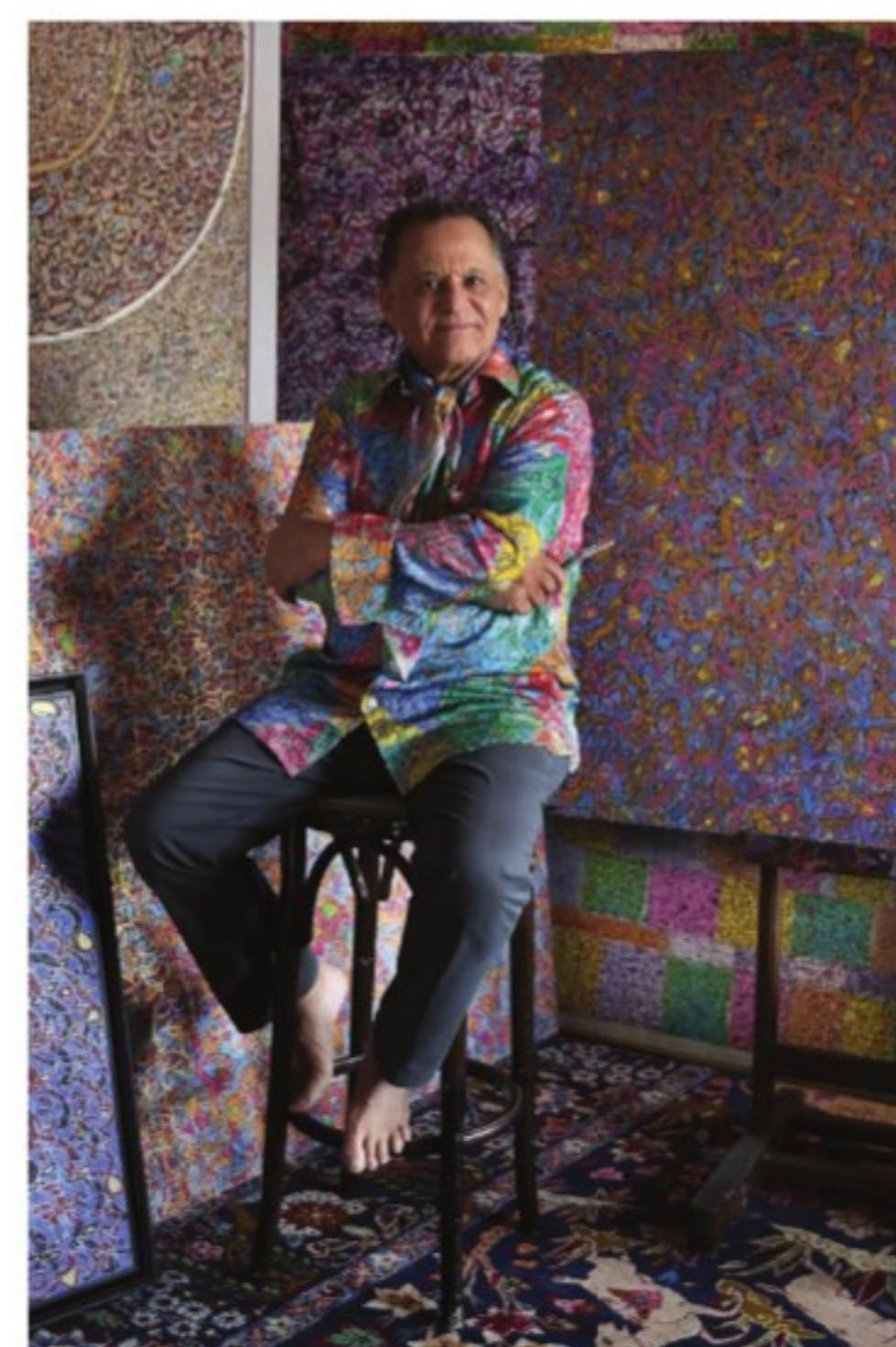
AVEC ECOBANK CENTRAFRIQUE

Une banque qui propulse l'économie de la RCA



60 | LE GRAND PORTRAIT
GEORGE ELOMBI
PRÉSIDENT
D'AFREXIMBANK

70 | DESTINATION BUSINESS : MAROC
LA STABILITÉ ÉCONOMIQUE AU SERVICE
D'UNE AMBITION MONDIALE



116 | ARTS
LE FABULEUX DESTIN DE MEHDI QOTBI



108 | MANAGEMENT
LE CODE CULTUREL
DES AFFAIRES AU MAROC



90 | TRANSPORT
MODERNISATION
GLOBALE
ET VIRAGE VERT



102 | TOURISME
OBJECTIF : UNE PLACE
DANS LE TOP 15 MONDIAL



122 |
ON EN PARLE
JAMEL
DEBBOUZE



Transformer le commerce africain

Afreximbank soutient la croissance et la prospérité à long terme de l'Afrique.

Depuis 30 ans, la banque met en place des structures innovantes pour proposer des solutions de financement qui soutiennent la transformation de la structure du commerce africain, accélèrent l'industrialisation et le commerce intra-régional, stimulant ainsi l'expansion économique en Afrique.

Filiales :



Une sélection de filiales indirectes et d'initiatives stratégiques :

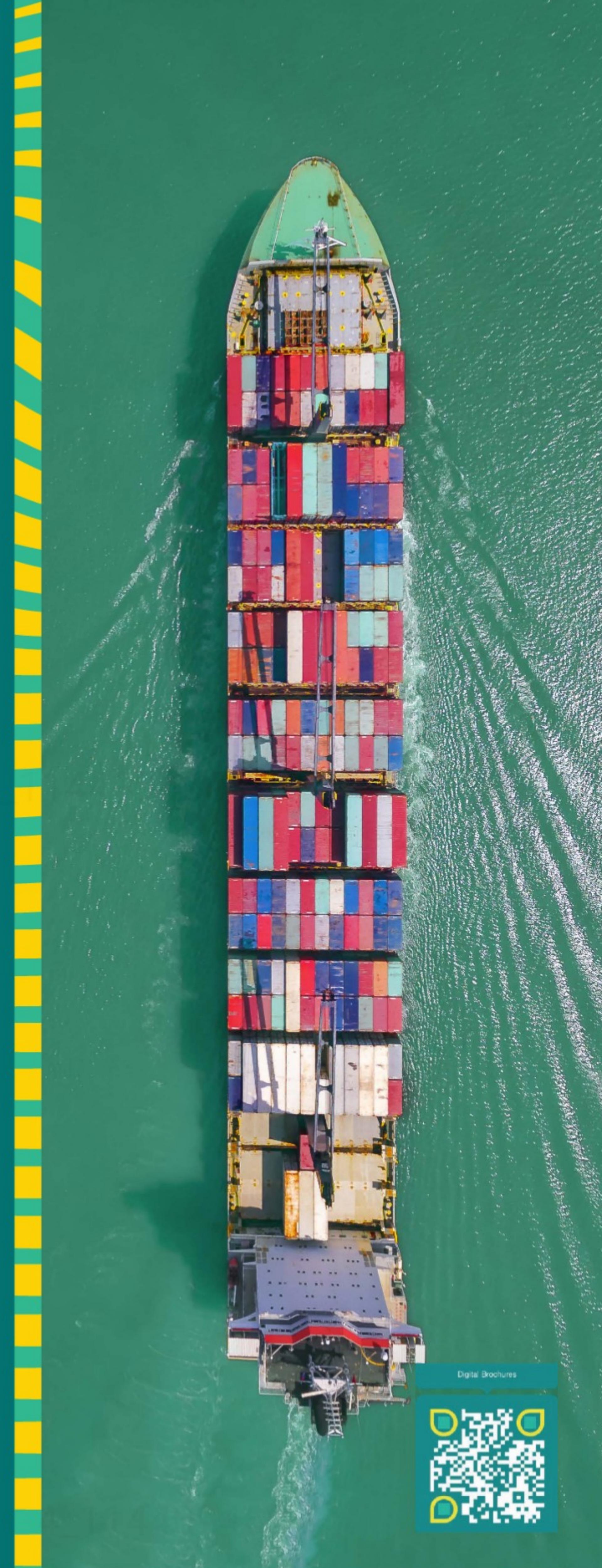


Écosystème ATG :



Pour en savoir plus, rendez-vous sur
[@afreximbank.com](http://afreximbank.com)

Aimez, commentez et partagez le contenu d'Afreximbank



Forbes

AFRIQUE

DÉCEMBRE 2025 | NUMÉRO 088

ÉDITÉ PAR F. AFRIQUE MEDIA SAS

18, avenue Franklin D. Roosevelt 75008 Paris

PRÉSIDENT FONDATEUR, DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Lucien Ebata

ASSOCIÉ UNIQUE

F. Afrique Medias Holding SA

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Lucien Ebata, Sylvain Lekaka

CONCEPTION, PRODUCTION ET RÉALISATION

Directrice des opérations | Mathilde Lafarge

ONYX INFINITY

111, avenue Victor Hugo 75784 Paris Cedex 16

ÉDITORIAL, RELECTURE

Élodie Vermeil

COORDINATION DE LA RÉDACTION

Marie-France Réveillard

COLLABORATEURS DU PRÉSENT NUMÉRO

Pokou Ablé, Ranto Andrianjohany, Dounia Ben Mohamed, Elliott Brailly, Sylvain Comolet, Szymon Jagiello, Kouza Kiénou, Daouda Mbaye, Christian Missia Dio, Léopold Muta, Patrick Ndungidi, Stéphanie O'Brien, Albin Sékou Sawadogo, Olivia Yéré Daubrey

SECRÉTARIAT DE RÉDACTION

Isabelle Lallouët

DIRECTION ARTISTIQUE ET MAQUETTE

Jazzeup

ICONOGRAPHIE

Le Labo Agence Créative

CONTACTS

Secrétariat | +33 1 82 88 18 33

Site internet | www.forbesafrique.comContact | contact@forbesafrique.comAdministration | administration@forbesafrique.com

Service commercial & publicitaire

business-development@forbesafrique.comadvertising@forbesafrique.com

Direction des opérations, communication & partenariats

m.lafarge@forbesafrique.com

Coordination de la rédaction

m.reveillard@forbesafrique.come.vermeil@forbesafrique.com

Secrétariat de rédaction

redaction@forbesafrique.com**IMPRIMEUR**

LÉONCE DEPREZ

ZAC Artoipôle 2, 962 allée de Belgique

62128 Wancour

FORBES GLOBAL MEDIA HOLDINGS INC.**PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION****ET RÉDACTEUR EN CHEF**

Steve Forbes

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Sherry Phillips

DIRECTEUR DU CONTENU

Randall Lane

DIRECTRICE DU DESIGN

Alicia Hallett-Chan

DIRECTRICE ÉDITORIALE**DES ÉDITIONS INTERNATIONALES**

Katya Soldak

PRÉSIDENT, LICENCES & PARTENARIATS

Peter Hung

VICE-PRÉSIDENT, LICENCES & PARTENARIATS

Mathew Sevin

RESPONSABLE JURIDIQUE

MariaRosa Cartolano

VICE-PRÉSIDENT & ASSISTANT**RESPONSABLE JURIDIQUE**

Nikki Koval

FONDÉ EN 1917

B.C Forbes, Rédacteur en Chef (1917-1954)

Malcolm S. Forbes, Rédacteur en Chef (1954-1990)

James W. Michaels, Éditeur (1961-1999)

William Baldwin, Éditeur (1999-2010)

Copyright@2025 Forbes Media LLC.

Tous droits réservés.

Le titre est protégé par une marque déposée auprès de l'U.S.

Patent & Trademark Office.

FORBES AFRIQUE est publié par F. Afrique Media SAS,

18, avenue Franklin-Roosevelt 75008 Paris, France,

sous accord de licence avec Forbes Media LLC,

60 Fifth Avenue, New York, 10011, États-Unis d'Amérique.

N° ISSN : 2262-1547.

Prix de vente au numéro en France métropolitaine : 9,90 € TTC.

Forbes
BRANDVOICE

Les articles BrandVoice® et Story Telling publiés dans le magazine *Forbes Afrique* sont rédigés en collaboration avec des partenaires commerciaux. Les opinions exprimées ainsi que les illustrations utilisées dans les BrandVoice® n'engagent que les partenaires.



“

Créé en Guinée en 2009, IBS group accompagne les grands projets miniers, énergétiques et d'infrastructures en Afrique de l'Ouest. Avec près de 1000 collaborateurs et un réseau de partenaires internationaux, le Groupe livre des projets aux meilleurs standards tout en développant les compétences locales.

”

- BASE VIE SIMFER – CONCEPTION ET CONSTRUCTION
- INSTALLATION ET MISE EN SERVICE DU SYSTÈME DE DISPATCHING & SCADA – PROJET OMVG (4 PAYS)
- PROJET BAD CAR WAGON DETECTION – CONCEPTION ET INSTALLATION D'UN SYSTÈME DE DÉTECTION ET D'ÉCARTEMENT DES WAGONS DÉFECTUEUX POUR GAC

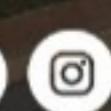
- PREMIÈRE SOCIÉTÉ GUINÉENNE À INSTALLER UN SYSTÈME DE CONVOYEUR ET DE CHARGEMENT DE NAVIRE MINIER – DYNAMIC MINING
- MAINTENANCE DES MOTEURS CUMMINS, DU TRANSPORT DU MINERAIS À L'EXPORT



www.groupeibs.com



Info@groupeibs.com



@IBSgroup

INJELECO
Industrial Energy - Equipment - Control | Telecommunications

lqk

SIMI
SOCIÉTÉ D'INSTALLATION MINÉALE GUINÉESE

KRSS
SOCIÉTÉ D'INSTALLATION MINÉALE GUINÉESE

MCK
Mining Company of Kédougou



IBS GROUP
Siège social Immeuble IBS,
Centre Émetteur Kipé Conakry
Guinée - Sénégal, Maroc, Côte d'Ivoire.

IBS
GROUP

« *Donner tout son sens à l'information* »

BIENVENUE AU MAROC LA PORTE D'ENTRÉE PRIVILÉGIÉE DES INVESTISSEURS EN AFRIQUE !

PAR LA RÉDACTION

Souvent cité comme un modèle de développement en Afrique, le Maroc doit sa croissance économique à de vastes réformes, à ses investissements stratégiques, et à sa stabilité politique. Le rayonnement du pays s'appuie sur une vision stratégique à long terme engagée au début des années 2000, qui a mené à la réalisation de plans sectoriels ambitieux – industrie, agriculture, énergie, tourisme, numérique – destinés à renforcer les infrastructures (Tanger Med, la ligne à grande vitesse Tanger-Casablanca, Dakhla Atlantique...), mais également à attirer les investisseurs.

UN HUB STRATÉGIQUE

Le Plan Maroc Vert (2008–2020) a permis la modernisation agricole, tandis que le Plan d'accélération industrielle (2014–2020, prolongé) a favorisé le développement de zones industrielles et de chaînes de valeur exportatrices. Enfin, la Stratégie énergétique 2030, pilotée par le géant Masen, devrait parvenir à porter la part des énergies renouvelables dans le mix électrique national à plus de 52 % à l'horizon 2030.

Depuis sa réintégration en 2017 dans l'Union africaine (UA), le royaume, qui mise sur le codéveloppement Sud-Sud,

exporte son modèle industriel sur le continent et entend s'imposer comme un hub stratégique entre l'Europe, l'Afrique et l'Atlantique. Le pays maintient une croissance positive comprise en moyenne entre 3 et 4 % sur la décennie, selon la Banque mondiale. Inflation maîtrisée, bonne notation souveraine internationale (FMI, agences de rating) : ces atouts en font une destination prisée par les investisseurs étrangers.

Première destination touristique d'Afrique, le Maroc déploie également son softpower à travers de nombreuses personnalités qui font rayonner sa culture séculaire à l'international, à l'image du peintre Mehdi Qotbi, dont nous présentons le portrait.

FONDS SOUVERAINS ET PARIS SPORTIFS

Forbes Afrique explore également le rôle des fonds souverains en Afrique. Leur taille reste modeste : ils représentent moins de 100 milliards de dollars, soit moins de 1 % du total mondial. Néanmoins, ces fonds – éléments clés pour stabiliser les économies et financer le développement – y connaissent un essor important depuis 2010 : en 2025, l'Afrique comptait une vingtaine de fonds souverains actifs, contre une dizaine il y a quinze ans.

Et puis, alors que la Coupe d'Afrique des Nations (CAN) débute le 21 décembre au Maroc, notre magazine revient sur les enjeux économiques associés à ce rendez-vous majeur du football africain.

Plongez ensuite dans le monde des paris sportifs, qui affichent une progression constante grâce à la numérisation tous azimuts des pays africains. Entreprises locales et groupes internationaux ne s'y sont pas trompés, qui investissent massivement dans ce secteur, alors que les États y voient une source potentielle de recettes fiscales. Cependant, entre monopole d'État et flou réglementaire, les pays africains réfléchissent à l'élaboration d'un cadre réglementaire plus strict.

Premier Bet, Bet223, 1xBet ou BetClic sont quelques-uns des leaders d'un marché qui demeure toutefois émergent, en comparaison avec les pays européens, les États-Unis ou l'Australie.

Retrouvez enfin une analyse consacrée à l'arganier qui, derrière son succès commercial, révèle une réalité plus complexe. Entre dépendance industrielle, fracture technologique, pressions climatiques liées aux épisodes de sécheresse récurrente, mais aussi traditions alimentaires en recul : quel avenir pour l'arganier, symbole du royaume chérifien ? 

LES NOUVEAUX BOSS

Le grand concours TV des entrepreneurs africains

Chaque vendredi soir



**TV 5
MONDE**



ACTUALITÉ
MATIÈRES PREMIÈRES

L'huile d'argan est fabriquée
à partir du noyau contenu
dans les fruits de l'arganier.

HUILE D'ARGAN

La bataille de la valeur

Arbre aux mille vertus, l'arganier fait le bonheur des tables marocaines et des géants de la cosmétique mondiale. Pourtant, entre dépendance industrielle, fracture technologique, sécheresse récurrente et recul des traditions, la filière est confrontée à de nombreux défis. Plongez au cœur de cette production ancestrale en pleine refonte.

PAR CHRISTIAN MISSIA DIO

«Au-delà de sa valeur économique, l'arganier joue un rôle écologique vital : il stabilise les sols, protège la biodiversité et retient l'humidité»

© JULIOPV / SHUTTERSTOCK

L'huile d'argan bénéficie de l'image «équitable» des coopératives féminines marocaines.

Dans les collines brûlées du Souss-Massa, région du centre du Maroc, les arganiers résistent encore. Leurs troncs noueux, plantés au sommet de vallées asséchées, dessinent des silhouettes d'un autre temps, vestiges d'un écosystème classé par l'UNESCO au patrimoine mondial. Mais derrière cette image de carte postale, la réalité est plus fragile. Les sécheresses à répétition, la pression foncière et la spéculation transforment peu à peu cet «or liquide» en ressource sous tension.

Selon l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), la productivité moyenne des arganeraies a chuté de 35% depuis 2010. Le recul des précipitations, combiné à la surexploitation des sols, accélère la désertification. Le Maroc, premier producteur mondial (plus de 5 000 tonnes d'huiles par an), voit ainsi un pan de son patrimoine écologique menacé.



«Le Maroc perdait près de 600 hectares d'arganeraie par an quand j'ai commencé mes recherches au début des années 1990», se souvient Zoubida Charrouf, professeure à l'Université Mohammed V et pionnière dans la réhabilitation de la filière. «L'idée était de donner une valeur économique à cet arbre pour qu'il soit préservé. Aujourd'hui, nous risquons de reproduire le même déséquilibre que celui qu'on voulait éviter : une exploitation sans retour pour les populations locales.»

Au-delà de sa valeur économique, l'arganier joue un rôle écologique vital : il stabilise les sols, protège la biodiversité et retient l'humidité. Aussi sa disparition accélère-t-elle les phénomènes d'érosion, mais aussi de migration rurale. «L'arganier relève du domaine forestier, mais il appartient au quotidien des habitants», observe Omar Agodim, expert en développement durable. «Quand la ressource se tarit, c'est tout un modèle social qui vacille.»

LE RÊVE D'UN PLAN VERT, LES LIMITES D'UN MODÈLE

Lancé en 2008, le Plan Maroc Vert a transformé la filière en symbole du renouveau agricole. Deux piliers pour un même objectif : stimuler la production et inclure les petits producteurs, surtout les femmes. Des centaines de coopératives ont vu le jour, dotées de presses mécaniques et de labels bio. «Avant, tout se faisait de manière artisanale, à domicile», raconte Zoubida Charrouf. «Les femmes travaillaient vingt heures pour produire un litre d'huile. Nous avons introduit des normes de qualité, formé des productrices, et créé en 1996 le premier groupement coopératif structuré, Targanine.»

Le Plan Maroc Vert a permis la plantation de plus de 140 000 hectares d'arganiers, la création de 300 coopératives et la reconnaissance d'une Indication géographique protégée (IGP). Sur le papier, le succès est indéniable : le chiffre d'affaires de la filière – devenue vitrine du développement durable – a triplé entre 2012 et 2019, pour atteindre environ 108 millions d'euros, selon le ministère de l'Agriculture.

Mais dans les villages, les écarts se creusent. «La mécanisation et la digitalisation avancent vite, parfois trop vite», alerte Zoubida Charrouf. «Une présence excessive de la technologie risque de défavoriser les coopératives féminines, car elles ne sont pas

formées à ces outils. On ne peut leur demander de maîtriser des logiciels alors qu'elles sortent à peine de l'analphabétisme. La technologie doit servir les femmes, pas les remplacer.»

La stratégie «Génération Green 2020-2030» promet de replacer l'humain au cœur du modèle. Mais sur le terrain, les coopératives peinent à percevoir les retombées. «Le Maroc reste le premier producteur mondial, mais l'essentiel de la valeur ajoutée est capté à l'étranger», note Omar Agodim. «Nous avons industrialisé la récolte, mais pas la richesse.» Le constat est partagé par plusieurs observateurs : l'État a soutenu la plantation et la certification, mais beaucoup moins la commercialisation. Les subventions de l'Agence pour le développement agricole (ADA) ont surtout favorisé les infrastructures. «On a accompagné la production, pas la marque, résume un expert de la FAO. Tant que le Maroc ne développera pas ses propres circuits de distribution et ses labels premium, la valeur restera exportée».

Pour Lamia Hanafi, fondatrice et directrice générale du hub d'innovation transcontinental Nest Accelerator, le diagnostic est clair : «Les coopératives marocaines ont prouvé leur compétence, mais elles restent fragiles économiquement. Il faut leur donner accès au crédit, les aider à se certifier et à vendre en ligne. Sinon, la filière restera captive des grands groupes.»

LE MARCHÉ MONDIAL, UN JEU À SOMME INÉGALE

Si l'huile d'argan est un produit traditionnel au Maroc, c'est seulement dans les années 1990 qu'elle a fait son apparition en Europe, grâce aux marques cosmétiques. Désormais, de New York à Séoul, l'huile miracle aux vertus nourrissantes et antioxydantes est considérée comme un ingrédient star des cosmétiques. Mais derrière ce succès, le paradoxe demeure : cette richesse nationale, utilisée également en cuisine, profite d'abord à l'étranger. «Avant, c'était un produit du quotidien. Aujourd'hui, c'est un luxe», note Mohamed Erraji, directeur commercial et de la stratégie de Misitano & Stracuzzi SpA, fabricant italien d'huiles essentielles et de jus d'agrumes. «Le litre dépasse les 50 euros, alors qu'il valait 3 euros il y a trente ans.»

Mais pour Zoubida Charrouf, d'autres raisons expliquent ce glissement. «Bien sûr, le prix joue un rôle», concède-t-elle, «mais il faut se demander si ce n'est pas aussi le signe d'un bouleversement plus profond de nos traditions alimentaires. L'huile d'argan, autrefois symbole de convivialité et de transmission, tend à disparaître du quotidien».

Les exportations, elles, explosent : plus de 90 % de la production est désormais destinée à l'étranger, selon la FAO, avec pour premiers marchés la France, les États-Unis et l'Allemagne (source : *Morocco Foodex*). Les labels bio européens, les normes de traçabilité et les certifications ISO imposent une uniformisation qui gomme les spécificités locales. «Le succès international pousse à la standardisation», ajoute Lamia Hanafi. «Certains lots perdent leur authenticité pour répondre aux normes. Si nous voulons préserver la spécificité de l'huile d'argan, il faut renforcer les laboratoires et les contrôles qualité au Maroc.»

LE MARKETING, ENJEU N°1

L'huile brute est exportée entre 22 et 25 euros le litre, tandis que les produits finis peuvent dépasser 300 euros sur les marchés asiatiques et américains. «La marge perdue au Maroc est considérable», explique Mohamed Erraji. «Nous devons construire des marques nationales fortes, capables de raconter une histoire, pas seulement de fournir une matière première.» De fait, les grandes marques internationales capitalisent sur l'imaginaire de l'arganier – désert, authenticité, femmes artisanes – tout en maîtrisant la communication digitale mondiale. Or, aucune marque marocaine n'a encore réussi à incarner cette identité à grande échelle. «Il nous faut apprendre à raconter notre propre histoire», insiste cet expert en commerce international. «Sans storytelling, l'or liquide restera invisible.»

Derrière les belles histoires de développement, une autre réalité s'impose : celle de la dépendance. À Agadir, la société française Olvea Maroc contrôle près de 70 % des exportations d'huile brute. Son usine moderne achète la matière première aux coopératives, la transforme en Europe, puis revend des produits finis à forte marge. «Le Maroc a créé la filière, mais il n'en maîtrise

«L'huile brute est exportée entre 22 et 25 euros le litre, tandis que les produits finis peuvent dépasser 300 euros sur les marchés asiatiques et américains»

©MIKE_O_SHUTTERSTOCK





Taghazout a accueilli en 2022
le tout premier Musée de l'Arganier
au monde.

DE L'ASSIETTE AU LABORATOIRE

Riche en vitamines A et E, l'huile d'argan hydrate, régénère et nourrit. Présente dans la composition de crèmes, lotions, savons, shampoings et après-shampoings, elle soigne l'acné, les vergetures, les irritations cutanées et les signes du vieillissement. Au Maroc, son usage culinaire s'est réduit, mais l'amlou (pâte d'amandes, de miel et d'huile d'argan) connaît un regain créatif avec des versions au matcha, au chocolat ou au spéculoos. Cette huile est par ailleurs utilisée dans les surgelés, les desserts, les confiseries et les snacks, car elle contribue à leur donner du goût. Enfin, elle entre dans la composition de médicaments pour le traitement de l'hypertension artérielle et du diabète.

plus la rentabilité », déplore Omar Agodim. « Il faut imposer une part de transformation locale avant toute exportation. »

Les coopératives dénoncent un rapport de force déséquilibré. Le marché international impose ses standards, mais laisse peu de place à la valeur locale. « Le véritable enjeu n'est plus la production, mais le marketing », résume Zoubida Charrouf. « Le packaging, la communication, la participation aux salons coûtent cher. Sans soutien public, les coopératives resteront des sous-traitantes. » De son côté, Lamia Hanafi plaide pour un plan d'investissement ciblé : « La montée en

Très riche en vitamines A et E, l'huile d'argan est prisée par l'industrie cosmétique.

gamme suppose un fonds national dédié à la valorisation locale. Les coopératives doivent pouvoir financer la certification, le design et l'e-commerce. » Quant à Mohamed Erraji, il estime que le défi est aussi politique : « Le Maroc doit défendre sa souveraineté agro-industrielle. L'ouverture n'est pas un mal en soi, mais la modernisation doit être inclusive. Nous pouvons devenir une référence méditerranéenne de l'agro-industrie durable, à condition de réconcilier tradition et innovation. »

UN PATRIMOINE À RÉINVENTER

À Taghazout, le Musée de l'Arganier raconte cette histoire à sa manière. Entre troncs centenaires et presses modernes, les visiteurs y découvrent les secrets de l'or vert du Maroc. « Dix pour cent de nos revenus sont reversés aux coopératives féminines, que nous rémunérons quatre fois plus que la moyenne », souligne son fondateur, Salim Mestour.

Les musées, donc, mais aussi les hôtels et les marchés bio urbains peuvent ainsi constituer de nouvelles perspectives pour les coopératives. Certaines, par ailleurs, tentent de se diversifier avec des produits dérivés – savons, miels, cosmétiques –, tandis que d'autres sont associées à des programmes de recherche scientifique portant sur l'extraction d'antioxydants à usage pharmaceutique, ou la valorisation des sous-produits (feuilles, pulpe, coque) : tourteaux (résidus de l'extraction) pour l'alimentation animale, biocosmétiques, carburants... « La science peut réconcilier tradition et modernité », souligne Lamia Hanafi. « Mais encore faut-il que les coopératives soient associées dès la conception, et pas seulement à la fin du processus. »

À la croisée de l'économie, du patrimoine et du climat, la filière arganière incarne les dilemmes du Maroc moderne : comment croître sans se perdre ? « L'arganier est plus qu'une ressource : c'est un patrimoine écologique et humain », conclut Zoubida Charrouf. « Si l'on veut qu'il survive, il faut replacer les femmes et les territoires au cœur du modèle économique. » **F**

Retrouvez la version intégrale de cet article sur **forbesafrique.com**

ACTUALITÉ

L'ESPOIR À SUIVRE

LAMINE YAMAL

Génie précoce, influence mondiale



Le 25 avril 2025, Lamine Yamal dévoilait son nouveau look à l'occasion de la finale de la Coupe du Roi entre le FC Barcelone et le Real Madrid.

S'il ne fait aucun doute que Lamine Yamal, 18 ans à peine, est un génie du ballon rond, le cyclone catalan aux racines marocaines et équato-guinéennes impose désormais son empreinte bien au-delà des terrains de football. Portrait d'un espoir à la trajectoire fulgurante.

PAR RANTO ANDRIANJOHANY

Je n'ai pas vu un joueur comme [lui] au cours des huit ou neuf dernières années [...] Yamal est un phénomène qui ne se produit que tous les cinquante ans» : Simone Inzaghi, entraîneur de l'Inter Milan, n'en revenait toujours pas, au lendemain du match opposant son club au FC Barcelone, le 30 avril 2025. Lors de la rencontre, les prestations de Lamine Yamal avaient littéralement ébahi le monde du football : par sa créativité et son efficacité, l'attaquant avait porté le FC Barcelone à bout de bras tout au long de cette demi-finale de Ligue des champions européenne. Des actions de pur spectacle, illustrées par un but mémorable, permettant à son équipe de terminer ce match épique sur le score de 3-3. Une œuvre d'art, qui sera considérée comme le plus beau but de la saison 2024-2025 de la Ligue.

NAISSANCE D'UN PRODIGE

Si sa notoriété est récente, cela fait déjà treize ans que Lamine éblouit par sa technique raffinée, sa vision du jeu et son sang-froid. « *On a vu ce style de joueur par le passé, mais jamais avec une telle justesse dans l'exécution à haute vitesse*, note le journaliste sportif Romain Grimaud. *D'autres ont son style, sa vitesse ou sa technique, mais à son âge, personne ne combine tout ça comme lui* ». Formé au football dès l'âge de 5 ans, le gamin du quartier populaire de Rocafonda à Mataró, près de la capitale catalane, est repéré en 2015 par l'entraîneur Óscar Hernández. Alerté, le FC Barcelone organise en urgence un essai pour éviter que cette pépite ne rallie l'Espanyol, l'autre club de la ville. Le futur ailier rejoint ainsi le centre de formation du club, la Masia, pour devenir, à 15 ans, le plus jeune joueur de l'histoire du Barça à faire ses débuts professionnels en championnat, le 29 avril 2023.

Lamine Yamal affiche rapidement des records époustouflants : à 16 ans,

il est le plus jeune titulaire de Liga du XXI^e siècle et plus jeune buteur de l'histoire de l'Euro. Un an plus tard, il devient champion d'Europe avec l'Espagne. En club, il est le plus jeune *blaugrana*¹ à jouer 100 matchs officiels, tout en terminant meilleur dribbleur d'Europe (153 réussites) et meilleur passeur de la Liga (13 passes décisives) lors de la saison 2024-2025.

Grâce à ces performances exceptionnelles, l'équipe de Hansi Flick réalisera un triplé historique en Espagne : championnat, Coupe nationale et Supercoupe. « *Avoir un joueur comme lui dans ses rangs, c'est posséder un atout imprévisible et créatif, capable de faire la différence à tout moment* », analyse Cédric Djavojotombo, fervent supporter du FC Barcelone. Ce statut de pièce maîtresse du projet catalan sera officialisé le 16 juillet 2025 : ce jour-là, le Barça décide d'offrir un nouveau contrat (jusqu'en 2031) à son joyau offensif – contrat assorti d'une clause libératoire d'un milliard d'euros – et de lui confier le mythique numéro 10, porté autrefois par le meilleur joueur de l'histoire de Barcelone, Lionel Messi.

ENTRE RECORDS SPORTIFS ET CAPITAL CULTUREL PLANÉTAIRE

Avec un salaire net estimé entre 8 et 10 millions d'euros par saison (et pouvant atteindre 15 à 20 millions avec les bonus), Lamine Yamal, désormais majeur², est actuellement le joueur possédant la plus grande valeur marchande au monde, selon Transfermarkt. Son contrat phare avec Adidas, signé en février 2024, l'élève au rang de joueur signature de la marque allemande, avec notamment une édition limitée de crampons F50 « LY304 » créée spécialement pour lui. Le jeune prodige a diversifié ses partenariats dans plusieurs secteurs stratégiques : Beats Electronics (audio), Powerade (boissons énergétiques), Konami (gaming), et Oppo (technologie mobile). Des accords d'autant plus

intéressants que Lamine, véritable icône des réseaux sociaux (plus de 36,8 millions d'abonnés sur TikTok), jouit d'une popularité qui dépasse largement le cadre sportif. Modèle de précocité doté d'un tempérament extraverti, il inspire toute une génération qui apprécie aussi sa manière de communiquer, sans filtre. En marge de la prolongation de son contrat avec le FC Barcelone la star espagnole déclarait ainsi, en juillet dernier : « *Je travaille pour le Barça, je joue pour le Barça. Et quand je suis loin de la Cité sportive Joan Gamper [le centre d'entraînement du club, NDLR], je profite de la vie, c'est tout* ». Allusion à ses dérives festives qui ont défrayé la chronique ces derniers mois.

L'HÉRITAGE DE MESSI

Principal concurrent d'Ousmane Dembélé dans la course au Ballon d'Or 2025, l'enfant béni du football a finalement obtenu la place de dauphin : pour la deuxième année consécutive, il a reçu en septembre le Trophée Kopa, attribué au meilleur jeune (moins de 21 ans) de l'année. Mais la récompense pourrait sonner comme un prélude au triomphe à venir. « *Yamal est aujourd'hui la plus grande individualité et peut-être même le meilleur joueur du monde* », avance ainsi le youtuber Rilès. Interrogé par *L'Équipe* sur la finalité qu'il souhaite donner à sa carrière, le principal intéressé donne une réponse claire : « *Pour moi, le plus important est de laisser un héritage, de construire ma carrière, et, au bout du compte, d'être comparé à Lionel Messi* ». Reste à savoir si, un jour, le jeune prodige saura surpasser le maître. Sans se brûler les ailes. **E**

1. Les joueurs et supporters du FC Barcelone sont appelés *blaugrana* (en catalan) ou *azulgrana* (en espagnol), termes provenant de la combinaison des couleurs bleu et grenat.

2. Lamine Yamal Nasraoui Ebana est né le 13 juillet 2007. Ses parents, Mounir Nasraoui, originaire du Maroc, et Sheila Ebana, native de Guinée équatoriale, ont divorcé dans les années 2010.

BALLON D'OR

Un trophée qui rapporte !

Le 22 septembre 2025, **Ousmane Dembélé** a rejoint l'élite du football mondial en décrochant le Ballon d'Or. À 28 ans, l'attaquant du Paris Saint-Germain a inscrit son nom dans l'histoire d'un trophée où figurent Messi, Ronaldo ou Benzema. Mais au-delà du prestige sportif, cette distinction agit comme un puissant levier économique : clauses contractuelles, primes de performance, nouveaux partenariats et repositionnement marketing.

PAR OLIVIA YÉRÉ DAUBREY

Contrairement à une idée répandue, le Ballon d'Or n'apporte aucun gain direct. «*Remporter le Ballon d'Or ne conduit pas automatiquement au versement de primes*», rappelle Simon Chadwick, professeur et expert des enjeux géopolitiques et économiques du sport au XXI^e siècle. «*Cela dépend du contrat que le joueur a signé initialement avec son club et avec ses partenaires commerciaux. Ces accords doivent donc avoir été négociés en amont par le joueur et son agent, sur la base de la conviction que le footballeur avait une chance réelle et légitime de remporter le trophée. Si des références explicites au Ballon d'Or figurent dans le contrat, alors on peut s'attendre à ce que des primes soient déclenchées, mais aussi que les futurs contrats soient négociés à des niveaux de rémunération supérieurs*».

Le PSG n'a communiqué aucun chiffre, mais les observateurs estiment que des clauses de plusieurs millions d'euros pourraient être activées. L'exemple de Neymar reste en mémoire : son contrat prévoyait

3 millions d'euros en cas de sacre individuel, soit l'équivalent d'un mois de salaire net. Luc Arrondel, chercheur au CNRS, professeur à l'École d'économie de Paris et coauteur de *L'Argent du football* (éd. Rue d'Ulm), souligne que «*Dembélé touche aujourd'hui environ 1,5 million d'euros brut par mois. Même si les montants restent confidentiels, l'effet est positif, car le Ballon d'Or accroît la popularité du joueur, notamment sur les réseaux sociaux, ce qui influence directement sa valorisation*».

L'EFFET MULTIPLICATEUR SUR LES SPONSORS

En effet, le vrai capital du Ballon d'Or réside dans son effet d'amplification commerciale. «*Les vainqueurs deviennent des marques globales*», explique Simon Chadwick. Les sponsors cherchent à capter cette aura, et les retombées se traduisent rapidement par des campagnes publicitaires. La marque Adidas par exemple avait anticipé le sacre de Dembélé avec la campagne *Ous'man of the Year*, symbole de cette stratégie. «*Une école de*

marketing portugaise avait évalué l'impact marketing du Ballon d'Or de Ronaldo en 2014 à environ + 15 %, indique Luc Arrondel. En 2018, Luka Modrić aurait vu ses revenus publicitaires augmenter de 20 % l'année suivante».

Pour Afaf Aboudoulama, experte en stratégies d'influence et présidente de la société de marketing sportif Catleya Media, «*c'est avant tout une visibilité mondiale qui attire les marques. Mais tout dépend de l'image du joueur : Karim Benzema a signé avec Dior et LVMH, non pas uniquement grâce à son Ballon d'Or, mais aussi grâce à sa personnalité et son influence*». Elle nuance : «*Même un champion du monde ou un Ballon d'Or n'est pas automatiquement assuré de signer avec de grandes marques. Le cas de Franck Ribéry le montre : malgré son talent, une affaire judiciaire a freiné son attractivité*».

Pour mesurer l'impact, il suffit d'observer les trajectoires des légendes contemporaines. «*Pour tous les vainqueurs du Ballon d'Or, il y a un rebond financier*», observe Simon Chadwick. «*Mais ces revenus sont souvent de court à moyen terme*,



sauf pour ceux qui maintiennent un niveau d'élite constant, comme Messi, Ronaldo ou Benzema ». En 2025, ces trois joueurs figuraient encore au classement des dix sportifs les mieux payés au monde selon *Forbes*. « Tous trois jouent dans des championnats mineurs (en Arabie saoudite et aux États-Unis) et on peut penser que c'est en raison de leur notoriété qu'ils ont pu négocier de tels salaires – de 100 millions de dollars annuels pour Benzema à 225 pour Ronaldo –, ainsi

que des revenus commerciaux allant de 4 millions pour Benzema à 75 millions pour Messi », analyse Luc Arrondel.

LE CAS SINGULIER DE DEMBÉLÉ

La victoire de Dembélé marque un tournant. Longtemps perçu comme un talent fragile, ralenti par des blessures et traînant une réputation d'irrégularité, il a retrouvé un statut d'élite au PSG. « Ses performances ont

« Pour tous les vainqueurs du Ballon d'Or, il y a un rebond financier »

contribué à réhabiliter son image personnelle », note Simon Chadwick, qui ajoute : « Désormais, il est à l'orée de nouveaux succès. Mais certaines marques peuvent encore hésiter à s'associer à lui, compte tenu de son passé ».

Afaf Aboudoulaïma voit dans ce sacre une opportunité stratégique : « Dans des marchés comme l'Asie, l'impact est réel. Des géants comme Procter & Gamble savent capitaliser sur ce type de reconnaissance mondiale ». Mais elle insiste sur un autre effet, plus collectif : « Le parcours de Dembélé rappelle que l'Île-de-France est aujourd'hui le premier vivier de talents au monde. Son Ballon d'Or peut inciter les marques à réinvestir dans les centres de formation, qui fonctionnent souvent avec peu de moyens ».

UN CAPITAL À GÉRER

Reste une question : comment transformer cette consécration en actif durable ? « Sans stratégie, le trophée peut rester un coup d'éclat sans gains pérennes », avertit un agent sportif interrogé. La surenchère commerciale peut fragiliser une image, surtout si les partenariats choisis ne correspondent pas au profil du joueur.

Pour Dembélé, le Ballon d'Or n'est pas seulement une récompense individuelle : il ouvre la possibilité d'un repositionnement global. À condition de capitaliser sur ce *momentum* et d'incarner, au-delà du terrain, une marque solide et inspirante. Comme le résume Luc Arrondel : « Son image est désormais synonyme d'excellence. Il pourrait renégocier son salaire, attirer de nouveaux sponsors et franchir un palier dans la hiérarchie mondiale ». **E**

CAN 2025

Pleins feux sur le foot africain



Trente-sept ans après avoir accueilli la compétition pour la dernière fois, le royaume chérifien s'apprête à vibrer de nouveau au rythme de la Coupe d'Afrique des nations (CAN), à partir du 21 décembre prochain. Cette 35^e édition s'annonce sous le signe de l'ambition : le tournoi attire un nombre croissant de partenaires et s'inscrit dans une dynamique d'investissements stratégiques menée par le Maroc, avec en ligne de mire la Coupe du monde 2030.

Déryptage.

PAR SZYMON JAGIELLO



Je suis convaincu que la CAN CAF TotalEnergies Maroc 2025 sera un immense succès et la meilleure CAN de l'histoire de cette compétition», a déclaré, le 21 juin 2024, le Président de la Confédération africaine de football (CAF), Patrice Motsepe, lors de l'annonce officielle des dates de la compétition (du 21 décembre 2025 au 18 janvier 2026). De la construction à la rénovation de stades – à l'image de l'enceinte Prince Moulay Abdellah à Rabat, inaugurée le 4 septembre 2025 et d'une capacité de plus de 68 000 places – en passant par le développement d'infrastructures dignes de ce nom, les autorités marocaines n'ont pas lésiné sur les moyens, faisant du pays un véritable chantier à ciel ouvert.

Ainsi, pour la mise à niveau des six stades qui accueilleront les 52 matchs de cette CAN¹, des investissements, estimés à 9,5 milliards de dirhams (880 millions d'euros), ont été prévus afin de développer des arènes de standing international. Mais cela ne représente qu'une partie des financements : d'autres projets sont en cours, notamment la construction d'un futur stade à Benslimane, près de Casablanca, destiné à la Coupe du monde 2030, qui devrait accueillir 115 000 spectateurs pour un coût estimé à 500 millions de dollars.

VENTE DE BILLETS : FRANCE ET BELGIQUE EN TÊTE

Côté infrastructures, outre les investissements issus de fonds propres, le Maroc a multiplié les financements auprès de banques internationales. La Banque africaine de développement (BAD) a déjà déboursé plus de 350 millions d'euros en décembre 2024, et plus de 650 millions d'euros supplémentaires pourraient être mobilisés pour les compétitions footballistiques qui se dérouleront au Maroc. Boris Martor, avocat associé au sein du cabinet international Bird & Bird, explique : «À l'horizon 2030, les besoins d'investissement liés à l'organisation de la Coupe du monde sont estimés à plus de 50 milliards de dirhams [4,6 milliards d'euros, NDLR], répartis entre infrastructures sportives, transport, accueil hôtelier et urbanisme». Des montants colossaux, avec pour objectif de promouvoir une image positive du pays à l'occasion d'une CAN qui suscite un engouement croissant à travers le monde, comme en témoignent les chiffres de l'édition ivoirienne.

Evoquant celle-ci (CAN 2023), Gabriel Ajala, fondateur d'Africa Sports Unified (ASU), décline un bilan impressionnant : «1,4 milliard de téléspectateurs dans le monde ; 2,2 milliards de streams numériques des matchs ; une diffusion dans 171 pays via 110 partenaires médias, dont 45 chaînes en clair, selon les estimations de la CAF. Les revenus de

sponsoring ont augmenté de 39 % par rapport à 2021, et les recettes de billetterie de 800 % sur la même période». Et d'ajouter : «C'est un signal clair que la demande mondiale pour le football africain est bien réelle».

Un mois après l'ouverture de la billetterie pour les matchs à venir au Maroc, la CAF indiquait, le 31 octobre, que plusieurs centaines de milliers de places avaient déjà été vendues à l'international, avec «la France qui trône en tête (109 237 billets), suivie de la Belgique (7 046) et des Pays-Bas (5 958)», traduisant «une profonde passion et un grand attachement au football africain dans l'Hexagone». Issues du Vieux Continent, de larges diasporas viendront soutenir leurs équipes – à l'instar du Sénégal ou de la RDC –, de quoi inciter les partenaires à sortir leurs carnets de chèques pour parrainer la plus prestigieuse des compétitions africaines de football, qui est également la troisième plus grande compétition mondiale de football en termes d'audience.

TOUJOURS PLUS DE PARTENAIRES

Parmi les sponsors, figurent en première ligne les soutiens historiques de la CAF, à commencer par TotalEnergies. Un rapport d'Africa Sports Unified publié en marge de la CAN 2023 mentionnait «un montant déclaré de 250 millions de dollars» pour le contrat de huit ans signé en 2016 entre la CAF et la société française de l'énergie et du pétrole, sponsor titre officiel de la CAF. Quant à la société russe 1xBet (paris sportifs), partenaire depuis 2019, elle a signé «un accord sur dix ans d'une valeur de 65,4 millions de dollars (60 millions d'euros)».

Mais la liste ne s'arrête pas là. Depuis peu, des organismes internationaux sont entrés dans le jeu, à l'image de la Commission européenne. En mai 2025, Bruxelles s'est ainsi alliée à la CAF pour parrainer les compétitions telles que la CAN, ce pour une durée de trois ans. Un partenariat qui souligne, comme l'a indiqué le Commissaire aux partenariats internationaux Jozef Sikela, «qu'en Europe comme en Afrique, le pouvoir unificateur du football est incomparable – tout comme sa portée, avec près de 2 milliards de téléspectateurs de la CAN dans le monde». Un moyen d'utiliser le softpower du football pour promouvoir le Global Gateway, une initiative qui vise à stimuler les investissements européens en Afrique à hauteur de 150 milliards d'euros.

On l'aura bien compris : la CAN 2025 prendra assurément une dimension internationale. Cependant, les investissements consentis par Rabat apporteront-ils les bénéfices espérés ? Le temps apportera certainement son lot de réponses. **E**

«La plus prestigieuse des compétitions africaines de football est également la troisième plus grande compétition mondiale de football»

1. L'édition se jouera dans six villes hôtes : Rabat, Casablanca, Fès, Marrakech, Agadir et Tanger.

AHMED YAHYA

Président de la Fédération de football de la Mauritanie

« Avec l'édition marocaine, nous passerons d'une Coupe d'Afrique pour l'Afrique à une Coupe d'Afrique pour le monde »

Membre du Comité exécutif de la Confédération africaine de football (CAF) et du Conseil de la Fédération internationale de football association (FIFA), Ahmed Yahya revient pour *Forbes Afrique* sur la transformation récente du football africain et sur les raisons pour lesquelles l'édition 2025 de la Coupe d'Afrique des nations (CAN) pourrait prendre une dimension mondiale. Avec six villes hôtes, neuf stades, plus d'un million et demi de visiteurs attendus, l'événement s'annonce hors norme.

PROPOS REÇUEILLIS PAR SZYMON JAGIELLO

FORBES AFRIQUE : Comment décririez-vous l'évolution du football africain sur les dix dernières années, notamment au niveau structurel ?

AHMED YAHYA : Le football africain a connu une transformation profonde, aussi bien sur le plan sportif que structurel. Une grande partie de cette progression est liée au soutien de la FIFA, via le programme FIFA Forward, lancé sous la présidence de Gianni Infantino. Ce programme a permis aux fédérations de construire des infrastructures modernes (stades, pelouses de qualité, académies, centres d'entraînement), mais aussi des structures organisationnelles solides.

En Mauritanie, par exemple, l'enceinte où évoluent nos équipes nationales, le Stade Cheikha Boïdiya, bénéficie actuellement d'une extension financée par la FIFA. Déjà rénové en 2018 avec l'installation de

sièges, de vestiaires modernisés et d'une salle de presse, il verra désormais sa capacité portée à 16 000 places afin d'accueillir un public de plus en plus nombreux.

Qu'en est-il de la Confédération africaine de football ?

A.Y. : La CAF a, elle aussi, changé de dimension depuis 2021. L'arrivée du président Patrice Motsepe s'est accompagnée d'une nouvelle gouvernance, plus transparente, plus stable, avec une vision économique claire. Sous son impulsion, nous sommes passés d'une CAF déficitaire à une institution qui a multiplié les subventions, rehaussé le niveau des prize money et augmenté le nombre d'équipes participantes en phase finale de toutes les compétitions. En 2021, par exemple, chaque fédération recevait 200 000 dollars ; à partir de l'année prochaine, cette somme passera à 1 million de dollars.

Quels sont les pays qui ont su le mieux tirer leur épingle du jeu dans cette progression ?

A.Y. : Dans l'ensemble, de nombreuses nations africaines ont bien évolué. En Mauritanie, depuis ma prise de fonction à la tête de la fédération (FFRIM), nous sommes passés de la 208^e place au classement FIFA à la 99^e, et aujourd'hui stabilisés autour de la 111^e, en raison d'une transition générati

onnelle. Le Sénégal est devenu une grande nation du football africain, présent à tous les niveaux et qualifié pour trois Coupes du monde consécutives. Mais pour moi, c'est le Maroc qui a le mieux progressé à tous les niveaux. Demi-finaliste de la dernière Coupe du monde au Qatar, performant en futsal, en compétitions féminines et en CAN, le royaume chérifien joue systématiquement les premiers rôles. Sans risque de me tromper, il représente la progression la plus

impressionnante de ces dernières années, en Afrique comme à l'échelle mondiale.

Que pensez-vous des préparatifs de la CAN 2025* ?

A.Y. : À première vue, on pourrait penser qu'il sera difficile de faire mieux que la CAN en Côte d'Ivoire, qui a été la plus réussie de l'histoire : plus de 500 millions de téléspectateurs, des infrastructures modernes et une image très positive du continent. Mais, en regardant de plus près, l'édition marocaine dispose de plusieurs atouts qui pourraient déboucher sur un tournoi encore plus abouti.

Lesquels ?

A.Y. : D'abord, le tournoi est organisé dans un pays idéalement situé, très proche de l'Europe, et la diaspora africaine peut donc aisément s'y rendre. D'ailleurs, on constatait dès le mois de novembre des centaines de milliers de ventes de billets, ce qui est extraordinaire pour une CAN. Ensuite, concernant les infrastructures, nous passons à des stades d'une autre dimension, comparables à ceux d'une Coupe du monde, laquelle se tiendra au Maroc en 2030, conjointement avec l'Espagne et le Portugal. Enfin, il y a l'aspect politique : le développement exceptionnel du football marocain a été rendu possible grâce à une vision royale de long terme, une stabilité institutionnelle, des investissements importants et un travail exemplaire de la fédération.

Quelles retombées peuvent être espérées ?

A.Y. : La CAN est aujourd'hui la troisième compétition la plus regardée au monde, après la Coupe du monde et l'Euro. Les bénéfices en termes d'image sont énormes. Avec la progression du football africain, l'ambition est désormais de s'orienter vers le monde, de titiller les grandes fédérations et de conquérir les marchés externes. L'objectif est que les Européens, les

LE PREMIER MAURITANIEN DE L'HISTOIRE À ACCÉDER AU CONSEIL DE LA FIFA

Né le 7 janvier 1976 à Nouadhibou en Mauritanie, Ahmed Yahya a pris en 2011 la présidence de la Fédération de football de la Mauritanie (FFRIM), avant d'être réélu en 2023 pour un quatrième mandat de quatre ans. D'abord directeur des équipes nationales à la FFRIM (2004-2007), puis Secrétaire général de cette fédération, il est devenu en 2017 membre de la Commission d'organisation des compétitions à la FIFA et membre du Comité exécutif de la Confédération africaine de Football (CAF). Ahmed Yahya, qui dirige par ailleurs une importante société de pêche en Mauritanie, a été élu en mars 2025 comme membre du Conseil de la FIFA. Il est le premier Mauritanien de l'histoire à accéder à un tel poste.



Américains ou les Asiatiques deviennent eux aussi consommateurs du football africain, comme les Africains le sont du football européen, afin d'améliorer les revenus issus des compétitions organisées par la CAF. Pour cette

raison, je pense qu'avec l'édition marocaine, nous passerons d'une Coupe d'Afrique pour l'Afrique à une Coupe d'Afrique pour le monde. **¶**

* Entretien réalisé le 2 novembre 2025.

ROSELYNE CHAMBRIER

Audace, engagement et action au cœur de l'industrialisation africaine

Entrepreneuse intrépide et stratégie inspirée, Roselyne Chambrier dirige aujourd'hui Onze Capital, fonds d'investissement dédié à l'industrialisation et à la création de valeur locale. Après avoir largement contribué à l'implantation du groupe Arise, elle s'impose comme l'une des voix féminines les plus influentes du continent, convaincue que l'éducation, la finance et les industries sont les piliers de son développement durable.

Impossible d'évoquer son parcours sans parler du Terminal industriel polyvalent de San Pedro (TIPSP) en Côte d'Ivoire. C'est en effet Roselyne Chambrier qui, à seulement 34 ans, prit la tête de ce chantier d'envergure, achevé en juin 2022. Diriger plus de 1000 employés au pic du chantier, dormir sur place dans un sac de couchage, gérer les cas d'infections à répétition en pleine crise sanitaire mondiale, assurer la logistique, maintenir les délais et les coûts : autant d'épreuves qui ont forgé son style de leadership.

Cette période incarne sa philosophie : transformer l'adversité en énergie et repousser les limites du possible. Première femme à construire un port minéralier en Afrique, elle fera du TIPSP une vitrine en matière de détermination et de performance industrielle africaine. Ce qui lui vaudra d'être élevée au rang d'Officier de l'Ordre national ivoirien.

UNE VISION DÉPLOYÉE SUR PLUSIEURS FRONTS

Aujourd'hui, la jeune femme déploie ce leadership à travers plusieurs casquettes : fondatrice et CEO de Onze Capital, administratrice du Fonds souverain du Gabon, et présidente de la Fondation Sename.

Directe et hyperactive, souvent entre deux avions, Roselyne commence ses journées à 4 h 30, entre prière et méditation. Un peu de marche si possible, puis cap sur une journée bien remplie. «*J'aime l'adrénaline ! Quand je crois en quelque chose, rien ne m'arrête*», confie-t-elle.

Forte de seize années d'expérience dans la finance et les infrastructures, elle fonde en 2024 Onze Capital, fonds d'investissement dont l'objectif est de mobiliser le capital africain, humain et financier, pour bâtir une industrie endogène et durable. «*D'ici 2050, un travailleur sur trois sera africain. L'enjeu est de transformer cette jeunesse en main-d'œuvre qualifiée et compétitive*», explique-t-elle. Onze Capital entend participer à la création d'un million d'emplois directs et indirects et incarne sa conviction que l'investissement patient est la clé de la souveraineté africaine.

RACINES ET VALEURS

Roselyne Chambrier grandit à Libreville dans une famille d'enseignants et de médecins, où exigence, service et responsabilité guident ses pas. Après des études au lycée français Charles-de-Gaulle de Londres, elle choisit la voie des classes préparatoires commerciales avant d'intégrer l'ESCP Business School,

où elle suit le prestigieux programme trilingue Paris-Londres-Berlin. Ce parcours forge son esprit analytique et son ambition de créer des ponts entre l'Afrique et le monde.

Elle débute sa carrière dans la fusion-acquisition, avant que la crise de 2008 ne bouleverse sa vision. Animée par le désir de servir le développement – alors qu'elle aurait pu choisir le confort d'une carrière à Londres –, elle décide de retourner sur le continent, où elle participe à la création d'une banque d'investissement, à 24 ans.

Rejoignant son client Olam, futur Arise, elle gravit tous les échelons en un temps record, devenant à 28 ans directrice du développement pour l'Afrique et cinq ans plus tard PDG d'Arise Ivoire. À travers la construction du TIPSP, elle redéfinit la place des femmes dans l'industrie. «*Je n'étais pas ingénier, j'étais jeune, et pourtant je l'ai fait en partant de zéro*», résume-t-elle.

OUVRIR LA VOIE

Sa carrière fulgurante reflète sa conviction qu'un leader doit avant tout catalyser le changement. Bousculant les codes, Roselyne dérange le statu quo. Son style de management et son leadership humaniste reposent sur la responsabilité collective, la transparence et le mentorat. Pour



elle, diriger, c'est avant tout faire grandir les autres.

En 2023, elle est nommée Young Global Leader (YGL) par le Forum économique mondial, une

reconnaissance qui lui permet de faire entendre la voix de l'Afrique sur les enjeux du futur de la croissance, du travail et de l'industrialisation. Puis son passage à Harvard, dans le cadre d'un

programme sur le leadership mondial et les politiques publiques, consolidera son approche : conjuguer rigueur intellectuelle et impact concret.

FORMER ET INSPIRER

Animée par la conviction que l'éducation est le moteur du développement, elle fonde en 2022 la Fondation Sename. À travers son projet phare d'école d'excellence gratuite pour les filles de 3 à 18 ans à Comè, au Bénin, elle entend révéler le potentiel des jeunes Africaines en conjuguant éducation, numérique et leadership. «*Le Bénin, c'est mon cœur et un retour aux sources. J'ai aussi été séduite par l'architecture audacieuse du projet économique du pays*», affirme-t-elle. En novembre 2025, elle y lance, en partenariat avec une autre YGL, IamtheCODE, un programme de 300 000 formations au codage pour les jeunes, affirmant son engagement pour une éducation inclusive.

Sename prépare des projets similaires au Gabon et en Côte d'Ivoire sur l'éducation, la culture numérique, l'entrepreneuriat et le leadership.

HÉRITAGE DE SENS ET ACTION

Roselyne Chambrier aspire à voir éclore une génération de jeunes qui soient confiants, instruits, enracinés, capables de transformer les ressources du continent en opportunités durables. «*Le véritable leadership ne se décrète pas, observe-t-elle : il se cultive dès l'enfance, à la maison, dans nos écoles, dans nos communautés. Il se nourrit de valeurs, de savoir et de courage. Le futur du monde se joue ici, en Afrique. Et notre responsabilité collective est de transformer l'inspiration en infrastructure, l'éducation en puissance, et la jeunesse en moteur d'un continent souverain, connecté et prospère*».

Retrouvez la version intégrale de ce brandvoice sur forbesafrique.com

FONDS SOUVERAINS

La spécificité des fonds souverains s'exprime dans leur rôle d'investisseur d'impact. Ces véhicules financent la croissance, avec un double objectif de rentabilité et de développement durable. Instruments publics prévus pour dialoguer avec le secteur privé, leur essor incarne la volonté des États africains de piloter une croissance souveraine, autonome et inclusive, au service des générations futures.

Le point dans ce dossier spécial.

DOSSIER COORDONNÉ PAR MARIE-FRANCE RÉVEILLARD



FONDS SOUVERAINS
ANALYSE



Des
instruments
financiers
innovants

Alors que le retour des États dans la finance alimente de vifs débats entre spécialistes, la création tous azimuts de fonds souverains africains questionne quant à leur pertinence et à leur capacité à se débarrasser des oripeaux politiques. Ces instruments financiers doivent relever un double défi : poursuivre une stratégie de long terme basée sur la transparence et la gestion prudente, et mener une politique d'investissement rigoureuse et responsable.

PAR KOUZA KIÉNOU

Gabon, Ghana, Libye, Sénégal, Nigéria, et bientôt Guinée et Côte d'Ivoire : un peu partout sur le continent émergent des initiatives pour mettre en place des fonds d'investissement souverains (SWF). À date, ils seraient plus d'une vingtaine en activité. Mais des réflexions sont en cours à Maurice, en Tanzanie, au Zimbabwe, au Mozambique et en Zambie... L'engouement pour ces instruments financiers est bien réel, comme le montrait il y a déjà deux ans une étude du Policy Center for the New South (PCNS) sur les fonds souverains africains¹. Selon son auteur, le professeur Henri-Louis Védie, «ces fonds stratégiques de développement ont [désormais] une priorité : mobiliser les capitaux internationaux, à partir d'un effet de levier de l'argent public investi dans les projets stratégiques de leurs pays respectifs».

DES RENTES PÉTROLIÈRES ET/OU GAZIÈRES...

Précurseur de ce modèle d'État-Investisseur, le Bostwana a conçu en 1994 le premier fonds souverain africain, appelé « Pula Fund ». Il sera suivi quatre ans plus tard par le fonds souverain « Poverty Actions Fund » de l'Ouganda. Cette première vague (2000-2014), qui concerne également le Gabon, la Mauritanie, l'Angola, le Ghana et le Nigéria, est celle où apparaissent notamment le fonds souverain libyen (la Libyan Investment Authority/LIA), créé en 2006, et celui de la Guinée équatoriale. Au nombre d'une dizaine, ces fonds sont alors essentiellement financés par la rente pétrolière et/ou gazière. Cette époque est celle où le fonds souverain libyen devient le

bras financier et l'ambassadeur du softpower libyen en Afrique et à travers le monde. Placée sous l'autorité du ministère des Affaires étrangères et de la Banque centrale sous le régime de Mouammar Kadhafi, ce véhicule d'investissement lancé pour faire fructifier les recettes pétrolières du pays détient alors des biens immobiliers, des dépôts, des obligations, ainsi que des participations dans plus de 300 sociétés à travers le monde, dont Siemens, UniCredit, Royal Dutch Shell, ENI et Vodafone.

... AUX FONDS STRATÉGIQUES D'INVESTISSEMENT

Une nouvelle vague, celle de 2015-2023, voit apparaître une seconde génération de fonds. Cette fois, leur financement recourt à des transferts publics. «À la différence des fonds de la première vague, ces derniers sont des fonds stratégiques d'investissement. Ils privilient le développement économique et non l'inter-générationnalité, ne se finançant pas par la rente, pétrolière et/ou gazière, dont ils sont dépourvus, mais par la mobilisation de capitaux internationaux», souligne, dans son étude, Henri-Louis Védie. Ce mouvement réunit huit fonds souverains, dont six sur la seule période 2020-2022 : ce sont les fonds souverains du Cabo Verde, de Djibouti, de Maurice, de l'Éthiopie, du Mozambique et de la Namibie. Le Fonds Mohammed VI pour l'investissement (FM6I), validé par le gouvernement marocain en octobre 2022 et doté d'une enveloppe de 50 milliards de dirhams (4,1 milliards d'euros), en fait aussi partie. Fait notable, son financement est ouvert et mixte : 15 milliards de dirhams (1,4 milliard d'euros) sur fonds étatiques et 35 milliards de dirhams (3,2 milliards

d'euros) levés auprès d'investisseurs institutionnels, nationaux et internationaux. Agissant comme une plateforme stratégique de soutien à l'investissement public, ses objectifs visent notamment à contribuer au financement de grands projets d'investissement, à promouvoir la double transition environnementale et numérique, et à attirer les investissements privés aux côtés de ses interventions.

INCERTITUDES INSTITUTIONNELLES

Parfois taxés d'être les bras financiers d'anciens caciques du pouvoir – avant d'être remis en cause par les nouveaux régimes –, les fonds souverains pâtissent des incertitudes institutionnelles. Dans le contexte africain, leur survie demeure hypothétique. Dès lors, comment muscler leur gouvernance pour éviter les abus d'autorité et aligner leur gestion sur les standards internationaux ? C'est là un défi majeur pour plusieurs de ces fonds.

Outre le cas des avoirs libyens désormais en déshérence² (les actifs du fonds souverain libyen gelés à l'étranger sont passés de 800 millions de dollars en 2022 à 38,88 milliards de dollars selon le dernier rapport annuel du Bureau d'audit libyen), l'expérience du fonds souverain djiboutien (FSD) illustre cette problématique. Créé en 2020, le FSD a été mis en liquidation en avril dernier et un liquidateur désigné. Dès sa création, Djibouti tablait sur une dotation de ce fonds souverain à hauteur de 1,5 milliard de dollars pour investir dans des projets à fort impact pour l'économie, l'emploi et la gestion à long terme des réserves financières du pays. C'était sans compter sur la pandémie, puis la guerre en Ukraine, qui ont eu raison de ce fonds, également affecté par une gouvernance erratique qui ne lui a pas permis de survivre à la tempête.

LE MODÈLE NORVÉGIEN

Alors que certains fonds souverains, notamment au Moyen-Orient et en Asie, cherchent à moderniser leur gouvernance, la tentation est grande de s'inspirer du modèle norvégien, qui fait figure de référence. Le Government Pension Fund Global (GPFG), géré par la Norges Bank Investment

Management (NBIM), est en effet le plus important fonds souverain au monde (près de 20 000 milliards de couronnes norvégiennes, soit environ 1800 milliards d'euros au 30 juillet 2025 selon Global SWF). Sa capacité à conjuguer performance, éthique et innovation technologique en fait un acteur singulier et inspirant dans un paysage financier africain en pleine mutation.

À ce jour, en Afrique centrale et dans la Zone Cemac, seuls le Gabon et la Guinée équatoriale ont mis en place des outils financiers similaires. Cependant, après la chute du régime Bongo, l'avenir du Fonds gabonais d'investissements stratégiques (FGIS) apparaît en pointillés. Ce fonds est le gestionnaire exclusif du Fonds souverain de la République gabonaise (FSRG), créé en 2012 en remplacement du Fonds pour les générations futures, lui-même alimenté par 0,5 % des revenus pétroliers et géré par la Banque des États de l'Afrique Centrale (BEAC) depuis 1998. Le FGIS, financé à hauteur de 10 % par les recettes pétrolières selon Oxford Business Group, mais aussi par des excédents budgétaires et par des profits issus des participations de l'État dans les entreprises publiques, rencontre un certain nombre de déconvenues. Selon les données officielles, son portefeuille d'actifs est valorisé à 360 milliards de francs CFA (522 millions d'euros). Au vu du total des 266 milliards de francs CFA investis (405 millions d'euros), son rendement est faible. Le fonds a aussi vu quelque 142 milliards de francs CFA (216 millions d'euros) d'actifs totalement ou partiellement dépréciés, laissant apparaître de mauvais choix d'investissements.

GUINÉE : UN FONDS À 1 MILLIARD DE DOLLARS

Autre initiative, celle de la Guinée, qui prévoit de créer un fonds souverain doté d'un milliard de dollars d'ici le deuxième trimestre 2026. Le projet vise à stabiliser les finances publiques et à soutenir la diversification économique dans un contexte de montée en puissance du projet Simandou. Comme les pays exportateurs de ressources naturelles, Conakry veut alimenter ce fonds grâce aux revenus miniers, notamment ceux tirés du gisement de minerai de fer de



« La Guinée prévoit de créer un fonds souverain doté d'un milliard de dollars d'ici le deuxième trimestre 2026 »



Le nouveau siège du Fonds gabonais d'investissements stratégiques (FGIS), implanté sur le site de la Baie des Rois à Libreville.

Simandou, pour financer des projets dans l'éducation, les infrastructures et l'industrie. À terme, cet instrument permettra de réduire l'exposition du budget national aux fluctuations des cours des matières premières.

DOTER L'ÉTAT IVOIRIEN D'UN VÉRITABLE BRAS FINANCIER

Quant à la Côte d'Ivoire, elle multiplie les projets destinés à créer un arsenal de véhicules pour doter l'État d'un véritable bras financier, capable de porter les investissements stratégiques. Fin 2024, le pays a lancé un fonds d'investissement minier doté d'une enveloppe initiale de 14 milliards de francs CFA (environ 21 millions d'euros) devant servir à financer les sous-traitants et fournisseurs de services du secteur, et à placer une partie de la retraite des travailleurs des mines. Abidjan a également annoncé la création d'un fonds souverain d'environ 10 milliards d'euros, alimenté par l'État et les institutionnels ivoiriens et internationaux. Encore en cours de montage, un autre fonds souverain de 3,4 milliards d'euros prévoit, lui, de s'attaquer à l'industrialisation et au soutien des PME.

Autant d'exemples qui prouvent que l'Afrique des fonds souverains est aujourd'hui en pleine ébullition. Entre les projets existants et ceux en cours, près d'un pays sur deux s'est intéressé, s'intéresse, et/ou dispose aujourd'hui de ces instruments financiers innovants. À quoi, demain, ressembleront ces instruments ? David Masondo, vice-ministre des Finances d'Afrique du Sud, a esquissé une réponse lors du Sommet social du G20, organisé à Johannesburg en novembre 2025.

*« Ce qu'il faut, a-t-il déclaré, c'est un nouveau mélange de capitaux et un nouvel appétit pour le partage des risques, où les SWF deviennent des investisseurs catalyseurs plutôt que des dépositaires passifs de réserves. Ce besoin est encore amplifié par les évolutions du paysage mondial du financement du développement ». **F***

1. *Les fonds souverains africains : une deuxième vague (2016-2023) sous le signe de la redéfinition stratégique*, Henri-Louis Védie, Policy Center for the New South, 8 février 2024.

2. Après la chute de Mouammar Kadhafi, la grande majorité (80 %) des actifs du fonds avait été gelée à l'étranger. Une décision prise par les Nations unies en mars 2011 à la demande de la Libye, dans le but d'éviter que d'anciens membres du régime de Kadhafi s'emparent de cet argent.

Les architectes de la prospérité

Ils étaient hier les coffres-forts de la rente, ils ambitionnent aujourd’hui de devenir les architectes de la prospérité. En un peu plus de vingt ans, l’Afrique est passée d’une poignée de fonds souverains à un écosystème de plus de 20 fonds actifs, pour un total estimé à 153 milliards de dollars d’actifs, selon le *Sovereign Impact Report 2025* de l’IE University. Une somme modeste (moins de 1 % sur plus de 14 trillions gérés dans le monde), mais symptomatique d’une mutation idéologique : celle d’États décidés à doter leurs économies de sources d’investissement endogènes. Cette cartographie met en lumière ces nouveaux instruments du capitalisme public africain.

PAR POKOU ABLÉ

L’ETHIOPIAN INVESTMENT HOLDINGS (EIH)

Moteur des réformes économiques éthiopiennes

Regroupant plus de 40 entreprises (parmi lesquelles Ethiopian Airlines Group, Ethio Telecom et la Commercial Bank of Ethiopia) trois ans après sa création, l’EIH incarne la volonté du gouvernement éthiopien de professionnaliser la gestion des actifs nationaux et d’attirer des capitaux privés. Si le Global SWF évalue ses actifs à environ 46 milliards de dollars, la taille de l’EIH devrait doubler à moyen terme, selon son directeur général Brook Taye. Cette projection reposera sur des dynamiques déjà à l’œuvre dont l’intégration, en décembre 2024, de huit nouvelles entreprises publiques venues renforcer un portefeuille désormais exposé à l’industrie, à l’énergie, aux infrastructures et à la finance, ainsi que l’amélioration de la performance opérationnelle des principales filiales, traduite par une hausse de leur valorisation. En parallèle, les grands projets nationaux (le Grand Barrage de la Renaissance/GERD, le complexe d’urée de Gode, développé avec le groupe Dangote, ou encore l’extension de l’aéroport international d’Addis-Abeba) une fois déployés,

devraient contribuer eux aussi aux performances du fonds, avec un objectif clé : transformer le portefeuille public éthiopien en un vivier de champions régionaux capables de rivaliser sur la scène africaine.

LA LIBYAN INVESTMENT AUTHORITY (LIA)

Pilier de la reconstruction libyenne

Crée en 2006 pour valoriser la rente pétrolière, la LIA demeure, avec plus de 60 milliards de dollars d’actifs sous gestion, le plus grand fonds souverain africain, selon le *Global Sovereign Wealth Fund (SWF) Report* de septembre 2025 – un titre néanmoins disputé par l’Ethiopian Investment Holdings (EIH). Après plus d’une décennie de gel imposé par les sanctions de l’ONU, l’institution a amorcé en 2024 un dégel progressif, accompagné d’une gouvernance modernisée et de comptes audités conformes aux normes IFRS¹. Son portefeuille, structuré autour de LAFICO (participations internationales), LAIP (investissements panafricains) et Oilinvest (énergie et distribution via OLA Energy), couvre plus de 80 pays. Il incarne la volonté de la Libye de conjuguer stabilisation



macroéconomique, diversification post-pétrole et croissance verte, dans le respect des Principes de Santiago.

LE FONDS DE RÉGULATION DES RECETTES (FRR)

Acteur de la stabilisation budgétaire algérienne

Créé en 2000 pour amortir les fluctuations des recettes pétrolières, le Fonds de régulation des recettes (FRR) constitue l'un des principaux stabilisateurs budgétaires du pays. Identifié dans la Loi de finances pour 2025 sous le compte spécial du Trésor 302 103/000, il y affiche un

solde d'environ 27 milliards de dollars. Quant aux estimations du Sovereign Wealth Fund Institute (SWFI), fondées sur une méthodologie distincte des écritures comptables nationales, elles évaluent les actifs souverains algériens à 16,3 milliards de dollars, positionnant le pays au troisième rang africain et au 50^e rang mondial. De son côté, *Forbes Middle East* cite des revenus annuels estimés à 500 milliards de dinars (environ 3,7 milliards de dollars) en 2024 – non sans conseiller une certaine prudence due à la transparence limitée du dispositif. Quoi qu'il en soit, opéré en complémentarité avec le Fonds national d'investissement (FNI), le FRR s'impose comme un instrument stratégique de résilience macroéconomique pour l'Algérie.

O FUNDO SOBERANO DE ANGOLA (FSDEA)

Instrument de la diversification angolaise

Le FSDEA illustre la volonté de Luanda de convertir la rente pétrolière en capital productif et durable. Porté par la reprise des marchés financiers, il affiche, au 30 juin 2025, 4,19 milliards de dollars d'actifs sous gestion, soit une progression de 5 % par rapport à fin 2024, et un résultat net semestriel de 187,9 millions de dollars. Placé sous la tutelle du ministère des Finances, le FSDEA concentre désormais ses priorités sur les secteurs à fort effet d'entraînement : infrastructures et mines (ASF Yova Mining Holding, Pensana Rare Earths PLC, FG Gold Limited...), agriculture (ASF Angola Plantations Ltd., Esplendor Florestal SA, Makunde...), santé et pharmacie (Project Link Holding Ltd., ASF Healthcare Limited, Ovihemba-Laboratório Farmacéutico...), ainsi que l'hôtellerie (Lusaka Hotel Investment, Lusaka Hotel Holding AG, ASF Ghana Hotel Holding, ASF Zambia Hotel Holding...). Ces investissements sont structurés via la FSDEA International Holding PCC, et s'appuient aussi sur des participations directes dans des institutions financières multilatérales telles que l'Afreximbank, la Trade & Development Bank (TDB) et l'Africa Finance Corporation (AFC).

ITHMAR CAPITAL

Levier de transformation et de rayonnement économique du Maroc

Initialement dédié au secteur du tourisme, l'ancien Fonds marocain de développement touristique (FMDT) s'est transformé en un acteur d'investissement multisectoriel opérant désormais en amont de la chaîne de valeur. Rebaptisé Ithmar Capital, le fonds structure aujourd'hui des projets «greenfield» dans l'énergie, les infrastructures, l'agriculture ou encore l'innovation, en combinant rentabilité et impact. Cette stratégie s'est illustrée récemment par un accord de 3 milliards de dollars signé avec des partenaires chinois pour la création d'un complexe intégré d'aluminium bas carbone. Ithmar est également à l'origine de l'African Sovereign Investors Forum (ASIF), lancé en 2022 pour fédérer les fonds souverains africains. Dans ce même esprit de coopération, il a annoncé en juin 2025 la création d'une plateforme d'investissement d'environ un milliard de dollars, co-portée avec la Nigeria Sovereign Investment Authority (NSIA), dans l'objectif de cofinancer, à l'échelle africaine, des projets structurants. Enfin, Ithmar est devenu le premier fonds souverain africain à prendre la présidence de l'International Forum of Sovereign Wealth Funds, qui réunit 42 membres totalisant plus de 5 500 milliards de dollars d'actifs sous gestion.

LE FONSIS

Cheville ouvrière de «Vision Sénégal 2050»

Créé en 2012, le FONSIS s'impose aujourd'hui comme l'un des principaux leviers du Plan «Vision Sénégal 2050», intervenant dans des secteurs stratégiques pour le développement durable du pays. Parmi ceux-ci : l'énergie, avec le Fonds Vert Énergie, d'une taille cible de 232 millions de dollars ; l'eau, avec le projet de Grand Transfert d'Eau (GTE), qui reliera le lac de Guiers au triangle Dakar-Thiès-Mbour et à Touba ; la santé, avec un programme de (re)construction d'infrastructures hospitalières, afin de faire de Dakar un pôle de référence en Afrique de l'Ouest ; l'entrepreneuriat, à travers ses fonds de capital-investissement WE! Fund (19 millions de dollars), le Fonds islamique de relance (35 millions) et Oyass Capital (88 millions de dollars) ; ou encore le numérique, avec le développement du Parc des technologies numériques (PTN). Chacun de ces volets s'inscrit dans la stratégie de transformation économique portée par l'État sénégalais, et incarnée par son tandem exécutif.

LE FONDS GABONAIS D'INVESTISSEMENTS STRATÉGIQUES (FGIS)

Acteur clé de la finance verte en Afrique centrale

Créé en 2012 avec une dotation initiale d'environ 300 millions de dollars, puis restructuré en 2020, le FGIS s'est progressivement repositionné comme un acteur clé de la finance durable, non seulement au Gabon, mais également en Afrique centrale. Combinant rendement économique et engagement socio-environnemental, il soutient les PME gabonaises à travers Okoumé Capital et finance des infrastructures critiques dans l'énergie (Gabon Power Company, SETEG), les télécommunications (Gabon Telecom) ou encore l'écotourisme (Façade Maritime du Champ Triomphal/FMCT et son projet phare de la Baie des Rois, Luxury Green Resorts) ; en plus de renforcer le secteur assurantiel via la Société commerciale gabonaise de réassurance (SCG-Ré). Après une période marquée par des défis de gouvernance et de performance, le fonds s'appuie désormais sur une assise de plus de 500 millions de dollars sous gestion, selon son rapport annuel 2024, lui-même confirmé par des sources internes. E

1. International Financial Reporting Standards (IFRS), normes comptables internationales établies par l'International Accounting Standards Board (IASB), en français Bureau international des normes comptables.

4_114409460



#MadeInGuinea

Une seule application pour tous vos paiements !



mapaycard.com
+224 611 77 77 77

PayCard

FONDS SOUVERAINS

INTERVIEW

SERGE BRICE NGODJOU

Directeur général du Fonds gabonais d'investissements stratégiques (FGIS)

« Le positionnement du FGIS est de redevenir un fonds de réserve »

En quête d'un nouveau souffle, le Fonds gabonais d'investissements stratégiques (FGIS) veut retrouver sa liquidité d'antan. Objectif, à horizon 2030 : 200 milliards de cash - comme en 2012 à son lancement - , et une valorisation dépassant la barre des 600 milliards de francs CFA (environ 900 millions d'euros). C'est du moins la mission titanique que s'est assignée son patron, Serge Brice Ngodjou, en poste depuis février 2025. Il nous explique les grandes lignes de sa stratégie.

PROPOS RECUEILLIS PAR KOUZA KIÉNOU

FORBES AFRIQUE : Dans quelle situation se trouve aujourd'hui le FGIS ?

SERGE BRICE NGODJOU : Notre portefeuille [360 milliards de francs CFA, soit 550 millions d'euros de valorisation, NDLR] est diversifié, avec un rendement annuel moyen de 3 à 4 % et en pleine dynamique de transformation. Nous disposons d'actifs solides, rentables, qui génèrent des dividendes réguliers et constituent le socle de notre performance. Je pense notamment à SCG-Ré (24,1 %), Gabon Télécom (49 %), Union gabonaise de Banques/UGB (26,1 %) et AFG Bank (21,4 %).

À côté de ces positions matures, nous accompagnons des actifs viables mais encore en développement, tels que la Façade Maritime Champ Triomphal (FMCT, 100 %), Okoumé Capital (OKC) ou Gabon Power

Company (GPC) pour la totalité des participations, pour lesquels il nous faut davantage de visibilité afin de libérer pleinement leur potentiel.

Nous héritons aussi de participations plus risquées, sur lesquelles notre priorité est claire : assainir, liquider ou restructurer, afin de redonner de la cohérence à l'ensemble du portefeuille. Ce travail porte ses premiers résultats. C'est le reflet d'un portefeuille consistant, qui progresse. Nous l'optimisons continuellement pour créer durablement de la valeur pour le pays et pour les générations futures.

Le fonds a-t-il atteint les objectifs fixés à l'origine ?

S. B. N. : Oui, il a atteint l'objectif qui lui a été assigné lors de sa transformation. À l'origine conçu comme un fonds de réserve, le Fonds

souverain de la République gabonaise (FSRG) a évolué lorsque le FGIS a été institué comme gestionnaire exclusif, en 2012, avec un mandat clair : devenir un véritable fonds de développement. En quelques années, nous sommes passés d'un fonds essentiellement liquide à un portefeuille d'actifs structurants, matérialisés par la création de nombreuses filiales dans des secteurs stratégiques : aménagement urbain, énergie, logistique aéroportuaire, transport électrique, entre autres. Cette stratégie a contribué de manière déterminante à la diversification de l'économie gabonaise.

Pour autant, nous reconnaissions des prises de risques importantes, liées à la mise en place de sociétés de projet dans des domaines nouveaux. C'est pourquoi nous nous attelons aujourd'hui à optimiser ces positions, à réduire les risques les plus élevés et à consolider l'ensemble pour garantir un niveau de performance durable.

Quelles sont les limites du modèle sur lequel repose le FGIS ?

S. B. N. : Je dirais qu'elles sont d'ordre structurel. Le cadre juridique initial n'a pas précisé explicitement le niveau de risque que le fonds pouvait absorber. Cette absence de balises a conduit, au fil des années, à intégrer des actifs très risqués et, pour certains, insuffisamment



rentables. Autre écueil : pour plusieurs investissements historiques, les projections initiales de rentabilité n'étaient ni complètes ni assez approfondies, ce qui a naturellement contribué à leurs sous-performances. Ces constats nous ont immédiatement conduits à recommander et engager un changement d'approche : chaque nouvel investissement doit désormais faire l'objet d'une analyse rigoureuse du couple rendement-risque, afin de garantir la discipline financière et la performance durable du portefeuille.

Comment expliquez-vous les défis financiers auxquels le fonds doit faire face ? On parle d'une enveloppe de 27 milliards de francs CFA d'engagements bancaires...

S. B. N. : Historiquement, les grands investissements du FGIS étaient financés par la liquidité du FSRG. Lorsque celle-ci a commencé à diminuer, nous avons dû recourir à des solutions alternatives pour poursuivre nos projets structurants. L'emprunt local s'est alors imposé, tant l'accès au marché sous-régional des capitaux était difficile.

Il s'agit donc de deux financements sous forme d'emprunts pour un total de 27 milliards de francs CFA [41 millions d'euros, NDLR] contractés auprès des banques AFG Bank et de l'UGB, partenaires que nous accompagnons en tant qu'actionnaire. Ces fonds ont servi à accélérer la construction du complexe industriel Kinguéaval d'une part, et d'autre part le développement de la Baie des Rois. Ce sont aujourd'hui des projets porteurs, à fort impact économique et social, dont l'avancement n'aurait, sinon, pas été possible.

Je puis aussi assurer que c'est une dette maîtrisable, soutenable, et pour laquelle un plan de désengagement et de couverture des échéances est en cours de déploiement.

Pour quelles raisons le ministère de l'Économie et des Finances appelle-t-il à la restructuration du fonds ?

S. B. N. : Cette initiative répond à un constat : le portefeuille comporte trop de positions risquées pour un fonds souverain. Or, un tel fonds repose avant tout sur la solidité financière, la prévisibilité et la maîtrise des risques. La restructuration vise donc à aligner le FGIS avec les standards internationaux. Cela signifie assainir le portefeuille, sortir des actifs les plus risqués, recentrer la stratégie sur des investissements stables et rentables, et garantir une gestion disciplinée du couple risque-rendement.

Auparavant, notre conseil d'administration recommandait un modèle hybride entre fonds de développement et fonds de réserve. L'analyse du ministre d'État est venue confirmer que la gestion des risques n'était pas encore pleinement satisfaisante, ce qui a conduit à trancher en faveur d'un positionnement clair : redevenir un fonds de réserve à part entière. **E**

Retrouvez la version intégrale de cet entretien sur **forbesafrique.com**

FONDS SOUVERAINS

INFOGRAPHIE

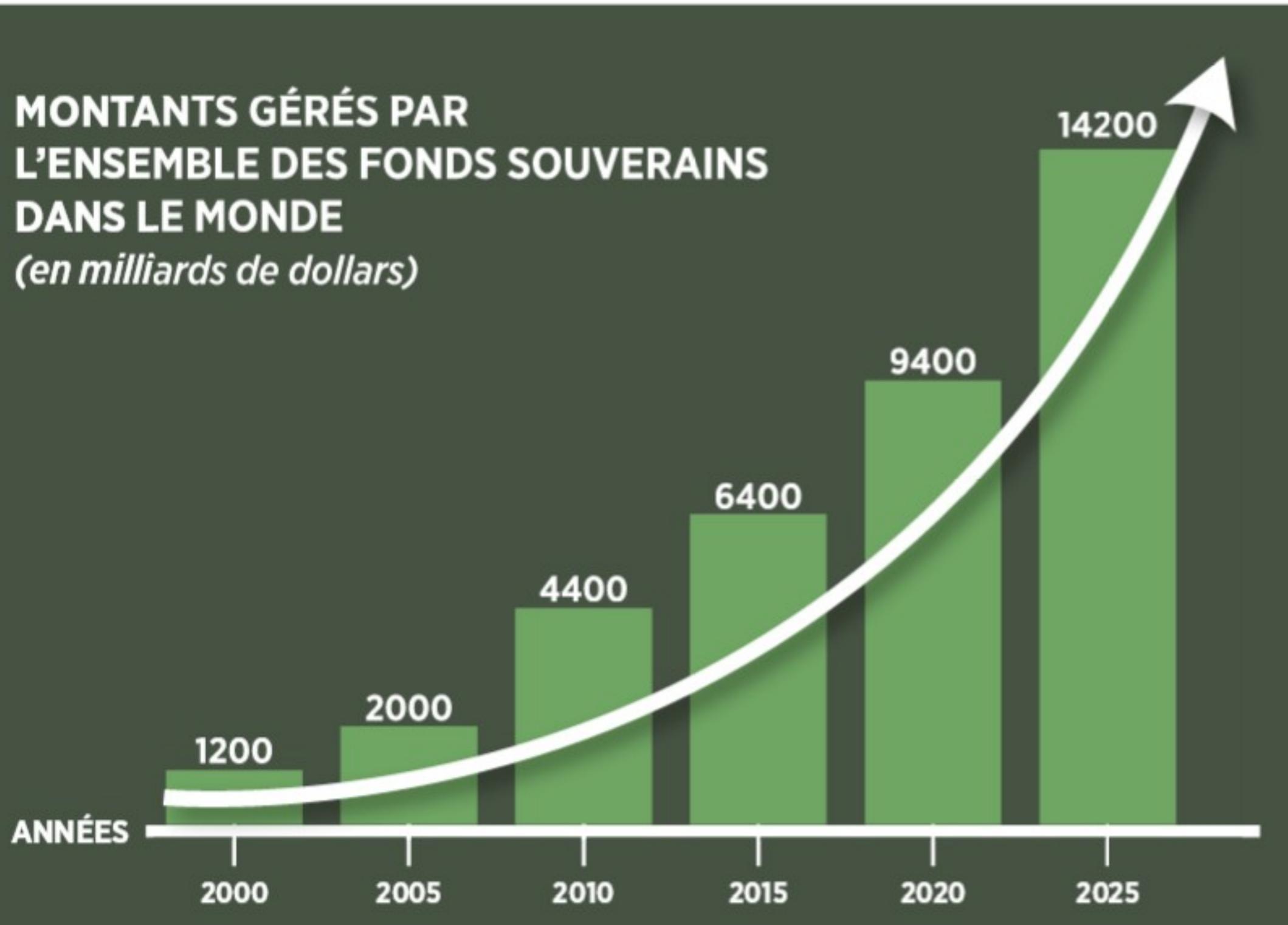
FONDS AFRICAINS

Un poids financier encore négligeable

Historiquement créés pour gérer les excédents budgétaires issus des ressources naturelles, notamment les hydrocarbures (pétrole & gaz), les fonds souverains représentent à la fois un outil de stabilisation économique, un levier d'investissement à long terme et un mécanisme de diversification des revenus. En Afrique, leur nombre n'a cessé de progresser au cours des dernières années, bien que leur taille demeure modeste en comparaison des plus grands fonds de la planète.

PAR LÉOPOLD MUTA

**MONTANTS GÉRÉS PAR
L'ENSEMBLE DES FONDS SOUVERAINS
DANS LE MONDE
(en milliards de dollars)**



**PROGRESSION DES EN COURS SOUS GESTION SUR LA PÉRIODE
+ 1075 %**

Source : Global SWF. Données actualisées à fin septembre 2025

**LES PRINCIPAUX FONDS
SOUVERAINS MONDIAUX
CLASSÉS SELON LE MONTANT
DES ACTIFS SOUS GESTION
(en milliards de dollars)**

- 1 NORGES BANK INVESTMENT MANAGEMENT (Norvège) : 1945
- 2 SAFE IC (Chine) : 1582
- 3 CIC (Chine) : 1332
- 4 ABU DHABI INVESTMENT AUTHORITY/ADIA (Abu Dhabi) : 1110
- 5 KUWAIT INVESTMENT AUTHORITY/ KIA (Koweït) : 1002
- 6 GOVERNEMENT OF SINGAPORE INVESTMENT CORPORATION/GIC (Singapour) : 936
- 7 PUBLIC INVESTMENT FUND/PIF (Arabie saoudite) : 930
- 8 QATAR INVESTMENT AUTHORITY/ QIA (Qatar) : 524
- 9 INVESTMENT CORPORATION OF DUBAI/ICD (Dubaï) : 400
- 10 TURKEY WEALTH FUND/TWF (Turquie) : 360
- ...
- 27 THE LIBYAN INVESTMENT AUTHORITY/LIA (Libye)
1^{ER} FONDS SOUVERAIN AFRICAIN ET 27^{ÈME} MONDIAL : 68

**ACTIFS SOUS GESTION
GÉRÉS PAR LES FONDS
SOUVERAINS AFRICAINS :**

131,46

MILLIARDS DE DOLLARS

sur un total mondial de 14 171,34 milliards de dollars (0,93 %)*

* Part en % des actifs mondiaux gérés par les fonds souverains africains



ALL AROUND THE WORLD

BUSINESS JETS – CORPORATE AND VIP FLIGHTS – MEDICAL FLIGHTS
URGENT FREIGHT – AERONAUTICAL ADVICE

JET MONDE GROUP
MORE THAN 30 YEARS
OF EXPERIENCE AT YOUR SERVICE

Aéroport de Paris le Bourget (93350),
Terminal JET MONDE, Rue de Prague
24H/24 +33 (0)1 84 20 42 20
jetmonde@jetmonde.com

www.jetmonde.com

www.jetmonde-executive.com

FONDS SOUVERAINS

FOCUS

SÉNÉGAL

Le FONSIS, acteur clé des projets stratégiques

Sous la direction de **Babacar Gning**, le Fonds souverain d'investissements stratégiques (FONSIS) confirme son rôle moteur dans la transformation économique du Sénégal. La structure a participé au financement d'infrastructures hospitalières, investi dans la transition énergétique et créé des fonds de capital-investissement qui investissent eux-mêmes dans des entreprises.

PAR ALBIN SÉKOU SAWADOGO

Au cours du premier semestre 2025, le FONSIS a concrétisé plusieurs initiatives majeures dans les secteurs de la santé, de l'eau, de l'industrie pharmaceutique et du capital-investissement», expose Babacar Gning. Le directeur général du fonds souverain du Sénégal résume ainsi le rôle de «catalyseur de la transformation économique» du pays dévolu à cet organisme créé en 2012.

Dans le domaine de la santé en particulier, le FONSIS est intervenu à travers sa filiale POLIMED pour financer le projet, aujourd'hui achevé, du Centre hospitalier national Matlaboul Fawzaïni de Touba, un établissement moderne de 132 lits et six blocs opératoires. «Ce projet, conçu, financé et réalisé sans recours à un endettement direct de l'État, illustre notre capacité à déployer des schémas innovants de partenariat avec le secteur privé», ajoute Babacar Gning. L'action du fonds souverain dans le secteur de la santé s'inscrit dans une visée plus large : celle de renforcer le positionnement de Dakar en hub médical régional, avec notamment la reconstruction de l'hôpital Aristide Le Dantec (660 lits) et la construction du nouvel hôpital de Tivaouane (300 lits).

Dans le secteur de l'eau, le Grand Transfert d'Eau (GTE) – un corridor hydraulique de près de

300 km reliant le lac de Guiers à Dakar, Thiès, Mbour et Touba – est en phase finale d'études, avec l'objectif d'un closing financier en 2026. Le GTE «garantira l'accès à l'eau potable pour environ 5 millions de personnes dès sa mise en service, et jusqu'à 11 millions à l'horizon 2050», tout en permettant «l'irrigation de plus de 12 000 hectares de terres agricoles», explique Babacar Gning.

FONDS THÉMATIQUES

À travers ses fonds de capital-investissement – Teranga Capital (4,5 milliards de francs CFA/6,8 millions d'euros), WE! Fund (doté de 11 milliards de francs FCFA/16,7 millions d'euros), le Fonds Islamique de Relance (20 milliards de francs FCFA/30,4 millions d'euros) et Oyass Capital (50 milliards de francs CFA/76,2 millions d'euros) –, le FONSIS soutient la croissance des PME dans les secteurs du numérique, de la santé, de l'agroalimentaire, du textile et de l'énergie. Un total de 5 586 milliards de francs CFA (environ 851 millions d'euros) a déjà été investi à la mi-2025.

Depuis 2012, le FONSIS a en effet dynamisé le marché local du capital-investissement en créant plusieurs fonds thématiques représentant une taille globale d'environ 85 milliards de francs CFA (environ 130 millions d'euros). Le fonds est



« Le Fonds Vert Énergie, lancé en octobre 2025, financera des projets d'énergies renouvelables et d'efficacité énergétique dans la zone de l'UEMOA »

également intervenu dans la restructuration d'entreprises stratégiques, notamment dans l'industrie pharmaceutique et l'agro-industrie. « Ces opérations ont été réalisées en partenariat avec des investisseurs privés, démontrant notre capacité à concilier impératifs stratégiques et logique de rentabilité », commente Babacar Gning.

INDUSTRIALISATION VERTE

Dans la même logique, le Fonds Vert Énergie, lancé en octobre 2025 et doté d'une taille cible de 200 millions d'euros, financera des projets d'énergies renouvelables et d'efficacité énergétique dans la zone de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA). Le premier closing est prévu pour mi-2026. Ce fonds « sera un véritable accélérateur de l'accès universel à l'électricité et de l'industrialisation verte pour l'ensemble de l'espace de l'Union économique et monétaire ouest-africaine », explique le directeur général.

Plus largement, en matière de développement durable, le FONSIS est aujourd'hui actionnaire de près de 50 % des centrales solaires connectées au réseau électrique national. Le projet Scaling Solar¹, réalisé en 2017 en partenariat avec le fonds d'investissement Meridiam et avec le concours financier de plusieurs institutions financières de développement, « a divisé par deux le coût de l'électricité d'origine solaire », démontrant la compétitivité du renouvelable.

CRITÈRES DE SÉLECTION

Pour sélectionner ses projets, le FONSIS se base, selon son directeur général, sur des critères de rentabilité, d'impact socio-économique et d'alignement stratégique avec les priorités nationales déclinées dans la Vision Sénégal 2050. « Nous privilégiions les investissements présentant un fort potentiel de création de valeur pour l'économie sénégalaise », indique Babacar Gning, qu'il s'agisse « de création d'emplois, de transfert technologique, ou de développement de chaînes de valeur locales ».

Mais des défis demeurent, comme « la modernisation du cadre légal et réglementaire des fonds d'investissement dans l'espace UEMOA, le renforcement des incitations applicables aux investissements privés stratégiques, et la recherche constante d'un équilibre entre performance financière et impact durable », souligne le directeur général. **E**

1. Scaling Solar est une solution clé en main permettant aux gouvernements le déploiement rapide de projets solaires photovoltaïques privés à des tarifs compétitifs.



PARIS SPORTIFS

Le business des paris sportifs en Afrique connaît une croissance fulgurante, portée par une population majoritairement jeune et disposant d'un pouvoir d'achat en nette progression. De quoi alimenter un marché dynamique et en pleine expansion et susciter l'engouement croissant d'opérateurs privés. Au-delà de son rôle de pourvoyeur d'emplois, la filière génère des revenus fiscaux substantiels pour les États africains. Ce phénomène soulève néanmoins des enjeux sociaux et économiques majeurs : les risques d'addiction (et d'endettement), mais aussi la prolifération de plateformes non contrôlées favorisant fraudes et escroqueries, ou encore la fuite de capitaux vers l'étranger. Le point, dans ce dossier spécial.

DOSSIER COORDONNÉ PAR MARIE-FRANCE RÉVEILLARD

Un secteur en plein boom

Porté par le développement continu de l'Internet mobile, le marché africain des paris sportifs, en plein essor, devrait croître de 4% par an pour atteindre 3,61 milliards de dollars en 2029, selon Statista. Les acteurs reconnus du secteur tirent leur épingle du jeu en misant sur des stratégies ciblant les jeunes, qui constituent la majorité des parieurs sur le continent. Analyse.

PAR SZYMON JAGIELLO



elon les estimations du cabinet de référence H2 Gambling Capital, basé au Royaume-Uni, la valeur des paris sportifs en ligne sur le continent africain aurait été multipliée par 50 entre 2013 et 2023, pour atteindre environ 2,6 milliards d'euros. Des chiffres qui, bien qu'impressionnantes à l'échelle africaine, restent modestes en comparaison du marché mondial, estimé à près de 60 milliards de dollars. Rien qu'aux États-Unis, les parieurs devraient miser plus de 18,5 milliards de dollars cette année, avance le portail en ligne Statista. Pour autant, la taille du marché africain ne cesse de grossir. Au point que « *celui-ci pèserait aujourd'hui près de 3 milliards de dollars au total, en prenant en compte les flux officiels et non officiels* », comme l'observe David Moshi, Managing Partner chez Gaming Advisory Africa, société de conseil en matière de jeu d'argent et de hasard basée à Nairobi (Kenya).

LES FLUX ILLÉGAUX EN BAISSE

Ainsi, souligne Ntoudi Mouyelo, ancien directeur général du groupe Mchezo IP Limited, initiateur de la marque rwandaise betPawa, « *le nombre de parieurs actifs sur le continent s'élève à 400 millions, avec 100 millions de joueurs légaux qui portent le marché à hauteur de 1,4 milliard de dollars, et 300 millions de personnes qui misent leur argent de manière illégale, par le biais de flux physiques, représentant environ 40 % des flux totaux de paris* ». Un marché parallèle qui devrait diminuer avec la pénétration du numérique. « *La montée constante du digital s'accompagnera d'une augmentation du pourcentage, à court et moyen terme, des flux légaux* », poursuit



Ntoudi Mouyelo, qui fut à l'initiative de la marque betPawa.

Ntoudi Mouyelo, aujourd'hui à la tête de la Fondation Lefa, qui œuvre à la professionnalisation du sport en Afrique. «*Avec la digitalisation du secteur, il est en effet beaucoup plus facile pour les régulateurs d'avoir une vue directe sur ce qui se passe, notamment grâce au règlement par mobile money*».

Évoquant l'engouement pour ce mode de paiement qui a bouleversé les habitudes des parieurs, Frankline Kibuacha, responsable marketing auprès du groupe d'étude américain GeoPoll, observe : «*Au fil des années, les téléphones mobiles se sont imposés comme la plateforme de prédilection pour les paris en Afrique. D'après notre enquête publiée en avril 2025, 94 % des joueurs déclarent miser via leur mobile*».

LE FOOTBALL EN TÊTE

Les volumes de paris, eux, divergent selon les régions et les pays. Ainsi, explique l'expert kényan, «*au Nigéria, l'un des plus gros marchés africains en matière de paris sportifs, 24 % de la population misent entre 10 et 25 dollars par mois, alors qu'au Ghana et au Kenya, respectivement 43 % et 58 % des citoyens misent moins de 10 dollars*

mensuellement». Par ailleurs, si 34 % des parieurs en Afrique du Sud parient au moins une fois par semaine, en Côte d'Ivoire, plus de 40 % de la population dit avoir parié «*au moins une fois par an*».

Si les montants et la fréquence diffèrent, on observe, dans tous les pays, une forte concentration des mises sur le football. «*Les parieurs sentent et comprennent ce jeu mieux que d'autres disciplines sportives*», analyse David Moshi. De fait, «*le sport roi représente en 2024 plus de 76,5 % des mises, devant le casino (9,7 %) et les autres sports (5,1 %)*», indique Frankline Kibuacha. Cela signifie qu'à lui seul, le football pèserait plus d'un milliard de dollars.

Pas étonnant donc que des géants de l'industrie, à l'image de 1xBet – devenu depuis 2019 l'un des principaux partenaires de la Confédération africaine de football (CAF) –, cherchent à nouer des accords avec le milieu footballistique africain afin de promouvoir leur marque et se frayer un chemin sur ce marché juteux. Mais miser sur les

partenariats avec le sport roi suffit-il pour se positionner durablement sur le continent ? Pas si sûr...

LES MARQUES QUI FONT LA DIFFÉRENCE

Les sociétés qui réussissent à s'imposer dans le domaine des paris sportifs en Afrique suivent trois politiques, selon Ntoudi Mouyelo : «*Premièrement, elles proposent des plateformes très simples, facilement utilisables sur les téléphones portables. Si votre service en ligne utilise beaucoup de mémoire ou nécessite un laptop, vous perdez la bataille en Afrique*». Ensuite, «*il faut que l'offre soit, autant que possible, accessible à des portefeuilles modestes, avec des mises minimales*». Enfin, précise l'entrepreneur rwandais, les marques qui se différencient «*sont celles qui parviennent, d'un point de vue publicitaire, à s'associer à des artistes de renom, car l'Africain accorde de la valeur aux personnes influentes. Il existe ainsi un lien non seulement avec le sport, mais aussi avec le divertissement et l'industrie créative*».

Autant de facteurs, précise David Moshi, l'un des promoteurs du Gaming Tech Summit Africa (GTSA), «*qui, associés à une stratégie marketing sur les réseaux sociaux visant les jeunes fortement connectés – ceux-ci représentent 70 % de la population africaine – permettent à quelques acteurs de capter jusqu'à 60 % du marché dans certains pays*». Un public cible au sein duquel les jeux peuvent conduire à des addictions chez les plus vulnérables. D'où, selon lui, «*l'importance d'introduire un contrôle et une gestion plus stricts des profils, en termes d'âge et de ressources, pour engager l'industrie de manière plus responsable*». Un engagement, conclut Ntoudi Mouyelo, «*qui pourrait se traduire par la création de fonctionnalités limitant le nombre de paris effectués par certaines personnes*». **F**



Frankline Kibuacha, responsable marketing au sein de GeoPoll.

PARIS SPORTIFS

ACTEURS

Qui sont les leaders du secteur ?

Soucieuses de s'imposer sur un marché en pleine expansion - mais très concurrentiel -, plusieurs marques ont pris des positions de leaders. À destination de millions de joueurs, elles proposent des offres qui dessinent l'avenir du secteur en Afrique francophone et au-delà. Aperçu des forces en présence.

PAR SZYMON JAGIELLO

EN HAUT DU PODIUM

1XBET

Lancée en 2007, 1xBet s'est rapidement déployée à travers l'Afrique. Basée à Chypre, la marque opère aujourd'hui dans plus d'une dizaine de pays, dont le Nigéria, le Ghana, le Kenya, l'Ouganda, le Cameroun, le Sénégal et la RDC. Ses revenus auraient atteint près de 2 milliards de dollars en 2023. Très impliquée dans le sponsoring, elle s'est notamment fait connaître grâce à un accord signé en 2019 avec la Confédération africaine de football (CAF), d'une durée de 10 ans et d'une valeur de 65,4 millions de dollars. En 2024, 1xBet a remporté le prix du meilleur opérateur de paris sportifs aux SiGMA Africa Awards (concours qui récompense l'excellence dans le domaine de l'iGaming et des paris sportifs), confirmant ainsi sa position parmi les leaders de l'industrie du jeu en Afrique.

PREMIER BET

Cet opérateur de paris sportifs et de jeux en ligne a vu le jour en 2013. Présent dans plusieurs pays d'Afrique, il s'est imposé

comme l'un des leaders de ce marché en Afrique francophone. On le retrouve notamment en Côte d'Ivoire, au Cameroun, Mali, Burkina Faso, Congo, en RDC, ainsi qu'au Togo et au Gabon. L'entreprise propose des paris sportifs, des jeux de casino en ligne et des jeux virtuels, accessibles via une application mobile, un site web et des points de vente physiques. Aujourd'hui, Premier Bet, détenu par Premier Betting International Ltd, revendique plus de 800 000 joueurs actifs chaque mois sur le continent. Son succès repose sur une stratégie locale : bonus ciblés, services mobile money, et une forte présence physique pour accompagner son offre numérique.

BETCLIC

Poids lourd européen du pari sportif en ligne, le groupe français Betclic (11 millions d'utilisateurs dans le monde) est présent en Afrique francophone depuis 2022, avec des activités en Côte d'Ivoire, au Sénégal et au Bénin. En Côte d'Ivoire, son chiffre d'affaires est passé de 3 à 24,8 milliards de francs CFA (de 4,5 millions d'euros à 37,8 millions d'euros) entre 2022 et 2023, pour un résultat net de 3,2 milliards de francs CFA (4,8 millions d'euros). Betclic s'appuie sur des campagnes marketing locales et sur le

sponsoring sportif, notamment avec le club de football ASEC Mimosas. Le groupe de Stéphane Courbit ambitionne de renforcer sa présence en Afrique francophone à travers des partenariats footballistiques et des licences locales.

BETPAWA

Lancée en 2015, betPawa est une plateforme de paris sportifs détenue par Mchezo Limited, groupe basé à Kigali, au Rwanda. En 2022, betPawa a distribué 2 millions de dollars d'actions, permettant à 200 000 clients fidèles de devenir actionnaires, renforçant ainsi l'implication communautaire. La technologie est développée par pawaTech, société basée en Estonie. BetPawa est présente dans 17 pays africains, avec une forte activité en Afrique francophone, notamment en Côte d'Ivoire, au Sénégal, Cameroun, Bénin, en RDC et au Gabon. La marque soutient activement le football local à travers des partenariats clés, comme la betPawa Premier League au Ghana et des collaborations avec des fédérations nationales, contribuant au développement du sport dans la région.

MELBET

Lancé en 2012, cet opérateur de paris sportifs et de jeux de casino en ligne est actif dans plusieurs pays d'Afrique francophone comme la Côte d'Ivoire, le Sénégal, le Cameroun, le Congo et le Burundi. Il attire plus de 400 000 utilisateurs actifs mensuels dans le monde entier et totalise environ 42 millions de visites mensuelles sur sa plateforme. En 2025, Melbet a été récompensé pour son excellence en recevant le prix de Meilleur casino en ligne en Afrique aux SiGMA Awards. L'opérateur international se distingue par une interface mobile conviviale, des options de paiement locales (Orange Money, MTN, etc.) et une large offre de paris avec des cotes compétitives.

AUTRES ACTEURS À SUIVRE

BETWAY

Betway, marque britannique créée en 2006 par Super Group, s'est implantée en Afrique dès 2017 via l'Afrique du Sud. Suivront le Ghana, le Kenya, l'Ouganda, la Zambie, le Mozambique, le Nigéria, la Tanzanie, le Malawi et le Botswana. Au premier trimestre 2025, l'Afrique représentait 39 % de ses revenus, contre 37 % en 2024 (444 millions d'euros), confirmant l'importance stratégique du continent.

BET9JA

Crée en 2013 par Kunle Soname et Ayo Ojuroye, Bet9ja est la première plateforme de paris sportifs au Nigéria et un acteur clé en Afrique de l'Ouest. Forte d'un vaste réseau de points de vente physiques et d'une présence digitale solide, elle propose des paris en espèces et en ligne sur le football, le tennis, le basketball et les jeux virtuels.

BETIKA

Fondée en 2016 à Nairobi, Betika est l'une des principales plateformes de paris sportifs en Afrique de l'Est. Appartenant à Shop and Deliver Limited, elle séduit avec des mises accessibles, une offre sportive variée et un casino en ligne en expansion. Finaliste aux SiGMA Africa Awards 2025, elle comptait, fin 2024, plus de 1,39 million d'utilisateurs actifs hebdomadaires, confirmant à cette période sa position de leader du marché kényan.

HOLLYWOODBETS

Lancée au début des années 2000, Hollywoodbets est l'un des principaux opérateurs de paris sportifs en Afrique australe, avec une forte présence en Afrique du Sud, au Mozambique, en Irlande et au Royaume-Uni. Son offre inclut paris sportifs, hippiques, jeux virtuels et casino en ligne. Au premier semestre 2024, elle détenait



40,21 % du marché sud-africain, générant 127 millions de dollars de revenus bruts sur cette période.

BETKING

Créé en 2018 par Byron Petzer et Adekunle Adeniji, BetKing est un opérateur de paris sportifs actif au Nigéria, au Kenya, en Éthiopie et au Ghana. Alliant plateforme en ligne et réseau physique d'agents, l'entreprise s'est rapidement imposée comme un acteur majeur en Afrique de l'Ouest et de l'Est. BetKing propose des paris sportifs, jeux virtuels et casino en ligne, avec une forte présence sur le marché nigérian.

SUPABETS

Lancé en 2008 en Afrique du Sud, Supabets est un acteur clé des paris sportifs et du casino en ligne en Afrique australe. La marque s'est développée dans plus de 20 pays africains, offrant un large assortiment de jeux, dont des jeux innovants comme les crash games. Elle mise sur la technologie et les partenariats pour renforcer sa présence continentale.

NAIRABET

Fondé en 2009 par Akin Alabi, NairaBet est le premier site de paris sportifs en ligne au Nigéria. Très actif dans ce pays, il est également présent au Ghana et au Kenya. La plateforme donne accès à une gamme étendue de paris sportifs incluant football, basketball et tennis, et à un casino en ligne.

22BET

Actif en Afrique depuis 2018, 22Bet opère dans des pays tels que le Kenya, le Nigéria, le Ghana, l'Ouganda, la Tanzanie, le Sénégal et le Cameroun. La plateforme dispose de nombreux jeux et paris sportifs, y compris associés à des événements locaux et aux matchs de la Ligue des champions de la CAF. Elle est également partenaire officiel du Paris Saint-Germain en Afrique.

BETWINNER

Lancé en 2018 et licencié à Curaçao, BetWinner est présent dans plusieurs pays africains, dont le Nigéria, le Kenya, le Ghana, l'Ouganda et la Zambie. Cette marque offre plus de 45 sports, des paris en direct, des jeux de casino et un échange de paris unique en Afrique. BetWinner propose également des paiements locaux adaptés aux utilisateurs africains.

SPORTPESA

SportPesa, fondée en 2014 au Kenya, est l'une des marques de paris les plus connues en Afrique. Elle s'est développée rapidement grâce à des partenariats avec des clubs de Premier League comme Everton et Hull City. En plus de soutenir le football local, SportPesa promeut le jeu responsable. Malgré des défis réglementaires au Kenya (la société y a cessé ses opérations en août 2024), elle reste active en Tanzanie, en Afrique du Sud et au Ghana. 

PARIS SPORTIFS

ENQUÊTE

Les régulateurs à l'épreuve de la lutte contre le blanchiment de capitaux

Alors que le secteur des jeux de hasard et paris en tous genres rencontre un succès croissant en Afrique, les régulateurs cherchent la parade pour lutter contre le financement du terrorisme et le blanchiment de capitaux. L'équilibre entre la génération de revenus fiscaux et la protection des populations vulnérables reste également difficile à trouver.

PAR KOUZA KIÉNOU

C'est une réalité implacable. En Afrique, le business des jeux de hasard ne connaît décidément pas la crise. Bien au contraire, le secteur vit une embellie portée par les paris sportifs – le football en tête (qui attire 65 % des joueurs), suivi des jeux en ligne (36 %). En 2023, Bloomberg a évalué la mise de la jeunesse africaine à plus de 1 561 milliards de francs CFA (soit environ 2,3 milliards d'euros) dans les paris sportifs.

En Côte d'Ivoire, la société publique Loterie nationale de Côte d'Ivoire (LONACI) affiche une santé financière remarquable. L'an dernier, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 561 milliards de francs (865 millions d'euros) et, dans le même temps, distribué aux gagnants quelque 288,019 milliards de francs CFA (439 millions d'euros) de gains. De plus, l'entreprise a investi massivement dans la digitalisation de ses services.

En décembre 2024, elle a ainsi lancé sa plateforme « PayMe by LONACI », qui permet le paiement des gains via *mobile money*, et elle organise désormais un hackathon annuel, challenge destiné à récompenser l'excellence et l'innovation dans l'industrie du gaming et des technologies appliquées à la loterie.

À Dakar, la Loterie nationale sénégalaise (LONASE) peut, elle aussi, se targuer de belles performances. Totalisant l'an passé un bilan estimé à 561 milliards de francs CFA (855 millions d'euros), l'entreprise a versé à l'État plus de 21 milliards (32 millions d'euros) de revenus. Commentant ces chiffres, son directeur général Toussaint Manga déclarait en septembre dernier : « *Notre apport financier dans l'économie nationale est significatif. Nous devons accompagner la culture, la santé, l'éducation, le sport... Nous allons accroître notre présence dans l'économie nationale* ».

L'EMBELLIE DES PLATEFORMES EN LIGNES

Intervenant sur l'un des marchés à la croissance la plus rapide au monde, les opérateurs privés de jeux en ligne affichent également des progressions impressionnantes. En Côte d'Ivoire, les sociétés agréées – notamment 1xBet (via la société Ludus) et Betclic – ont ainsi vu leur chiffre d'affaires pour l'année 2023 bondir littéralement de 172 %, passant de 20,8 milliards de francs CFA (32 millions d'euros) à 56,7 milliards de francs CFA (86 millions d'euros) sur un an. Betclic, par exemple, a multiplié son revenu



« La dématérialisation des moyens de paiement rend le contrôle difficile. Les agrégateurs ayant la prétention de surveiller les transactions estiment que les pays développés parviennent à capter seulement 50% des flux financiers »

par plus de huit, à 24,8 milliards de francs CFA (environ 38 millions d'euros) sur un an. Dans le même temps, son bénéfice s'est établi à 3,2 milliards de francs CFA (4,8 millions d'euros), contre 36 millions de francs CFA (55 000 euros) un an plus tôt. Chez le concurrent 1xBet, le résultat net a franchi la barre d'un milliard de francs CFA (1,5 million d'euros) pour un chiffre d'affaires estimé à 32 milliards de francs CFA (48,7 millions d'euros). C'est dire l'engouement des parieurs autour de ces plateformes... même s'il reste difficile de connaître le montant des gains qu'ils ont réellement perçus.

POROSITÉ DES RÉGULATIONS

Selon les données compilées par SagaCube (groupe Sagaci Research), l'Afrique de l'Ouest présente en tout cas les niveaux les plus élevés de participation à des jeux ou paris liés à l'argent : 58 % de la population est concernée en Guinée, 51 % en Angola et au Burkina Faso, et 49 % en Côte d'Ivoire. Le Congo, la RDC et le Mozambique présentent également un niveau élevé (45 %). La popularité croissante de ces jeux s'explique en partie par la forte pénétration des smartphones, et surtout par l'expansion des plateformes numériques sur le continent.

La digitalisation accrue des transactions financières, combinée à la porosité des régulations du secteur des jeux de hasard, alimente cependant l'implantation de réseaux de blanchiment. « *La dématérialisation des moyens de paiement rend le contrôle difficile. Les agrégateurs ayant la prétention de surveiller les transactions estiment que les pays développés parviennent à capter seulement 50% des flux financiers* »,

souligne Gaston Zossou, directeur général de la Loterie nationale du Bénin. Dans ces conditions, la régulation est avant tout une question de capacités techniques et humaines pour déceler, surveiller et stopper les flux illégaux d'argent qui menacent l'activité des loteries nationales.

Conscients de leur fragilité, les États montent au créneau. C'est le ministère ivoirien des Finances qui a sonné l'alarme, estimant que la prolifération des jeux de hasard illicites et clandestins fait perdre des dizaines de milliards au fisc. « *Il a été identifié, au niveau des paris sportifs, plus de 500 sites Internet proposant des jeux en ligne accessibles depuis la Côte d'Ivoire sans autorisation. Le chiffre d'affaires annuel réalisé par ces sites est estimé à 6 milliards de francs CFA [9 millions d'euros, NDLR], soit une perte fiscale de 180 millions de francs CFA [275 000 euros] pour l'État* », indique le ministère ivoirien. En outre, une étude réalisée en 2018 par la LONACI montre qu'il s'est développé sur le territoire ivoirien un jeu illicite appelé « loto ghanéen ».

CADRE RÉGLEMENTAIRE EN CONSTRUCTION

En Guinée par exemple, l'essor des jeux en ligne s'accompagne d'une hausse des risques de fraude et d'escroquerie. « *Les parieurs guinéens s'exposent à diverses menaces comme le hameçonnage ou phishing, qui consiste pour des individus à se faire passer pour des opérateurs de jeux légitimes afin de dérober des informations personnelles et bancaires des joueurs. Il y a aussi les casinos malveillants ou faux sites de jeux créés dans l'optique de collecter les dépôts des joueurs sans possibilité de retrait des gains* », explique Mamadou Cissé, patron de l'Autorité de régulation du secteur des jeux et pratiques assimilées (ARSJPA). Créé en 2023, le gendarme guinéen navigue dans un environnement complexe où la lutte contre l'illégalité, la protection des données à caractère personnel et son ancrage institutionnel restent des enjeux. « *L'Autorité travaille à élaborer un cadre réglementaire pour l'octroi de l'agrément et le contrôle des opérateurs de jeux en ligne. Notre objectif est de basculer vers un marché légal, sécurisé et fiscalement productif* », détaille Mamadou Cissé.



Mamadou Cissé, directeur général de l'Autorité guinéenne de régulation du secteur des jeux et pratiques assimilées (ARSJPA).

« Il a été identifié, au niveau des paris sportifs, plus de 500 sites Internet proposant des jeux en ligne accessibles depuis la Côte d'Ivoire sans autorisation »

Si des efforts considérables ont été entrepris en matière de législation et de régulation, force est de constater que le secteur des paris en ligne et des jeux de hasard demeure vulnérable. À l'instar du système bancaire, de l'immobilier ou encore de la grande distribution, il reste exposé à des pratiques illicites servant à recycler de l'argent d'origine criminelle. « *La nécessité de la régulation vise à faire face à trois périls : risque d'évasion fiscale en vue de limiter le manque à gagner pour nos États ; risque social en ce sens qu'il faut protéger les individus contre l'addiction aux jeux ; et enfin lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme* », résume Gaston Zossou, directeur général de la Loterie nationale du Bénin. F

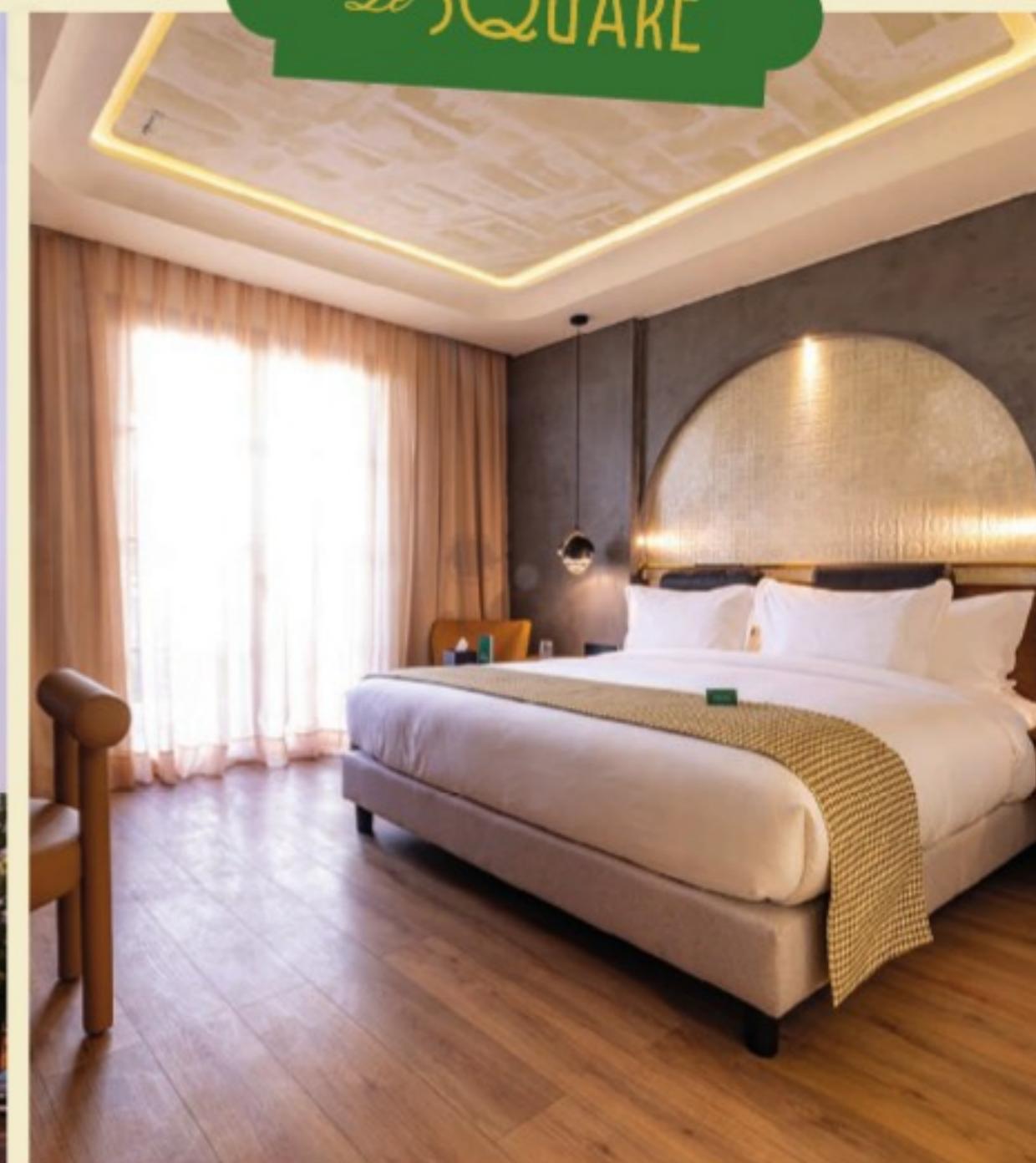
Le
SQUARE
BY ONOMO
Collection



THE *Chic*
ESCAPE

*Votre
e à Casablanca*

Offrez-vous une parenthèse hors du temps au cœur de Casablanca. Situé dans le dynamique quartier de Gauthier, à proximité du parc de la Ligue Arabe et du centre historique, **Le Square by Onomo Collection** est plus qu'un hôtel : c'est un voyage dans l'âme vibrante et artistique de la ville.



« Bienvenue au Square, une immersion dans l'âme du quartier Gauthier. Inspiré par le patrimoine Art Déco de Casablanca, notre hôtel célèbre l'élégance, la culture et l'hospitalité marocaine à travers une expérience complète : savourer un café au Square Club, dîner sous les étoiles au Sain Levant, ou se ressourcer au Square Spa. Chaque détail, du design au service, a été imaginé pour offrir à nos hôtes un lieu vivant où l'histoire rencontre la modernité. »

BY ONOMO
Collection

31, angle rue Moussa Bnou Noussair et rue Jean Jaurès, Casablanca, Morocco

M'hamed Sefrioui, Directeur Général,
Le Square by Onomo Collection

@lesquare.casablanca
lesquare@onomohotel.com
www.onomohotels.com/collection

FORBES AFRIQUE

PARIS SPORTIFS

FOCUS

E-SPORT

La révolution silencieuse

Du 17 au 21 août 2024, la ville de Casablanca (Maroc) a accueilli les premiers championnats d'Afrique d'e-sport, qui ont vu s'affronter plus de 180 athlètes de 17 pays.



Discipline en pleine effervescence, l'e-sport s'impose désormais comme un véritable phénomène en Afrique, avec ses règles, ses fédérations, ses stars et ses enjeux économiques colossaux. Gros plan sur les initiatives en cours destinées à structurer ce secteur et y faire émerger des champions mondiaux.

PAR PATRICK NDUNGIDI



Le jeu vidéo de compétition ou sport électronique¹ (en anglais *electronic sport*, en abrégé « e-sport ») affiche depuis quelques années une nette progression en Afrique. Porté par une jeunesse ultra connectée et créative, le secteur est en plein essor dans les pays francophones d'Afrique de l'Ouest. En Afrique du Nord, des pays comme le Maroc ou la Tunisie profitent d'une infrastructure réseau plus développée (fibre optique, serveurs européens à proximité, etc.) qui facilite l'organisation de compétitions en ligne avec des adversaires d'Europe ou du Moyen-Orient. Deux dynamiques différentes, mais un même objectif : structurer l'e-sport africain.

MAROC : LOCOMOTIVE DU CONTINENT

Parmi les figures de proue du continent, le Maroc occupe une position stratégique. En décembre 2020, la création de la Fédération royale marocaine des jeux électroniques (FRMJE) a marqué un tournant décisif. Cette initiative s'inscrit dans la vision portée par le Roi Mohammed VI : structurer un secteur déjà dynamique et offrir un cadre institutionnel solide à une passion largement partagée par la jeunesse marocaine. Derrière cette ambition, un double enjeu : canaliser les excès, tels l'addiction ou l'isolement, tout en créant des opportunités de carrière pour les talents émergents.

En cinq ans, la FRMJE a impulsé une dynamique nouvelle, en lançant des compétitions nationales pour détecter les meilleurs talents du pays et les propulser sur la scène internationale. Et ces dispositifs

ont déjà porté leurs fruits, avec l'émergence de champions nationaux comme xSherif², et l'accueil en août 2024 à Casablanca de la plus grande compétition d'e-sport jamais organisée sur le continent.

Mais l'e-sport ne se résume pas à des joueurs stars. Il constitue un écosystème complet, en pleine expansion, où gravitent une multitude de métiers : streamers, casters, analystes, techniciens, organisateurs d'événements, community managers, développeurs de plateformes... « *On y recense 40 à 50 professions. Il est donc crucial de mettre en place des filières de formation adaptées, pour que nos jeunes puissent se professionnaliser dans ce secteur d'avenir* », insiste Soufiane El Filali, directeur marketing de la FRMJE et directeur exécutif de la Confédération africaine des sports électroniques (CASE).

BÉNIN : BÂTIR UN CIRCUIT COMPÉTITIF SOLIDE

Pour sa part, le Bénin a franchi un cap décisif le 14 février 2025, avec la création de la Fédération béninoise des sports électroniques (FBSE). À sa tête, Médard Djekete, fondateur de l'association AfriGamers (active depuis 2012) et membre du Comité exécutif de la CASE. Active sur tout le territoire béninois, la FBSE fédère dix associations principales unies autour d'une ambition commune : bâtir un circuit compétitif solide, capable de révéler de futurs champions. « *Il fallait structurer, donner un cadre. Aujourd'hui, nous organisons des compétitions mensuelles pour fidéliser la communauté et bâtir quelque chose de durable. L'e-sport n'est pas qu'un loisir : c'est un levier éducatif, un véritable terrain de compétition et d'excellence* », affirme Médard Djekete.

Ce travail de fond porte déjà ses fruits. Entre 500 et 700 joueurs béninois participent régulièrement aux tournois locaux, notamment à la Benin e-sport League, véritable vivier de jeunes talents. Et en octobre prochain, les meilleurs joueurs de *Tekken* et *Street Fighter* représenteront le Bénin à l'international. Puis, en novembre, les champions du pays foulent la scène de l'E-CAN, la Coupe d'Afrique des Nations (CAN) de l'e-sport, organisée au Maroc en marge de la CAN de football.

SÉNÉGAL : UN MARCHÉ DU GAMING FLORISSANT

Le Sénégal lui aussi s'impose progressivement sur la scène africaine et mondiale du sport électronique. « *Aujourd'hui, le secteur du gaming et de l'e-sport au Sénégal est en pleine croissance*, explique Baba Dioum, cofondateur et manager de Solo Esport, et président de l'association Sengames. À ses débuts, c'était un univers presque invisible, marginal. Mais depuis 2010, on assiste à une montée en puissance. Le Sénégal reconnaît désormais l'e-sport comme un sport à part entière ». Selon Sengames, le pays compterait environ 1,7 million de joueurs actifs, et le marché national du gaming pèserait plus de 49 milliards de francs CFA (70 millions d'euros). Une dynamique impressionnante, renforcée par des exploits retentissants (Papa Ismaïla Gueye, Mouhamed Thiam)³ sur la scène compétitive.

Pourtant, cette ascension fulgurante cache encore des fragilités. Principal frein : l'absence d'une fédération nationale officielle. Ce qui entrave une reconnaissance institutionnelle, complique l'organisation de compétitions labellisées, et prive les joueurs de financements publics ou d'un soutien international structuré. Néanmoins, depuis 2021, Sengames est membre de la Fédération internationale d'e-sport (IESF) et de la CASE.

BÂTIR UN ÉCOSYSTÈME AFRICAIN SOLIDE

Forte de 49 pays membres, cette même confédération, créée en juin 2023⁴, constitue le véritable pilier d'un écosystème en pleine ébullition. Présidée par l'homme d'affaires malien Samba Bathily, la CASE ambitionne de faire de l'Afrique un acteur central de la scène e-sport mondiale, capable de rivaliser à l'international et d'insuffler une nouvelle dynamique créative, notamment pour la production de jeux vidéo africains ancrés dans les imaginaires du continent. « *Elle organise déjà des championnats mondiaux en partenariat avec l'IESF et prépare le lancement de la première Coupe d'Afrique*



Le Sénégalais Papa Ismaïla Gueye, alias Verix, champion du monde 2024 sur *Guilty Gear Strive*.

« La Confédération africaine des sports électroniques (CASE) ambitionne de faire de l'Afrique un acteur central de la scène e-sport mondiale »

*des Nations de l'e-sport d'ici la fin de l'année », révèle Médard Djekete. Une initiative d'envergure, qui va bien au-delà de la simple compétition. « L'objectif est de bâtir un écosystème africain solide, centré sur la jeunesse », renchérit Soufiane El Fidali, qui observe que les pays les plus avancés sont ceux où les autorités ont saisi le potentiel de l'e-sport et accompagnent sa structuration. Pour l'e-sport africain, la partie ne fait que commencer. **E***

1. L'e-sport ne se limite pas aux jeux de sport : il englobe tous les jeux compétitifs organisés autour de règles strictes et d'un cadre codifié. Outre des jeux de simulation sportive, il peut ainsi inclure des jeux de combat emblématiques, tels que *Street Fighter* ou *Tekken*, ainsi que certains jeux mobiles.
2. xSherif a été sacré champion du Maroc sur *EA FC 24* et demi-finaliste du championnat du monde, avec à la clé 70 000 euros de gains et un contrat professionnel en Chine.
3. En mars 2024, Papa Ismaïla Gueye, alias Verix, a été sacré champion du monde lors du tournoi *Guilty Gear Strive*. Déjà triple champion d'Afrique sur *FIFA*, Mouhamed Thiam, alias Dexx Junior, a offert au Sénégal son premier titre mondial sur *FIFA 23*.
4. Juin 2023 marque également la création de la Confédération africaine des sports digitaux, ou African Confederation of Digital Sports (ACDS).

PROMO

vodacom
**FORCE
de FRAPPE**

Composez*1190#
POUR PARTICIPER



Plus d'info,
www.Vodacom.cd
ou appelez 1111

Ensemble, tout devient possible.

Quand les technologies de rupture entrent en jeu

Nourri par le *mobile money*, l'intelligence artificielle et la blockchain, le jeu en ligne sur le continent a changé d'échelle au cours des dernières années. Mais au cœur de cette révolution silencieuse, un flou réglementaire persiste - faisant du pari sportif un laboratoire à ciel ouvert où s'invente, parfois sans garde-fous, le futur du divertissement numérique. Enquête.

PAR POKOU ABLE





Derrière les projecteurs et les écrans de la Coupe d'Afrique des Nations (CAN) 2025 se joue une autre compétition, plus discrète, tout aussi haletante : celle des paris en ligne, phénomène qui voit des milliers de parieurs se presser sur les serveurs des opérateurs, espérant décrocher la mise – y compris en misant sur les contre-performances de leurs propres équipes nationales.

Constant, 32 ans, utilisateur régulier de Betclic, confie dans un sourire : «Depuis 2018, je ne regarde plus seulement la CAN pour le plaisir. Je mise sur tout : le score, les cartons, même le nombre de corners. Avec l'application, tout se fait en quelques secondes». Chauffeur de taxi dans la métropole d'Abidjan, il fait partie de cette communauté pour qui le jeu est devenu un prolongement naturel de la passion, un moyen d'amplifier les émotions du sport autant qu'un espoir d'émancipation économique.

Une communauté de plus en plus vaste, à en croire Grand View Research, qui évalue le marché mondial des paris à 100 milliards de dollars en 2024, pour une croissance annuelle moyenne de 11% d'ici 2030. Dans cette dynamique, l'Afrique s'impose de plus en plus comme l'un des marchés les plus dynamiques. Selon le rapport 2025 de Slotegrator, les jeux d'argent devraient y atteindre 17,6 milliards de dollars cette année, avec un taux de croissance annuel moyen estimé à 4,2% d'ici 2029. La clé de cette progression ? L'essor de plusieurs technologies – à commencer par celle du *mobile money*.

LE MOBILE MONEY, FER DE LANCE DU PARI SPORTIF EN LIGNE EN AFRIQUE

Ntoudi Mouyelo, ancien dirigeant au sein du groupe PawaTech, opérateur de la marque betPawa, en est convaincu : «Le véritable moteur de l'industrie, c'est le mobile money. Ce qui a transformé le marché, c'est la capacité d'un joueur à miser depuis n'importe où, avec un simple téléphone et quelques unités de données. Ce n'est pas de la haute technologie : c'est de la proximité.»

Les chiffres semblent aller dans ce sens. Cette année encore, la GSMA rappelait que l'Afrique subsaharienne demeure la première région mondiale pour l'adoption du mobile

money, avec plus de 1,1 milliard de comptes enregistrés et 1100 milliards de dollars de transactions en 2024, soit près de 65% de la valeur totale des transactions mondiales. Autrement dit, le téléphone est devenu la première infrastructure financière du continent – et du pari en ligne. GeoPoll en apportait d'ailleurs une illustration frappante en avril 2025 : 94% des parieurs interrogés au Ghana, au Nigéria, au Kenya, en Afrique du Sud, en Tanzanie et en Ouganda déclaraient utiliser leur téléphone comme principal canal de jeu. «*Partant de ce constat, si votre produit nécessite un smartphone haut de gamme ou une carte bancaire, vous avez déjà perdu. Le pari fonctionne ici parce qu'il épouse les usages, pas parce qu'il les invente.*»

Ceci explique sans doute le succès de betPawa, qui a fait le choix de s'intégrer directement aux opérateurs de *mobile money* – MTN, Airtel, Orange Money. Résultat : une expérience fluide où dépôt, mise et retrait s'effectuent en quelques secondes, et près de 200 millions de dollars de chiffre d'affaires généré en 2024. Idem pour 1xBet, qui a bâti sa stratégie autour du *mobile-first* : interfaces légères, partenariats avec les opérateurs de mobile money, et campagnes locales massives. Cette approche lui a permis de s'imposer au Nigéria, au Kenya ou en Tanzanie – trois des marchés les plus dynamiques du continent d'après Intelpoint.

DE LA SUPERSTITION AU « COACHING NUMÉRIQUE »

Cette expansion du pari sportif permise par le *mobile money* n'est toutefois pas sans limites. Par exemple, l'absence d'un système d'identification biométrique unifié et la fragmentation des cadres réglementaires sur le continent laissent apparaître des zones grises. «*Quand l'accès au mobile money est généralisé, le vrai défi du régulateur, c'est de s'assurer que seuls les joueurs autorisés peuvent participer, et que ne se développent pas des comportements d'abus et d'addiction*», alerte Ntoudi Mouyelo, qui œuvre aujourd'hui à structurer et financer durablement l'écosystème sportif africain à travers sa fondation et un label de certification dédié. «*C'est un défi auquel l'intelligence artificielle peut répondre.*»

Pendant longtemps, le pari sportif a reposé sur un mélange de superstition, d'intuition et de connaissance empirique... jusqu'à ce

que le Machine Learning bouleverse cette pratique. En croisant des millions de points de données – historiques, statistiques, comportementales, voire émotionnelles –, les algorithmes sont récemment devenus des «coachs numériques», capables de décoder les dynamiques de jeu, d'identifier les signaux faibles et de conseiller les parieurs.

Connectées à des API (interfaces logicielles) internationales et à des bases de données sportives comme Opta, Flashscore ou LiveScore, des plateformes africaines comme AccuratePredict (Nigéria), Sportsprediction (Ghana) ou InfinitySports (Cameroun) produisent désormais des prédictions en temps réel sur les grandes compétitions, intégrant performances d'équipes, statistiques de matchs et signaux sociaux. Et certaines revendiquent même des taux de précision dépassant 90 % !

«Avant, je pariais un peu au feeling, selon l'équipe que j'aimais ou l'ambiance du moment. Maintenant, je regarde les prédictions : l'IA te dit si un joueur n'est pas en forme, si l'équipe a trop voyagé, ou si la météo peut changer le match. C'est comme avoir un analyste pro dans la poche», raconte Mat, vice-président russe d'un opérateur chypriote rencontré au SiGMA Africa Summit en mars dernier, et lui-même parieur à ses heures perdues.

Et si l'IA aide les joueurs à être plus performants, elle sert tout autant les bookmakers, qu'elle assiste à présent dans leur ciblage marketing en anticipant les comportements, en segmentant les usages, et en calibrant des offres en temps réel, adaptées individuellement. Chez Betclic, cette bascule est déjà à l'œuvre : présente à 95 % sur mobile, le bookmaker a repensé son architecture relationnelle autour de la plateforme d'engagement client SAP Emarsys. Cette solution alimentée par le Machine Learning lui aurait même permis de réduire de deux jours à deux heures le temps de conception de ses campagnes, tout en multipliant par quatre la vitesse d'envoi de ses notifications push.

Mais surtout, l'IA est amenée à devenir un outil de gouvernance, capable d'anticiper les dérives du secteur. «L'IA peut aider à sécuriser le marché autant qu'à le dynamiser», observe Ntoudi Mouyelo. «En croisant les données de transaction et les profils d'usage, elle permet de repérer les comportements

à risque ou de détecter les schémas de fraude avant même qu'ils n'émergent.»

Aux Pays-Bas par exemple, la plateforme BetCity.nl a noué un partenariat avec le danois Mindway AI afin d'intégrer à son écosystème GameScanner, outil combinant apprentissage automatique et neurosciences pour analyser les comportements en temps réel et détecter les premiers signes de jeu problématique. Déployé dans 47 juridictions, le modèle couvre actuellement plus de 7 millions d'utilisateurs actifs par mois dans le monde. Idem en Allemagne où la réglementation va encore plus loin en imposant depuis 2021 le recours à des systèmes automatisés de détection d'addiction pour surveiller les habitudes de jeu et déclencher des interventions ciblées en cas de risque.

Si les exemples demeurent encore rares sur le continent, de toute manière, pour la chercheuse nigériane Dr Nneka Osei, spécialiste d'éthique numérique, ces avancées appellent avant tout à la prudence : «L'erreur serait de présenter l'IA comme une solution miracle. Elle peut renforcer la transparence, mais aussi créer une illusion de maîtrise. L'enjeu n'est pas de rendre le pari infaillible, mais de le rendre responsable». Responsable, notamment face aux dérives que peuvent favoriser d'autres technologies – à commencer par les cryptomonnaies, qui brouillent parfois la frontière entre innovation et contournement.

CRYPTOS ET BLOCKCHAIN : ENTRE INCLUSION ET ZONE GRISE

Portées par une jeunesse ultra-connectée, les cryptomonnaies incarnent la promesse d'un accès direct et simplifié aux jeux en ligne. Une appétence qui s'inscrit dans un mouvement plus large : celui d'un continent devenu laboratoire de la finance décentralisée pour compenser les contraintes du système bancaire classique alors que, pour rappel, l'Afrique subsaharienne a enregistré plus de 120 milliards de dollars de transactions en actifs numériques sur l'année écoulée selon Chainalysis (2024).

Certains opérateurs – mis en difficulté par les frais bancaires et les délais de règlement – y voient d'ailleurs une solution d'optimisation pour fluidifier leurs paiements

« Des plateformes africaines comme AccuratePredict (Nigéria), Sportsprediction (Ghana) ou InfinitySports (Cameroun) produisent désormais des prédictions en temps réel sur les grandes compétitions »



et réduire leurs coûts opérationnels. Super Group, maison mère de Betway, a par exemple annoncé, en août 2025, vouloir introduire des paiements en cryptomonnaies dans ses principaux marchés africains. «Le coût des services bancaires reste élevé sur le continent», justifie Neal Menashe, CEO du groupe coté au NYSE, avant de poursuivre : «Les cryptos peuvent faire une énorme différence, car les frais de transaction pèsent lourdement sur notre activité. En plus, elles attirent une clientèle différente : plus jeune, plus digitalisée».

Cette tendance devrait, en principe, rassurer les régulateurs. En effet, les technologies de registre distribué (Distributed Ledger Technologies, ou DLT) – autre nom de la blockchain – garantissent la traçabilité des flux, la transparence des opérations et la fiabilité des paiements. Chaque transaction y est (normalement) inscrite dans un registre infalsifiable, tandis que des programmes appelés «smart

« L'IA est amenée à devenir un outil de gouvernance, capable d'anticiper les dérives du secteur »

contracts» automatisent le versement des gains, réduisant litiges et fraudes. Et certaines plateformes concrétisent déjà cette promesse. C'est notamment le cas de la start-up nigériane Bitsport, qui certifie sur blockchain les résultats de ses jeux avant tout versement. «*Cette preuve de bonne exécution atteste que le pari a été non seulement accepté, mais aussi réglé automatiquement, sans intervention humaine*», explique Mat.

TROUVER LE BON ÉQUILIBRE ENTRE INNOVATION ET PROTECTION

Mais la même technologie ouvre aussi la voie à des dérives difficilement contrôlables. Sur Betpack ou encore Top 100 Bookmakers par exemple, on trouve des plateformes comme BizBet, Ybets ou 20Bet, qui autorisent les dépôts et retraits en Bitcoin, Ethereum ou USDT via leurs versions «.com», accessibles depuis la plupart des pays africains, y compris ceux où elles ne disposent d'aucune licence nationale. Souvent traduits en français, ces opérateurs permettent des paiements directs en cryptoactifs depuis la Côte d'Ivoire, le Cameroun ou le Sénégal, et vont jusqu'à proposer 300 % du premier dépôt ou des retraits quasi instantanés via Binance Pay. Or ces pratiques, bien que séduisantes pour les parieurs, peuvent échapper aux obligations de conformité et alimenter ce que les autorités qualifient de «marché gris». «*Bien souvent, la crypto évolue dans un vide juridique. Elle avance plus vite que la loi, et c'est là que le risque apparaît*», reconnaît Ntoudi Mouyelo.

Pour autant, à en croire nos interlocuteurs, il ne s'agit pas d'instaurer un cadre réglementaire étouffant pour l'innovation et l'essor d'un écosystème en pleine expansion. La solution serait plutôt d'accompagner la dynamique en trouvant le bon équilibre entre innovation et protection, célérité et équité. Ceci, afin que le jeu reste sûr, transparent et profitable à tous, y compris à l'État, pour qui la consolidation du secteur constitue autant une opportunité de recettes fiscales qu'un défi social face à la montée des pratiques.

Dans le cas contraire, celui qui se veut arbitre du jeu pourrait bien, à force d'être mis à l'écart, se muer en mauvais perdant – et décider de siffler la fin de la partie. **E**

ECOBANK CENTRAFRIQUE propulse l'économie de la RCA

Acteur clé du développement économique dans un pays en quête de stabilité et de croissance durable, Ecobank Centrafrique affiche une solidité financière et des résultats remarquables. Sous le leadership de son directeur général, Félix Landry Njoumé, la filiale du groupe panafricain combine performance, innovation et impact, lui permettant d'occuper aujourd'hui la première place sur le marché bancaire en République centrafricaine.

Avec 41 % de parts de marché en dépôts, 38 % en clientèle, et un chiffre d'affaires prévisionnel de 35 millions de dollars en 2025, Ecobank Centrafrique est un véritable catalyseur de l'économie nationale, dans un pays où le taux de bancarisation reste en dessous de 10 %.

Entre 2022 et 2025, son produit net bancaire a bondi de 53 %, atteignant 19 milliards de francs CFA (environ 28,9 millions d'euros), son résultat net a triplé, et sa rentabilité est passée de 8 % à 30 %, portée par des offres ciblées et une relation client de proximité. Une politique de risque rigoureuse a également permis de réduire le coût du risque de 23 % à 13 %, avec un objectif de moins de 5 % en 2025.

Des performances qui illustrent la mise en œuvre réussie de la stratégie du groupe Ecobank : « *Croissance, Transformation et Rendements* ».

PME ET INCLUSION FINANCIÈRE : LES NOUVEAUX MOTEURS DE CROISSANCE

Dans la continuité de cette stratégie, Ecobank Centrafrique mise désormais sur les PME et l'inclusion financière.

« Nous avons conçu des offres spécifiques pour chacun de ces segments », indique Félix Landry Njoumé. La banque accompagne les entrepreneurs avec des outils digitaux, des formations et des financements adaptés. Elle a déjà injecté plus de 8 milliards de francs CFA (12 millions d'euros) dans l'économie nationale, dont 40 % au profit des PME. Objectif pour 2025 : 13 milliards de francs CFA (environ 20 millions d'euros), concentrés sur des secteurs stratégiques tels que les télécoms, le BTP, les infrastructures et les services.

FEMMES, DIASPORA, ENTREPRISES : UNE BANQUE POUR TOUS

Fidèle à sa vocation panafricaine, Ecobank Centrafrique étend également son impact à la diaspora et aux clients internationaux.

Par ailleurs, à travers le programme « *Ellever* », initiative unique en République centrafricaine, l'établissement bancaire finance et accompagne les femmes dans leurs projets. Déjà, 3 milliards de francs CFA (4,5 millions d'euros) ont été décaissés. En partenariat avec la Société financière internationale (IFC, membre du Groupe de la Banque mondiale),



Ecobank lancera bientôt la première cohorte de ce programme : 50 femmes entrepreneuses seront accompagnées dans leur trajectoire de croissance via du financement, du mentorat et de la formation. Il s'agit là de la première étape d'un projet ambitieux visant 150 participantes.

LE DIGITAL AU CŒUR DE LA RÉVOLUTION BANCAIRE

Parallèlement, Ecobank Centrafrique affirme son leadership sur le *digital banking* (banque digitale). Avec 91 % de ses 85 000 clients actifs sur au moins un de ses canaux numériques, la banque innove en s'appuyant sur une cybersécurité de haut niveau.



Prochaine étape : le *web acquiring* (la stratégie d'acquisition web), permettant aux commerçants d'accepter les paiements en ligne ; et le service USSD (Unstructured Supplementary Service Data), permettant des transactions même sans smartphone.

ENGAGEMENT CITOYEN

Au-delà des performances financières, Ecobank Centrafricaine poursuit le déploiement du programme « *Transformer l'Afrique par l'éducation* ». Celui-ci a pour but d'équiper les écoles et universités en laboratoires informatiques et de former les jeunes aux technologies numériques et à

l'intelligence artificielle. L'établissement que dirige Félix Landry Njoumé soutient également des causes sociales majeures, notamment la lutte contre le cancer chez les femmes.

UNE VISION POUR L'AVENIR

À l'horizon 2030, Ecobank Centrafricaine entend jouer un rôle moteur dans le « Plan national de développement 2024-2028 », en soutenant le financement des infrastructures, des filières stratégiques, et du secteur privé. Objectif : bâtir une finance solide et inclusive, afin de contribuer au développement économique de la République centrafricaine.

Bio Express **FÉLIX LANDRY NJOUMÉ**

Administrateur exécutif et directeur général d'Ecobank Centrafricaine depuis décembre 2022, Félix Landry Njoumé cumule plus de vingt ans d'expérience dans le Groupe Ecobank, où il a débuté en 2004 au Cameroun comme cadre supérieur finance et gestion du risque.

Président de l'Association des établissements de crédit de Centrafricaine (APECCA), membre du Comité national économique et financier de Centrafricaine, ainsi que du Comité de direction du Fonds de garantie et de dépôt d'Afrique centrale (FOGADAC), il est au cœur des grandes décisions qui façonnent le secteur financier centrafricain. Diplômé de l'institut européen d'administration des affaires (INSEAD), de l'université de Paris 1 Sorbonne et de Georgetown University, Félix Landry Njoumé a, entre autres, piloté avec succès la transformation stratégique d'Union Bank of Cameroon (UBC) et sa cession à l'État camerounais en 2021.

EN COUVERTURE

LE GRAND PORTRAIT

GEORGE ELOMBI

PRÉSIDENT D'AFREXIMBANK

« JUST DO
THE RIGHT
THING! »



Trente ans d'expertise et d'excellence ont mené George Elombi à la tête d'Afreximbank, la puissante institution financière qui façonne le commerce intra-africain. Stratège discret mais incontournable, ce juriste chevronné est désormais le président de la banque africaine d'import-export, qu'il s'apprête à propulser vers une nouvelle ère : celle de la transformation du capital en industries, des idées en emplois et des ambitions en prospérité.

PAR PATRICK NDUNGIDI

En cet après-midi du 25 octobre 2025, le centre de congrès St-Regis Al Masa du Caire (Égypte) fait salle comble. Plus de 2 000 invités sont présents, parmi lesquels des chefs d'État, chefs de gouvernement, ministres et capitaines d'industrie venus d'Afrique et des Caraïbes. Les caméras s'apprêtent à capter un moment historique. Lorsque soudain l'instant se fige : face au public, le Camerounais George Elombi entame le discours inaugural de sa prestation de serment. Succédant au Nigérian Benedict Oramah, il devient, à 59 ans, le quatrième président d'Afreximbank, la puissante institution qui finance et structure le commerce africain.

Dans la salle, certains découvrent l'homme. D'autres le connaissent depuis longtemps. Tous perçoivent la même chose : derrière le juriste se tient le bâtisseur. Celui qui sait que les institutions solides ne se décrètent pas, mais se construisent dans la patience, la constance et la durée. À mille lieues du banquier flamboyant, ce professionnel aguerri s'est forgé la réputation d'un stratège discret, capable de faire évoluer les organisations sans jamais courir après les projecteurs.

Ce que résume parfaitement Sidi Ould Tah, président du groupe de la Banque africaine de développement (BAD) : « *George Elombi possède la compétence, la sagesse et des qualités humaines remarquables qui en font un homme de consensus. Sa parfaite connaissance du continent africain et des rouages des circuits financiers internationaux va faciliter sa mission à la tête d'Afreximbank* ».

L'avenir du robuste édifice – trente années d'activité, 43 milliards de dollars d'actifs, 7,5 milliards de fonds propres, et des ambitions vastes comme le continent – est désormais confié à un homme qui, depuis toujours, place le sens avant la position, et l'action avant les discours. Ce jour-là, le parcours de George Elombi croise l'histoire d'une institution.

UNE NOUVELLE ÈRE

Le nouveau président aborde son mandat avec l'humilité dans le ton et l'ambition dans la vision, appuyées par cette fermeté tranquille qui fait que chacun tend l'oreille. En succédant au Nigérian Benedict Oramah, figure majeure de la finance africaine, il prend les commandes d'une institution solide et respectée. Le mandat de son prédécesseur (2015-2025) a été celui de l'expansion ; lui entend



propulser Afreximbank dans une nouvelle ère : industrialisation, maturité économique et partenariats stratégiques. Un passage de relais que Benedict Oramah lui-même a scellé avec une confiance sans réserve : « *George Elombi arrive parfaitement préparé. Il assume cette fonction après des années passées à défendre les intérêts de la banque et de l'Afrique. Je n'ai aucun doute qu'avec lui à la barre, et avec l'équipe solide dont il héritera, les réalisations des dix prochaines années feront paraître ordinaires celles de la décennie écoulée* », avait-il déclaré



George Elombi en compagnie des anciens présidents d'Afreximbank, le 25 octobre 2025 au Caire. De gauche à droite : Benedict Oramah (2015-2025), Jean-Louis Ekra (2005-2015) et Christopher Edordu (1993-2005).

lors de la conférence spéciale d'Afreximbank, le 24 octobre 2025, où fut célébré son mandat.

LE « GARDIEN DU TEMPLE »

La confiance exprimée par Benedict Oramah ne relève pas seulement de l'admiration. Elle repose sur une réalité concrète. George Elombi connaît Afreximbank comme d'autres connaissent les lignes de leur main. Depuis trente ans, il arpente les couloirs de la banque africaine, dicte son rythme et conserve sa mémoire. Il en

maîtrise chaque rouage et en est le point d'équilibre, tel le gardien discret d'une rigueur institutionnelle qui ne s'improvise pas.

Recruté en 1996 comme juriste, il l'a vu évoluer, se moderniser et se réinventer. Avant même de s'asseoir dans le fauteuil présidentiel, il a déjà tout anticipé. Les traités, contrats et instruments financiers qu'il a rédigés sont devenus les fondations du commerce africain moderne, stimulant la création d'emplois, l'émergence de nouvelles industries et l'intensification des flux commerciaux sur le continent.

Cette influence silencieuse mais centrale n'échappe à personne parmi ceux qui l'ont côtoyé. Jean-Louis Ekra, ex-président d'Afreximbank, témoigne : «Après près de trente années de présence dans la Banque, Dr Elombi a acquis l'expérience et la vision nécessaires pour piloter l'institution. Il entretient des relations de fraternité avec ses collègues, tout en restant très exigeant sur les résultats. Jamais je ne l'ai entendu se plaindre lorsqu'il fallait travailler tard le soir ou sacrifier un jour férié», confie-t-il décrivant George Elombi comme «patient», «loyal» et «opiniâtre».

Cette réputation d'efficacité et d'exigence, associée à une loyauté et une patience exemplaires, n'est pas venue par hasard. Elle découle de décennies que George Elombi a passées à soutenir, dans l'ombre, les trois précédents présidents.

LA CONVICTION PLUTÔT QUE L'AMBITION

Conseiller précis et sûr, homme de confiance à qui l'on pose les questions délicates, expert que l'on consulte pour clarifier les situations complexes, il a été le pivot invisible de la banque, le garant de sa stabilité et de ses ambitions. «*Il est le seul cadre de haut niveau à avoir travaillé étroitement avec tous les présidents successifs de la banque depuis sa création. Cette continuité est précieuse. Dans une institution en pleine expansion, il incarne la mémoire institutionnelle. Je l'ai surnommé le "Gardien du temple"*», indique Jean-Louis Ekra, révélant l'importance discrète mais décisive de sa présence.

Cette longue expérience en coulisses permet aujourd'hui à George Elombi d'occuper la scène centrale sans changer de pas ni de ton. Le droit lui a appris la rigueur et le respect des règles. L'arbitrage lui a enseigné l'art de la négociation et du consensus. La banque lui a révélé l'impact. Une trajectoire menée par la conviction plutôt que par l'ambition, par le sens plutôt que par la gloire.

AIDER L'AFRIQUE À COMMERCER AVEC ELLE-MÊME

Lorsqu'on le retrouve en visioconférence, quelques jours après sa prestation de serment, la voix de George Elombi est rauque, voilée, comme froissée par trop de discours, trop de nuits écourtées... Le dirigeant s'excuse : il l'a «*un peu perdue*» ces derniers jours. Il ne devrait sans doute pas parler, mais il le fait quand

même. C'est tout lui ! Impossible de le faire taire quand il s'agit de s'exprimer, et surtout d'agir, sur ce qui compte vraiment : l'Afrique, la justice, le développement...

Face à l'écran, silhouette droite, costume impeccable, regard franc, il dégage un mélange singulier de flegme britannique et de dynamisme africain. L'entretien s'ouvre sur une note d'humour. Un mot d'esprit lancé au passage détend l'atmosphère et révèle sa simplicité naturelle.

Cette spontanéité n'enlève rien à la cohérence et la structuration de sa pensée. George Elombi parle avec la précision du juriste et la passion du bâtisseur. Il décrit un parcours façonné par l'innovation, le sens, la discipline, la vision et l'excellence. «*Chaque étape m'a préparé à aider l'Afrique à commerçer avec elle-même et à aider les Africains à croire en leur propre capacité à prospérer*», explique-t-il.

Il ne s'est jamais rêvé banquier. Et c'est peut-être ce qui fait de lui l'un des dirigeants les plus lucides de la finance africaine. Chez lui, la carrière n'est pas une ambition, mais une réponse. «*Devenir banquier ? Par accident !*», plaisante-t-il. Mais il nuance aussitôt : «*Les accidents sont souvent le destin*».

LA VOCATION RÉVÉLÉE

Cette clarté d'esprit trouve son origine bien avant sa carrière. Il faut remonter très loin. Avant la finance, il y eut le droit. Et avant le droit, la curiosité. Dans sa jeunesse, il dévore les journaux et écoute la radio, se rêvant en futur journaliste décodant les rouages de la société camerounaise et décryptant le monde. «*Je lisais les journaux tous les jours et j'écoutais la radio depuis l'école primaire*», raconte-t-il. Une routine anodine mais fondatrice, qui éveille un esprit curieux et avide de comprendre les mécaniques du monde. Un jour, un article le frappe et lui retourne le cerveau.

«Mentor intraitable, Nzo Ekangaki lui transmet le goût de l'exigence, la foi en la pensée africaine et le sens profond de la responsabilité»

On y parle d'un différend entre le Cameroun et un groupe allemand (Klöckner & Co), chargé par l'ancien président Ahmadou Ahidjo de construire une usine d'engrais près de Douala. Le projet tourne court. En situation de défaut de paiement, l'État camerounais est dans l'incapacité de payer le solde, et l'affaire finit en arbitrage international. Le Cameroun gagne d'abord, avant de perdre en appel. Pour le jeune lecteur, c'est un choc intellectuel. «*Quelque chose clochait !*» Au-delà des critiques visant le tribunal et son président, l'article rappelait une réalité implacable : dans le monde de l'arbitrage, l'appel sur le fond est quasiment impossible. Alors pourquoi cette exception ? Pourquoi ce verdict rendu loin des réalités africaines ?

Cette «révolte», comme il la qualifie, se greffa à une autre réalité : l'échec du projet d'usine compromettait la politique agricole nationale, la «révolution verte» prônée par Ahmadou Ahidjo à l'époque des faits. Le jeune George comprend que le droit est un champ de pouvoir, où se joue souvent le destin économique des nations. Il fallait donc comprendre les règles du jeu mondial et les maîtriser. Ce jour-là, sa vocation est née : défendre le continent non pas avec des slogans, mais avec des contrats. Avec la loi.

Un de ses oncles, également juriste, l'encourage dans cette voie. «*C'est peut-être ce qu'il faut faire*», lui glisse-t-il un jour. Le même oncle



qui, bien avant, l'avait détourné des sentiers incertains du journalisme.

LE MENTOR DÉCISIF

Ce déclic s'ajoute à l'influence décisive d'un autre oncle que George Elombi considère comme son «vrai père», n'ayant pas connu son père biologique : Nzo Ekangaki, figure

historique du Cameroun, ancien ministre et ancien secrétaire général de l'Organisation de l'unité africaine (OUA) entre 1972 et 1974. «*J'ai passé beaucoup de temps avec lui. Pendant ma jeunesse, j'ai été son secrétaire. C'est moi qui manipulais le télex à la maison, à l'époque où l'on utilisait encore cet appareil. Il fallait déchiffrer les messages et les transmettre. Tout*

un art, aujourd'hui disparu. C'est lui qui a forgé ma conception du leadership et du développement», confie George Elombi avec gratitude.

Mentor intraitable, Nzo Ekangaki lui transmet le goût de l'exigence, la foi en la pensée africaine et le sens profond de la responsabilité. «*Il m'a aussi appris à dormir tard*», plaisante le président d'Afreximbank. Mais derrière l'humour, on devine la complicité intellectuelle rare entre un neveu et un oncle qui lui a aussi inculqué le sens profond de l'action juste, cette philosophie du «*Just Do the Right Thing*» : pas de grandes prouesses spectaculaires, mais de petites actions quotidiennes simples qui changent les choses dans les détails, même sans témoin. Ces années forgent le socle moral du futur dirigeant : agir avec intégrité, sans bruit, mais sans relâche.

LA PUISSANCE DU DROIT ET DE L'ARBITRAGE

Ces influences croisées, la curiosité, la justice et le mentorat, ont tracé le parcours de George Elombi. Après sa maîtrise en droit obtenue à l'université de Yaoundé, en 1989, il poursuit son parcours académique à la London School of Economics, où il décroche une seconde maîtrise en droit, puis un doctorat en arbitrage commercial international. Autrement dit : la haute école du compromis et du pouvoir.

À Londres, il découvre la puissance du droit comme instrument de justice et de stabilité. Un monde où chaque mot pèse, où les contrats valent plus que les promesses. «*Le droit apporte structure et équité dans des sociétés qui apprennent encore à équilibrer liberté et ordre*», explique celui qui fut, un temps, professeur de droit à l'Université de Hull, au Royaume-Uni. L'arbitrage, suite naturelle de son parcours, devient sa spécialité. Dans cette école du consensus, il apprend l'art de l'équilibre :

négocier sans céder, convaincre sans dominer. Les différends ne sont plus des confrontations, mais des opportunités pour construire la confiance.

Dans les arènes feutrées où se jouent les destins des pays, il observe, analyse et comprend comment les nations et les entreprises coopèrent sans hostilité. C'est aussi là qu'il entrevoit l'immense potentiel du commerce intra-africain, encore freiné par le manque de mécanismes juridiques et financiers fiables.

Cette prise de conscience le mène naturellement vers Afreximbank. Quand il rejoint la banque en 1996, celle-ci n'est encore qu'une promesse fragile. Une start-up institutionnelle. Trois ans d'existence, une vingtaine d'employés et une mission immense : faire que l'Afrique finance son propre commerce. George Elombi y découvre le pont parfait entre ses deux passions : la rigueur du droit et la volonté de favoriser le développement.

À son arrivée, tout est à inventer. Il faut rédiger les statuts, sécuriser les contrats, définir les cadres de gouvernance, créer la confiance. Rien de glamour, mais tout est fondamental. Le droit devient son outil de développement, la rigueur son leitmotiv. Au sein de cette petite équipe soudée où il intervient comme juriste principal à partir de 2001, chaque décision compte. «*Nous étions peu nombreux, mais unis par une idée simple : l'Afrique devait prouver qu'elle pouvait bâtir ses propres institutions.*»

UNE VISION MÉTHODIQUE

Les nuits sont longues, mais la conviction inébranlable. George Elombi ne s'en plaint pas. Il aime ça. L'ordre, la constance, la logique du progrès lent. Le jeune juriste conçoit les textes qui ont rendu possible les échanges transfrontaliers d'aujourd'hui. Les bases. Celles qu'on ne voit pas, mais qui sont

les fondements du financement moderne du commerce intra-africain. Ces premières années enseignent à faire beaucoup avec peu et à puiser sa force dans la collaboration. «*Les titres importaient peu. Seule comptait la mission*», se rappelle-t-il aujourd'hui.

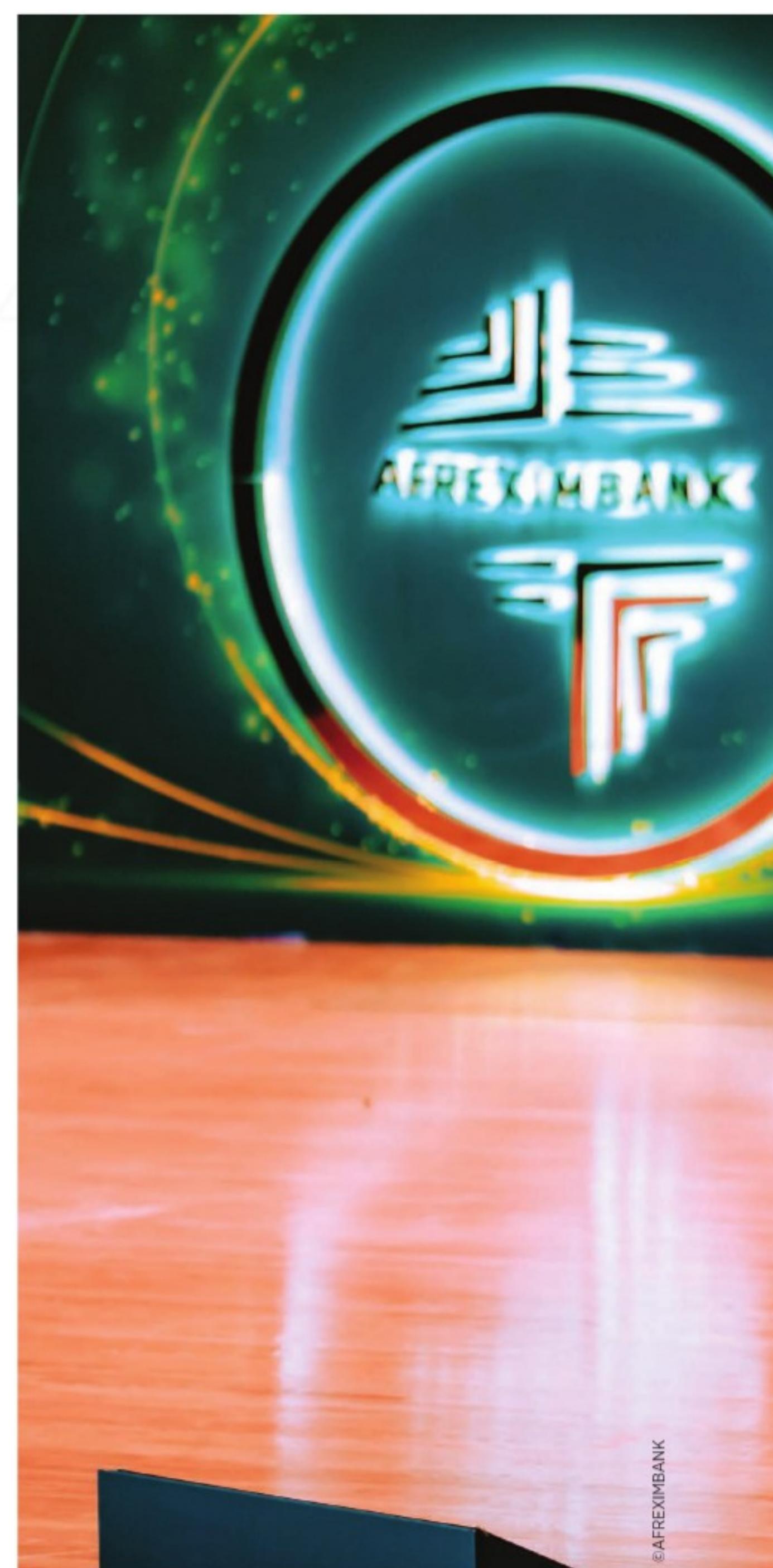
Au fil des années, George Elombi gravit les étapes sans jamais les brûler. Le juriste devient le garant de la cohérence, celui qui vérifie que les ambitions ne dérapent pas. Il est présent à chaque moment où la moindre erreur aurait pu ébranler l'édifice. Il n'élève pas la voix, mais tout le monde l'écoute. «*Il a joué un rôle de premier plan dans tous les défis majeurs auxquels Afreximbank a été confrontée. La crise de succession au sein de la Banque, la première émission obligataire sur les marchés internationaux en 2009, les augmentations de capital qui ont suivi*», se rappelle Jean-Louis Ekra.

Cette implication minutieuse trouve son aboutissement dans les années 2000. Afreximbank grandit, s'étend, gagne en légitimité. Devenu en 2003 directeur juridique, puis directeur adjoint des services juridiques et secrétaire exécutif (2008-2010), George Elombi en est l'architecte discret mais central, contribuant à bâtir la gouvernance, les systèmes de gestion des risques, ainsi que les cadres institutionnels qui assurent la solidité et la pérennité de l'institution. Grâce à cette vision structurée et méthodique, la Banque acquiert sa capacité à croître tout en restant stable, résiliente et respectée.

Cette expérience et cette maîtrise de l'institution le propulsent, en 2015, au poste de vice-président exécutif. Le numéro deux de la banque. Il supervise la mobilisation du capital, les relations avec les États actionnaires et la stratégie institutionnelle. Plutôt que de lever des fonds sur les marchés internationaux, il choisit la voie interne : mobiliser les actionnaires

africains. Une stratégie brillante qui porte ses fruits : plus de 2,4 milliards de dollars levés en l'espace de quatre ans. Une performance rare qui confirme son rôle stratégique au cœur de la banque.

Cinq ans plus tard, en 2020, un défi inédit surgit. Le monde s'arrête, les frontières se ferment. La pandémie frappe le continent et exige une réponse rapide. Sans s'affoler, George Elombi prend la tête du Comité d'urgence d'Afreximbank. Il coordonne la mobilisation de plus de 2 milliards de dollars pour les vaccins et les équipements médicaux, tout en structurant le





Pandemic Trade Impact Mitigation Facility¹ (PATIMFA), un fonds d'urgence destiné à maintenir le commerce et à sauver des vies. Pas de panique. Juste du travail, du calme, de la méthode.

L'INTÉGRATEUR DU COMMERCE INTRA-AFRICAIN

Quelques mois plus tard, entre 2021 et 2024, il pilote deux projets qui redessinent le commerce intra-africain : le système panafricain de paiement et de règlement (PAPSS) et le fonds d'ajustement de la Zone de libre-échange continentale

africaine (ZLECAF). Des noms techniques, mais des impacts concrets et immédiats. Le PAPSS permet aux entreprises africaines d'échanger sans passer par le dollar ou l'euro, une révolution silencieuse qui libère le continent des anciennes contraintes. Le Fonds ZLECAF, lui, soutient pays et entreprises durant la mise en œuvre de la zone de libre-échange. Il compense les pertes douanières, finance les infrastructures clés et mobilise des capitaux pour permettre aux acteurs publics et privés de s'adapter et de saisir les nouvelles opportunités. Ces projets

« Devenir président n'a jamais été un objectif. Pour certains, c'est une révolution, pour moi c'est une évolution »

font écho à la vision de George Elombi d'une Afrique capable de commercer avec elle-même, en toute confiance et avec efficacité.

« Chaque projet à Afreximbank a renforcé ma croyance que l'Afrique ne pouvait s'élever qu'en maîtrisant son commerce et en transformant sa richesse brute en valeur réelle, qu'il s'agisse de structurer des instruments de financement, de bâtir des chaînes de valeur régionales ou de soutenir les pays lors de crises », confie-t-il. Cette conviction, alliée à une connaissance approfondie du continent et de ses enjeux financiers, lui vaut le respect de dirigeants chevronnés, rompus aux réalités du terrain. Parmi eux, Gagan Gupta, fondateur et PDG du groupe Arise, qui collabore avec lui depuis plus de quinze ans. « Il a joué un rôle déterminant dans l'élaboration de notre programme commun de transformation industrielle. Il a également été l'architecte de la transformation du secteur des métaux, un champion de la renaissance du textile et un fervent défenseur du pouvoir des écosystèmes industriels. »

LA CONTINUITÉ DANS L'ACTION

Cette longue et riche expérience a mené George Elombi à la présidence de la banque. Mais même arrivé au sommet, il refuse l'idée d'une « promotion ». « Devenir président n'a jamais été un objectif. Pour certains, c'est une révolution, pour moi, c'est une évolution », explique-t-il calmement. Pas de triomphalisme.

Il refuse toute rhétorique de rupture et préfère le mot « *continuité* ». Il sait ce qu'il doit à ses prédécesseurs, et ce qu'il doit à l'Afrique : faire progresser la mission. « *Afreximbank n'est pas une banque classique* », insiste-t-il. « *Nous travaillons dans une agence de développement. La banque n'est qu'un outil que les actionnaires nous ont donné pour atteindre certains objectifs.* »

DES JOURNÉES MARATHON

Cette vision dicte aussi son quotidien : un rythme exigeant où la routine n'a pas de place. Ses journées commencent parfois à 4 heures du matin et s'achèvent tard dans la nuit. Il agit, innove, tranche et prend des décisions cruciales, parfois à ses risques. Comme cette évacuation d'un collègue malade, malgré les règles. « *Je savais que si c'était une mauvaise décision, je devrais rembourser les frais de ma poche. Mais quand la vie d'une personne est en danger, il faut prendre le risque.* » Dans ce geste, on lit son éthique : les procédures sont des outils, pas des barrières. Elles ne doivent jamais étouffer l'humanité. Même son rapport au corps et à l'effort semble gouverné par la même logique : il ne s'appartient plus vraiment. « *Même mon sport n'a pas de routine !* », explique-t-il en riant. À Washington, il court à 14 h entre deux réunions. Ailleurs, à 5 h 30, après une nuit de travail. Rien de fixe ni de stable, tout s'adapte à l'objectif.

LA SIMPLICITÉ AU QUOTIDIEN

Malgré ce rythme exigeant, George Elombi puise sa force dans sa famille. Elle est sa boussole, sa source d'équilibre. Elle lui enseigne l'humilité et lui rappelle que « *le leadership commence à la maison* » par l'écoute, la bienveillance, l'exemple et la simplicité au quotidien. Une anecdote, racontée par Jean-



George Elombi et son épouse, sur la scène du centre des congrès du Caire, le 25 octobre dernier.

Louis Ekra, illustre parfaitement cette approche. « *À notre arrivée au Caire, alors que la plupart des expatriés circulaient en voiture ou à pied dans le quartier résidentiel de Maadi, lui se déplaçait à bicyclette. Je le revois encore transportant sa fille pour l'accompagner à ses activités sportives. Ce qui paraissait incongru à l'époque pour un jeune cadre africain serait aujourd'hui perçu comme un geste écologique. Pour lui, c'était simplement la solution la plus pratique.* »

George Elombi puise également son inspiration dans les livres, en particulier les biographies et les ouvrages d'histoire qui lui enseignent les leçons intemporelles sur la nature humaine et le leadership. La musique, quant à elle, nourrit sa créativité et apaise son esprit. Il s'inspire aussi des hommes et des femmes qui composent Afreximbank : des professionnels passionnés, engagés,

inventifs. « *Leur énergie me rappelle chaque jour que notre mission n'est pas théorique : elle se vit à travers leur impact* », confie-t-il. Ses collaborateurs le décrivent comme ferme mais juste. Mais, derrière cette rigueur, parfois perçue comme une distance, Jean-Louis Ekra souligne un trait essentiel : George Elombi reste un homme chaleureux et profondément humain. « *Ses collègues, en partageant des moments de convivialité avec lui, découvrent un esprit amical et accessible* », observe-t-il.

Et lorsque le temps le permet, George Elombi aime parcourir l'Afrique. Pas pour le travail, mais pour la découverte. Les villes, les visages et les paysages lui rappellent la raison de son engagement, nourrissent sa vision et lui donnent l'énergie ainsi que la clarté nécessaires pour décider, agir et bâtir. Chez lui, le développement prend aussi



« Nous travaillons dans une agence de développement. La banque n'est qu'un outil que les actionnaires nous ont donné pour atteindre certains objectifs »

racine dans la connaissance intime du terrain et des hommes.

LEADERSHIP ET EXCELLENCE

Cette immersion constante dans l'Afrique réelle façonne un leadership profondément enraciné dans les valeurs fondatrices d'Afreximbank : travail d'équipe, passion pour l'Afrique, innovation, confiance et respect, intégrité sans compromis, excellence et flexibilité. « Je crois à une direction claire, aux moyens pour y parvenir, et à la liberté donnée aux équipes pour exceller », affirme-t-il.

Pour lui, le leadership se construit sur la clarté des objectifs et la confiance dans le talent collectif. Mais il le rappelle avec force : « *Il exige aussi de la décision. Une fois le consensus atteint, l'exécution doit être rapide et rigoureuse* ». À ses yeux, la performance fonde la crédibilité. Et pour l'atteindre, il faut créer un environnement où l'excellence devient une habitude quotidienne, non une exception. Cette philosophie se reflète dans la manière dont ceux qui travaillent avec lui décrivent son action. Gagan Gupta en témoigne : « *Il apporte une combinaison unique de vision stratégique et de pragmatisme opérationnel* ».

UN OBJECTIF AMBITIEUX

Cette exigence de résultat et d'impact trouve aujourd'hui un terrain d'expression majeur dans son nouveau poste de président d'Afreximbank. Fort de cette base solide, il se fixe un objectif ambitieux : 250 milliards de dollars d'actifs en dix ans, comme l'ont exprimé les actionnaires.

Son programme : transformer la puissance financière de la banque en capacité productive. « *Nous commencerons par accélérer l'industrialisation et la création de valeur locale. En finançant les usines de transformation, les raffineries et les pôles manufacturiers, nous multiplierons la base productive du continent* », explique-t-il. Pour lui, l'Afrique n'a plus vocation à exporter des ressources brutes, mais des produits finis et des idées. « *Nous ne changeons pas la mission ; nous la faisons progresser vers sa prochaine frontière* », précise George Elombi.

Gagan Gupta souligne l'ampleur de cette perspective : « *Il pense en termes d'écosystèmes, et non de projets. Il ne s'agit jamais d'un seul secteur, mais de dix ; jamais d'un seul pays, mais de tout le continent. Du bétail au Tchad aux projets green-to-gas et aux produits pharmaceutiques, sa vision*

couvre tout le champ des opportunités en Afrique ». Cette approche trouve son prolongement naturel dans ce qui passionne George Elombi : voir les idées se concrétiser. Quand un projet financé se transforme en usine, en emplois, en communautés qui prospèrent. « *Afreximbank est un instrument d'autonomisation. Chaque décision d'investissement affirme que l'avenir de l'Afrique sera façonné par les Africains eux-mêmes* », précise-t-il.

Cette passion s'enracine dans une conviction encore plus profonde : la prospérité africaine est un droit moral et politique. « *S'il est un droit que les Africains ne peuvent et ne doivent jamais revendiquer, c'est le droit de rester pauvres* ». Cette phrase résume sa certitude que la dignité économique fonde le respect. À la tête d'Afreximbank, George Elombi poursuit donc un rêve simple et ambitieux : lier la prospérité africaine à sa dignité.

SERVIR SANS S'IMPOSER

Une telle vision ne s'est pas construite en un jour. Elle prend tout son sens lorsque l'on observe son riche parcours. Trente ans après son arrivée à la banque, le « *gamin* » de Douala a bâti l'une des institutions les plus respectées du continent. Il parle encore de son travail avec la même simplicité et la même passion qu'à ses débuts. Il n'a jamais cherché les honneurs, seulement à bâtir sans bruit, servir sans s'imposer, croire sans relâche, tenir son cap sans jamais se trahir. Aujourd'hui, sa signature n'est plus simplement apposée sur les documents financiers d'Afreximbank. Elle s'inscrit dans chaque usine qui tourne, chaque emploi créé, chaque projet qui transforme positivement des vies. Et dans chaque pas de l'Afrique vers la prospérité. **E**

1. Dispositif d'atténuation de l'impact de la pandémie sur le commerce.

MAROC DESTINATION BUSINESS



La ville de Casablanca a acquis un statut de pôle régional majeur structurant les flux d'investissement, d'innovation et de coopération internationale.

Acteur pivot entre l'Afrique, l'Europe et le monde arabe, le Maroc façonne une trajectoire singulière dans l'espace économique africain et mondial. Destination attractive pour les visiteurs comme pour les investisseurs, le pays poursuit sa modernisation économique et sociale à travers la mise en œuvre de grands plans sectoriels portant sur les infrastructures, le numérique, les énergies renouvelables, mais également sur la création de hubs portuaires stratégiques. Sa vitalité réside aussi dans son rayonnement culturel et la mobilisation de son capital humain. Plus qu'un simple relais de croissance du continent, le royaume incarne une promesse d'intégration, d'influence et de mutation, tirant parti de ses forces vives pour rester compétitif dans la bataille des marchés mondiaux. Gros plan sur un pays entre traditions et modernité, qui fait figure de symbole mondial du rayonnement africain.

DOSSIER COORDONNÉ PAR MARIE-FRANCE RÉVEILLARD



La stabilité économique au service d'une ambition mondiale

Entre rigueur budgétaire, transition énergétique et mégaprojets, le Maroc s'impose comme un hub africain et affiche désormais l'ambition de devenir un acteur majeur à l'échelle mondiale.

PAR DOUNIA BEN MOHAMED

Tous les indicateurs convergent : la bonne santé du Maroc repose sur des fondations macroéconomiques solides et une gouvernance exemplaire. D'après les dernières projections du Fonds monétaire international (FMI), le PIB réel devrait progresser de 3,9 % en 2025, après 3,2 % en 2024, malgré un contexte agricole difficile. Une performance qui traduit la résilience du modèle marocain, porté par l'investissement public, la demande intérieure et la diversification des secteurs.

Selon le dernier rapport de la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED) publié en juin dernier, les investissements directs étrangers (IDE) ont bondi de 55 % en 2024, atteignant 1,64 milliard de dollars. Un signe tangible de confiance dans un pays où les politiques macroéconomiques, la stabilité du dirham et la maîtrise de la dette constituent des atouts majeurs. Le

déficit public devrait se stabiliser à 3,5 % du PIB, avec un ratio d'endettement autour de 64 %. « *Le Maroc bénéficie d'infrastructures modernes, d'une stratégie de diversification et d'un cadre institutionnel stable* », résume une étude du cabinet Coface, spécialisé dans l'assurance-crédit.

UN HUB ÉCONOMIQUE CONTINENTAL

Fort de sa stabilité politique et de sa position stratégique, le Maroc s'impose comme un hub économique régional. Des multinationales comme Renault, Safran, IBM ou Huawei y ont consolidé leur présence. Ces investissements structurent les filières de l'automobile, de l'aéronautique, de l'offshoring numérique, de l'énergie verte et des services financiers.

La consolidation de ce positionnement passe également par une politique budgétaire rigoureuse et une gouvernance financière reconnue. Le cadre des finances

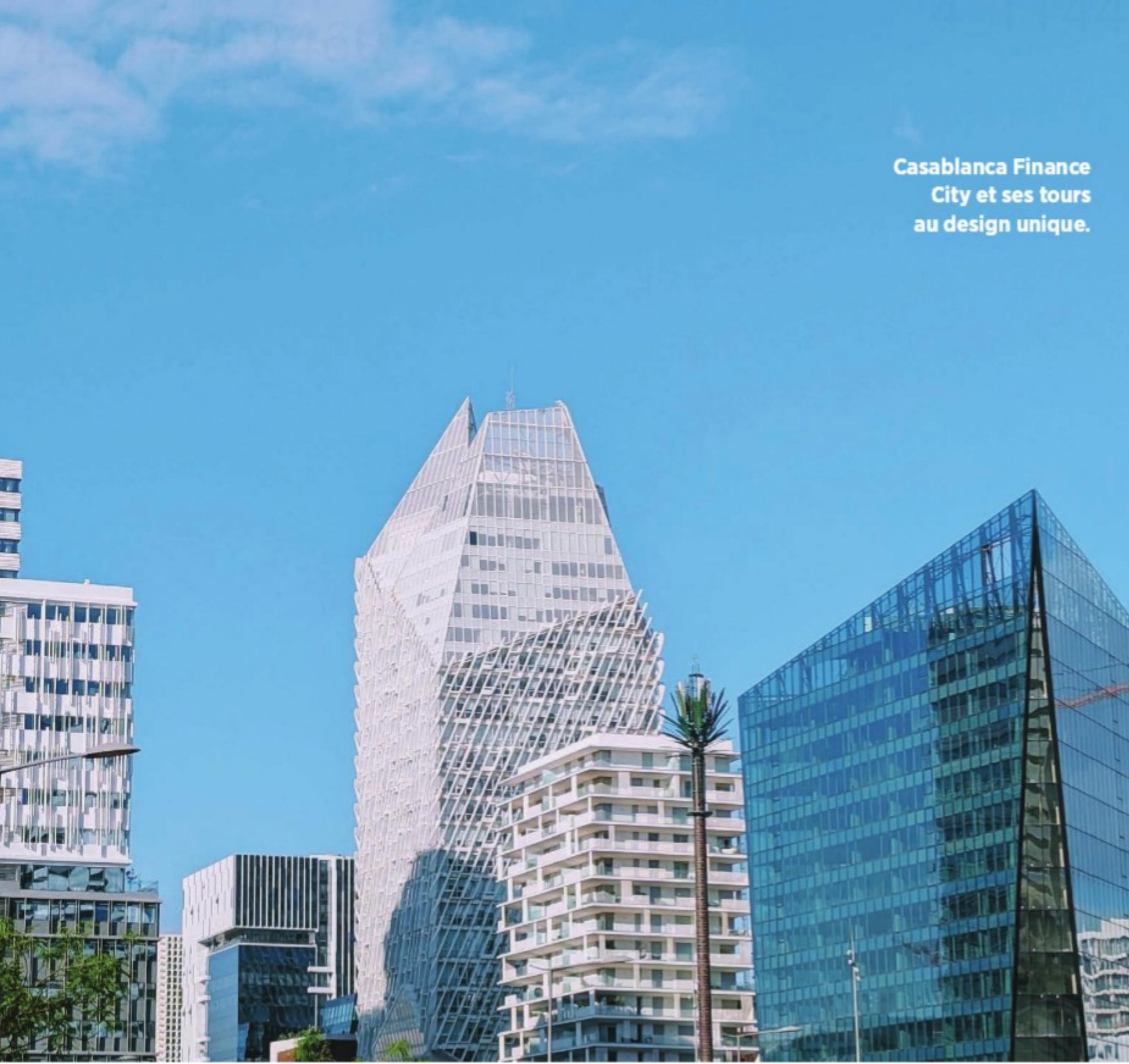


publiques montre une réduction du déficit et un ratio d'endettement public maîtrisé, ce qui renforce la crédibilité du Maroc auprès des bailleurs et des marchés. Le rapport Coface note que « *le ratio d'endettement public devrait progressivement se réduire* ».

« *Le Maroc a démontré une grande résilience macroéconomique. L'inflation reste sous contrôle, la dette publique est maîtrisée et le dirham stable. Les réformes en cours – nouvelle Charte de l'investissement, fonds Mohammed VI, protection sociale – constituent des signaux forts de confiance* », analyse Zakaria Fahim, associé gérant de BDO Maroc.

LES SECTEURS MOTEURS : INDUSTRIE, TOURISME ET FINANCE

À cela s'ajoute une diversification économique qui renforce la résilience du pays. Celui-ci s'appuie d'ores et déjà sur des filières puissantes : le phosphate, dont il détient 70 % des réserves mondiales, mais aussi l'automobile et l'aéronautique.



Casablanca Finance
City et ses tours
au design unique.

L'industrie automobile produit plus de 700 000 véhicules par an, génère 14 milliards de dollars d'exportations et emploie 220 000 personnes. Dans l'aéronautique, Safran a investi 200 millions d'euros dans une nouvelle chaîne d'assemblage près de Casablanca, confirmant la montée en gamme industrielle du pays.

Le tourisme poursuit sa relance : 17 millions de visiteurs en 2024, consolidant le Maroc comme première destination francophone d'Afrique.

La place financière Casablanca Finance City (CFC) se veut la première plateforme de services financiers en Afrique, abritant plus de 200 entreprises internationales.

TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET NUMÉRIQUE : LE NOUVEAU CAP

Mais comme le souligne Zakaria Fahim, « *maintenir le leadership en IDE implique de ne pas se reposer sur ses lauriers et de continuer à renforcer la compétitivité locale* ». À cet effet, le royaume affiche de nouvelles

ambitions : il avance sur la voie de la transition énergétique et du numérique inclusif, et envisage son avenir sous le signe de la durabilité. La ministre Leila Benali a présenté, le 23 octobre 2025, le décret encadrant l'autoproduction d'électricité, un jalon clé vers la souveraineté énergétique. Le Maroc se positionne aussi sur la mobilité électrique et l'hydrogène vert, domaines considérés comme « *une véritable opportunité économique* » par le ministre de l'Industrie, Ryad Mezzour.

Enfin, avec le plan « Maroc Digital 2030 », le royaume veut faire du numérique un levier de compétitivité, d'inclusion et de souveraineté technologique. L'ambition : positionner le pays parmi les leaders africains de l'innovation et de la transformation digitale. Le Maroc vient ainsi de lancer le Digital for Sustainable Development Hub (D4SD), un hub arabo-africain doté de 38 millions de dollars, soutenu par le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD). Pour Amal El Fallah Seghrouchni, ministre

« **Fort de sa stabilité politique et de sa position stratégique, le Maroc s'impose comme un hub économique régional** »

déléguée à la Transition numérique, « *le Maroc porte la vision d'un avenir numérique qui ne laisse personne de côté* ». « *L'industrialisation intelligente, la digitalisation et la transition énergétique sont les moteurs du Maroc de demain* », résume pour sa part Zakaria Fahim.

CAN 2025 ET COUPE DU MONDE 2030 : VITRINES DE LA NOUVELLE AMBITION MAROCAINE

Les grands événements sportifs à venir illustrent la stratégie de visibilité mondiale du royaume. En vue de la Coupe d'Afrique des nations (CAN) 2025 et la Coupe du monde 2030, coorganisée avec l'Espagne et le Portugal, le Maroc a débloqué 9 milliards d'euros pour moderniser ses infrastructures. Ces événements devraient générer 8 à 10 milliards de dollars de retombées, créer plus de 330 000 emplois et stimuler le PIB de 2 à 3 % supplémentaires par an.

Reste que la réussite économique ne masque pas les défis : dépendance à l'agriculture, chômage des jeunes à 35,8 %, inégalités régionales... À ce titre, la Loi de Finances 2026 affiche une orientation sociale assumée, avec des hausses significatives pour l'éducation et la santé. « *C'est une décision courageuse et stratégique* », souligne Zakaria Fahim. *Elle permettra de reconfigurer notre capital humain, de créer une école plus connectée et un système de santé résilient : voilà des fondations durables pour la compétitivité* ». Et de conclure : « *Le Maroc a tout pour devenir un hub africain de l'entrepreneuriat et de l'impact. La souveraineté économique ne se décrète pas : elle se construit, entreprise par entreprise, région par région* ». **E**

CHAKIB ALJ

Président de la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM)

«Le Maroc est prêt à consolider son rôle de plateforme africaine du développement»



Dans cet entretien à bâtons rompus, Chakib Alj, président de la Confédération générale des entreprises du Maroc* (CGEM) et PDG de Cap Holding, livre son regard sur les performances économiques du royaume. Quels sont les secteurs les plus porteurs pour les investisseurs? Comment agit la CGEM - plus de 90000 membres directs et affiliés, dont 95% de TPME - pour accompagner la transformation du pays? L'homme d'affaires répond aux questions de *Forbes Afrique*.

PROPOS RECUEILLIS PAR DOUNIA BEN MOHAMED

FORBES AFRIQUE : Comment observez-vous la dynamique économique actuelle du Maroc ?

CHAKIB ALJ : Le climat macroéconomique est favorable. Avec une croissance de 4,8 % au premier trimestre et 4,6 % au second, et une inflation maîtrisée à 0,5 %, le Maroc confirme sa résilience. La demande intérieure s'accélère, portée par la consommation, la confiance des ménages et l'investissement privé. Sur le terrain, l'état d'esprit est positif. Bien que nous restions vigilants face aux aléas géopolitiques et climatiques, le Maroc s'inscrit dans une trajectoire de croissance durable.

Quelles sont les forces qui expliquent cette performance ?

C. A. : Sous la vision de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, le Maroc a une feuille de route claire. La perspective de la Coupe du monde 2030 illustre cette dynamique. Le royaume a investi dans des infrastructures de classe mondiale – ports, routes et zones industrielles –, soutenant des écosystèmes performants comme l'automobile et l'aéronautique. La Charte de l'investissement et le Fonds Mohammed VI attirent de nouveaux investisseurs. Le Maroc est leader africain de la décarbonation, avec 44 % de capacité installée en énergies renouvelables et un objectif de 52 % en 2030, qui sera atteint dès 2027. Les réformes fiscales apportent stabilité et visibilité, avec un taux d'impôt sur les sociétés réduit à 20 % pour la majorité des entreprises.

Quelles actions ont été engagées pour renforcer la compétitivité et l'investissement ?

C. A. : La Charte de l'Investissement et le Fonds Mohammed VI pour l'Investissement (15 milliards de dirhams), dynamisent le private equity. La réforme fiscale de 2022 élargit l'assiette fiscale tout en réduisant la pression. L'adoption de la loi sur la grève modernise les relations sociales. La loi sur les délais de paiement et le nouveau décret sur les marchés publics facilitent l'accès

des TPME à la commande publique. Enfin, en matière de recherche et développement (R&D), un programme soutient concrètement les entreprises innovantes par un mécanisme de subvention directe. Tout ceci contribue à renforcer l'écosystème industriel national.

Quels sont les secteurs les plus porteurs pour les investisseurs ?

C. A. : Les énergies renouvelables (52 % de capacité installée d'ici 2027), et notamment le développement de l'hydrogène vert, l'automobile (taux d'intégration locale de 69 % vers 80 %, et véhicule électrique « Made in Morocco »), le tourisme (17 millions de visiteurs en 2024, objectif 20 millions en 2030), ainsi que la santé et l'éducation sont des secteurs en forte expansion.

Le secteur privé joue un rôle clé dans cette transformation.

Comment la CGEM l'accompagne-t-elle ?

C. A. : La CGEM a été en première ligne pendant la pandémie de COVID-19 pour défendre les entreprises. Elle a porté les revendications du secteur privé, négocié au parlement et obtenu des résultats tangibles. Elle accompagne aussi le développement des EnR, soutient l'innovation via le programme « TATWIR R&D », et appuie les startups, toujours dans un dialogue constructif avec le gouvernement. La CGEM siège dans les conseils d'administration des Centres régionaux d'investissement, facilite les démarches fiscales et administratives, et accompagne les investisseurs internationaux. Elle organise des plateformes d'échanges et des conseils d'affaires bilatéraux pour positionner le Maroc comme destination d'investissement compétitive et durable.

Comment percevez-vous l'expansion des entreprises marocaines en Afrique ?

C. A. : Le Maroc est le deuxième investisseur africain, avec des IDE

« Nous devons promouvoir une marque “Made in Africa” forte et innovante »

passés de 100 à plus de 800 millions de dollars entre 2014 et 2021. OCP avec Dangote au Nigéria, Holmarcom avec Peacock au Sénégal, le gazoduc Maroc-Nigéria sont quelques exemples. Les PPP peuvent transformer le potentiel solaire africain en levier de croissance. Le secteur pharmaceutique et la formation de la jeunesse (50 % de la population africaine aura moins de 25 ans d'ici 2050) sont également prioritaires.

Quelles sont les priorités pour consolider le leadership économique du Maroc en Afrique ?

C. A. : Pour libérer le potentiel économique africain, nous devons renforcer les chaînes de valeur régionales et intégrer les PME, promouvoir une marque « Made in Africa » forte et innovante, investir dans les infrastructures logistiques et énergétiques, améliorer l'accès au financement pour les entreprises, miser sur la formation du capital humain africain, et harmoniser les réglementations pour fluidifier les échanges. Le Maroc, grâce à sa connectivité portuaire, aérienne, routière et financière, est prêt à consolider son rôle de plateforme africaine du développement. Avec Tanger Med, les futurs ports Dakhla Atlantique et Nador West Med, Royal Air Maroc reliant plus de 40 capitales africaines, et un réseau bancaire présent dans 28 pays, notre pays dispose de tous les atouts pour contribuer à bâtir une intégration économique africaine réussie. **F**

* Élu président de la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) en janvier 2020 pour un mandat de trois ans, Chakib Alj a été réélu à ce même poste en mai 2023.

Retrouvez la version intégrale de cet entretien sur forbesafrique.com

ÉNERGIE

Objectif : 52% de renouvelable à l'horizon 2030

Le secteur énergétique marocain traverse une phase très dynamique marquée par un virage vers le développement d'énergie verte. À ce jour, le royaume produit déjà près de 46 % de son énergie à partir de sources renouvelables.

PAR MARIE-FRANCE RÉVEILLARD



Le parc éolien
de Koudia Al Baida,
situé à Tétouan.



Vue aérienne du complexe solaire Noor Ouarzazate.

Sur un continent où près de 600 millions d'Africains n'ont toujours pas accès à l'électricité, soit près d'un sur deux selon la Banque africaine de développement (BAD), le Maroc apparaît comme un phare. Et pour cause : d'après l'Office national de l'électricité et de l'eau potable (ONEE), le taux d'électrification rurale dans le pays s'est généralisé en quelques décennies : en 1995, il n'était que de 18 % ; fin 2024, il culminait à 99,9 %. Ce sont quelque 13 millions de personnes qui ont pu bénéficier de l'électrification depuis le lancement en 1996 du Programme d'électrification rurale global (PERG).

Alors que le monde s'engage sur la voie des énergies propres, le Maroc fait également figure de bon élève sur ce sujet, en multipliant les projets d'énergies renouvelables (EnR). Pourvu d'atouts naturels et climatiques considérables et propices au développement de projets éoliens, solaires et hydroélectriques, il a fait le pari d'une énergie verte et accessible à tous.

LE ROYAUME DE L'ÉNERGIE VERTE

Entre 2021 et 2025, les énergies renouvelables (EnR) ont vu passer leur part de 37 % à près de 46 % dans le mix énergétique national. En une décennie, le Maroc a pratiquement doublé sa capacité d'EnR installée. Entre Noor Ouarzazate Solar Complex, combinant technologies CSP (Concentrated Solar Power) et PV (photovoltaïque), Tarfaya Wind Farm ou encore Akhfenir Wind Farm, les projets durables se multiplient. Les ambitions



nationales sont grandes. Le royaume, qui entend porter à 52 % la part du renouvelable dans ses capacités énergétiques d'ici 2030, se donne les moyens d'y parvenir.

« Avant 2021, nous investissions environ 400 millions de dollars par an. Depuis 2021, ce rythme dépasse un milliard de dollars annuellement, aussi bien dans les grands projets que dans les projets de moindre envergure », déclarait Leila Benali, la ministre de la Transition énergétique et du Développement durable, en octobre dernier lors du sommet PTX Visionaries, ajoutant que l'objectif est de quadrupler les investissements dans les EnR à l'horizon 2027.

FUTUR PRODUCTEUR MONDIAL D'HYDROGÈNE VERT

Au-delà d'assurer son autosuffisance, le Maroc souhaite s'imposer comme un « hub énergétique ». Une stratégie orientée vers l'export qui s'inscrit dans un contexte géopolitique incertain marqué par la volatilité des prix des hydrocarbures, sur fond d'engagement « zéro carbone ».

Enfin, le royaume entend devenir un acteur majeur en matière d'hydrogène vert, pour diversifier son mix énergétique tout en maîtrisant son empreinte carbone. Grâce à son potentiel éolien et solaire, il a décidé de s'orienter dans sa production et son exportation, avec le support du puissant groupe OCP. En mars 2024, a ainsi été lancée la « Morocco Offer for Green Hydrogen ». Un an plus tard, plusieurs consortiums sont déjà sélectionnés pour développer, dans le cadre de cette initiative, plusieurs grands projets au sud du Maroc. **E**

TROIS QUESTIONS À...

TARIK AMEZIANE MOUFADDAL

PDG de l'Agence marocaine pour l'énergie durable (Masen)

« Masen poursuit l'accélération de son programme avec une nouvelle génération de projets d'envergure »

À la manœuvre de la transformation énergétique du royaume, Masen, l'Agence marocaine pour l'énergie durable, a fait du Maroc l'un des leaders africains des énergies renouvelables (EnR).



FORBES AFRIQUE : En quelques indicateurs clés, que représente Masen à ce jour ?

TARIK AMEZIANE MOUFADDAL : Depuis sa création en 2010, Masen a bâti un portefeuille de projets d'envergure qui assurent un accès à une électricité verte, stable et compétitive, et qui positionne le royaume parmi les pionniers mondiaux de la transition énergétique. Nos réalisations traduisent la capacité du Maroc à transformer sa vision en résultats concrets, à commencer par le complexe solaire Noor Ouarzazate, d'une capacité installée de 600 mégawatts (MW) et qui fournit une électricité verte équivalente à la consommation annuelle de 2 millions de Marocains, évitant ainsi près de 900 000 tonnes de CO₂ chaque année. Au-delà de la production d'énergies renouvelables, nous œuvrons pour créer des retombées positives au service de l'économie nationale et des territoires : plus de 85 % d'emplois marocains sur certains de nos chantiers, une intégration industrielle dépassant 40 % dans le solaire, et plus de 250 actions de développement local menées au bénéfice de 130 000 personnes.

Le Maroc vise au moins 52 % d'EnR dans la capacité installée à l'horizon 2030. Quels sont les principaux projets de Masen pour y parvenir ?

T. A. M. : Avec pratiquement 6 gigawatts (GW) d'énergies renouvelables déjà en exploitation, le Maroc dispose d'un socle solide de projets renouvelables représentant près de 46 % du mix électrique installé. Masen poursuit l'accélération de son programme avec une nouvelle génération de projets d'envergure dépassant les 5 GW, notamment le programme Noor Atlas (300 MW photovoltaïques répartis sur plusieurs sites), le complexe solaire Noor Midelt (1460 MW PV et 2 600 MWh de stockage), le programme Noor PV multi-sites (450 MW), ainsi que le programme éolien Nassim Nord (plus de 1,3 GW au total). À l'échelle du royaume, ce sont 12 GW supplémentaires de capacités renouvelables qui seront mises en service d'ici 2030.

Quelle est l'actualité de Masen ?

T. A. M. : Le 3 novembre 2025, la signature de la convention tripartite entre l'État, représenté par l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'État (ANGSPE), Masen et l'Office national de l'électricité et de l'eau potable (ONEE), a marqué une étape décisive dans la mise en œuvre du Programme renouvelable intégré porté par Masen à l'horizon 2030. Elle a permis d'aligner les rôles des parties prenantes clés du secteur afin d'assurer une mise en œuvre efficace et optimale des futurs projets. En octobre, nous avons lancé, en partenariat avec la Banque mondiale, un programme panafricain de formation dédié aux appels d'offres compétitifs pour le développement de projets d'énergies renouvelables bancables. Cette initiative, qui réunit plus de 70 cadres issus de 17 pays africains, s'étendra jusqu'en juin 2026.

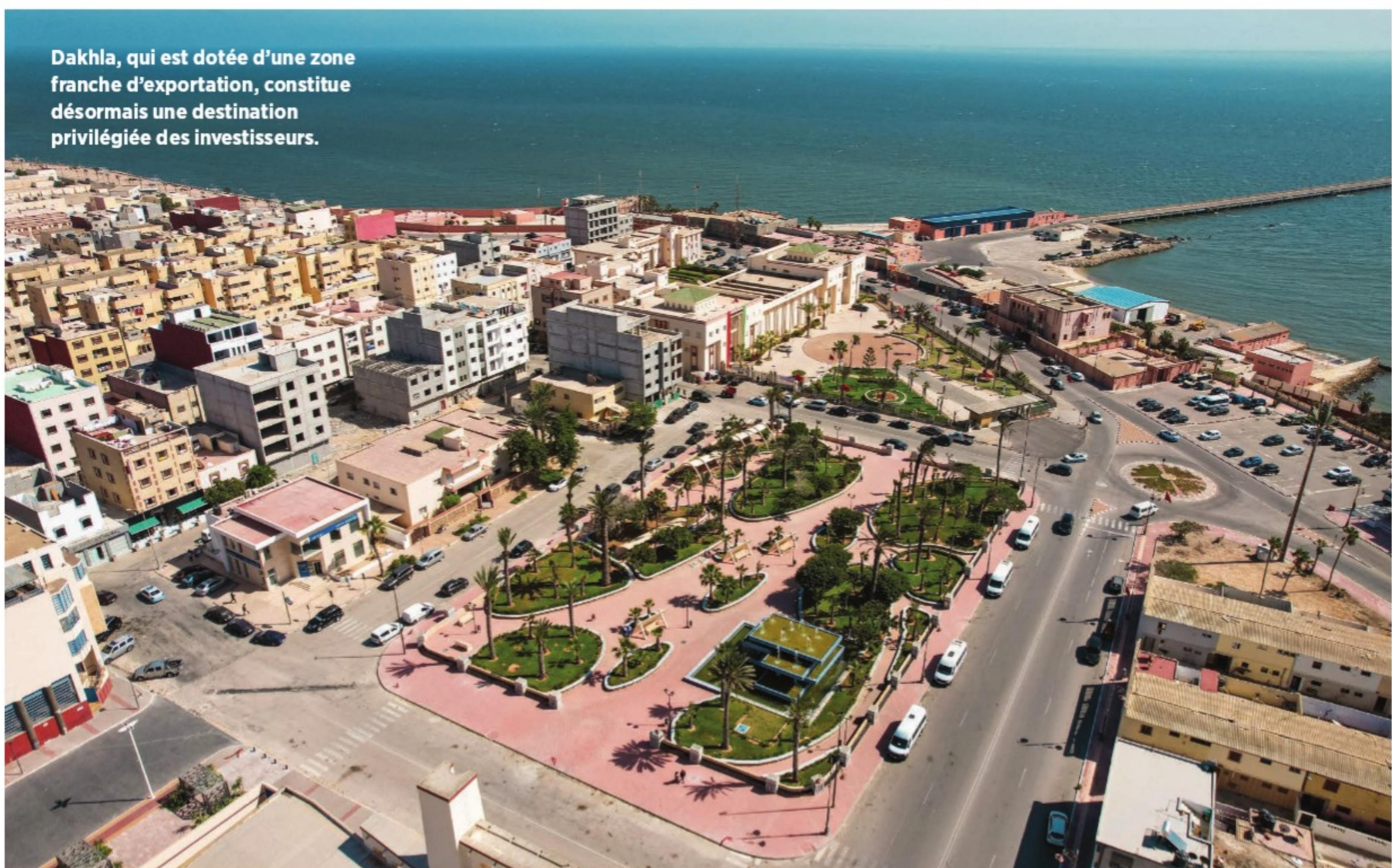
Retrouvez la version intégrale de cet entretien sur forbesafrique.com

Transformons
ensemble

LE PAYSAGE ENERGETIQUE



Dakhla, qui est dotée d'une zone franche d'exportation, constitue désormais une destination privilégiée des investisseurs.



INFRASTRUCTURES

Un chantier à ciel ouvert

Stades, autoroutes, ports, barrages, agropoles, villes nouvelles... Engagé dans une dynamique de modernisation et de développement sans précédent, le Maroc a prévu d'investir d'ici 2030 plus de 50 milliards de dollars dans ses infrastructures. Tout en renforçant ses réseaux de transport, le pays multiplie les projets, avec une ambition : montrer que le développement des régions du Sud fait partie des priorités nationales.

PAR ELLIOTT BRAILLY

Le 13 juin 2030, le Maroc, coorganisateur avec l'Espagne et le Portugal de la Coupe du monde de football du Centenaire, deviendra le deuxième pays africain – après l'Afrique du Sud en 2010 – à accueillir le deuxième plus grand événement (sportif) derrière les Jeux olympiques. Pour recevoir le monde dans les six villes sélectionnées (Agadir, Casablanca, Fès, Marrakech, Rabat et Tanger) et confirmer son rôle et sa place dans le concert des nations et africaines, le royaume a lancé en 2015 un vaste plan de développement baptisé « Horizon 2030 ». Réseaux autoroutier et ferroviaire, transport

maritime, aéroportuaire, énergie, BTP... :

l'ensemble des activités du pays est concerné.

Parmi les grands chantiers : le prolongement jusqu'à Marrakech de la ligne de train à grande vitesse Tanger-Casablanca (inaugurée en 2018) ; l'autoroute de Tiznit à Dakhla ; l'agrandissement de l'aéroport international Mohammed-V de Casablanca, pour accueillir 20 millions de visiteurs supplémentaires par an. « *C'est simplement la continuité de la politique volontariste déjà existante* », explique Boris Martor, associé gérant du bureau de Casablanca pour le cabinet d'avocats Bird & Bird. « *La Coupe du monde 2030 agit comme un accélérateur, mais n'est pas une révolution. L'objectif est double. Un : conserver une place sur la scène africaine dans le secteur industriel et financier notamment, et l'hégémonie en Afrique subsaharienne. Deux : aller chercher des parts de marché ailleurs, par le développement interne* ». ■

DE TANGER MED À DAKHLA

Le port de Tanger Med (voir page 86) figure déjà dans le Top 5 des ports les plus performants au monde, selon le *World Container Port Performance Index* de 2023. « *Cela bénéficie au pays, en créant de l'emploi et en augmentant les recettes fiscales. Il a permis de voir la région s'enrichir. Et prouve que le royaume sait structurer des projets d'envergure. Sans Tanger Med, il n'y aurait pas les mêmes entreprises implantées dans le pays aujourd'hui, ni autant de potentiel* », détaille Boris Martor.

Il y a, aussi, le cas de Dakhla. Petit village de pêcheurs à l'origine, ce site très connu des passionnés de kitesurf vit un développement accéléré depuis 2015 : 56 hôtels, des routes, un port, une usine de dessalement de l'eau de mer, une université, des instituts de formation et même un aéroport. L'Oued vise à devenir « *la locomotive qui va tirer le développement des provinces du Sud, au même titre que Tanger Med l'a fait de son côté* », détaille Nabil Ameziane, chef de division offres, promotion et attractivité territoriale au Centre régional d'investissement (CRI) de Dakhla-Oued Eddahab. « *Nous voulons créer une activité socio-économique pour atteindre un développement équivalent à Casablanca et Tanger. C'est l'un des plans définis par le roi Mohammed VI pour que tout le Maroc aille à la même vitesse* ». ■

TROIS QUESTIONS À...

SAÏD IBRAHIMI

Directeur général de Casablanca Finance City Authority (CFCA)

« CFC est devenue un pilier de la stratégie continentale du Maroc »



Saïd Ibrahimi dirige depuis 2010 la société Casablanca Finance City Authority (CFCA), chargée de la promotion institutionnelle et du pilotage de Casablanca Finance City. Pour *Forbes Afrique*, il dresse le bilan du célèbre centre d'affaires et financier devenu en quinze ans un pilier de la politique africaine du Maroc.

FORBES AFRIQUE : Casablanca Finance City (CFC) est une véritable ville dans la ville, à l'image de la City de Londres. Quel est son rôle ?

SAÏD IBRAHIMI : CFC illustre l'ambition du Maroc d'être une passerelle stratégique entre l'Afrique et le monde. Érigée sur l'ancien site de l'aéroport d'Anfa, cette plateforme s'incarne physiquement à travers un quartier d'affaires de 4,3 millions de mètres carrés, mêlant bureaux, logements, hôtels, commerces, équipements culturels, sportifs et de santé, appelé à accueillir 100 000 habitants et autant d'emplois. CFC est avant tout une communauté d'affaires internationale offrant un cadre réglementaire et fiscal attractif, conforme aux meilleurs standards internationaux, et un accompagnement personnalisé pour développer ses activités en Afrique. Nos membres capitalisent sur la stabilité politique et économique du Maroc, sa position géographique stratégique, et ses infrastructures modernes.

En cette année 2025, CFC fête ses 15 ans. Quel bilan en tirez-vous ?

S. I. : Née en 2010 de la vision de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, CFC est devenue un pilier de la stratégie continentale du Maroc, jouant un rôle clé dans la dynamique d'investissement vers l'Afrique. Elle s'est aussi affirmée sur l'échiquier mondial des centres financiers, comme en témoigne sa présidence de la World Alliance of International Financial Centers (WAIFC) depuis janvier 2025.

Notre écosystème rassemble plus de 250 entreprises de toutes tailles opérant dans 115 pays, dont 50 africains. Les équipes pilotent plus de 20 milliards de dollars de projets, preuve de notre compétitivité et de notre crédibilité. Cette concentration d'expertises favorise l'innovation, la croissance et la création d'emplois qualifiés. Et renforce l'attractivité du Maroc comme hub régional.

Nous voulons doubler notre communauté d'ici 2030, notamment, en fédérant les entreprises au cœur des grandes transformations du continent : numérique, finance durable et transition énergétique.

Avec votre plan stratégique « Vision 2030 », comment envisagez-vous l'avenir ?

S. I. : Nous continuons à consolider notre rôle de pont entre l'Afrique et le reste du monde, et à confirmer la place de Casablanca parmi les grands centres financiers internationaux. Nous allons renforcer notre positionnement d'acteur critique pour les activités financières régionales, et saisir les opportunités offertes par ailleurs. Par exemple, CFC entend devenir un catalyseur de la transition climatique et le moteur d'un marché carbone régional crédible. Nous avons lancé en juillet 2025 le Green Assets Cluster pour fédérer l'écosystème du marché volontaire du carbone en Afrique. À court terme, une société dédiée à l'activité carbone verra le jour, avec pour but d'être le hub de référence pour la valorisation des actifs verts africains.

ACTIVITÉS MARITIMES

Les ports, piliers de l'économie nationale

Grâce à ses 14 ports ouverts au commerce extérieur, le Maroc figure parmi les 20 premiers pays au monde en matière de connectivité maritime. Pour consolider cette dynamique, le pays a lancé une Stratégie portuaire nationale visant à moderniser ses ports, renforcer sa compétitivité logistique, et intégrer les enjeux environnementaux et technologiques. Objectif : 370 millions de tonnes de capacité portuaire en 2030.

PAR SZYMON JAGIELLO

Avec ses deux façades maritimes s'étendant sur 3 500 km de littoral¹, le Maroc a bâti un réseau portuaire qui traite plus de 95 % de ses échanges commerciaux. Dotée de 43 ports, dont 14 ouverts au commerce international (auxquels s'ajoutent 22 ports de pêche et 7 ports de plaisance), sa côte accueille les deux tiers de la population selon une étude de la Banque mondiale. Quant aux activités liées à l'économie bleue – pêche, aquaculture, transport maritime, tourisme côtier, construction navale –, elles compteraient pour 3,8 % du PIB en valeur ajoutée et représenteraient 4,6 % des emplois au niveau national.

À travers la Stratégie nationale portuaire (SNP) 2030, adoptée en 2012, le gouvernement vise à accroître la



capacité portuaire de trois à quatre fois par rapport à 2010, pour atteindre entre 290 et 370 millions de tonnes (MT) d'ici cinq ans. En parallèle, un investissement de 7,5 milliards de dollars est destiné à moderniser et agrandir les infrastructures de ses principaux ports de commerce, articulés autour de six pôles régionaux (chacun spécialisé dans des flux spécifiques).

UN CADRE INSTITUTIONNEL EFFICACE

« Au cours des vingt dernières années, le secteur portuaire marocain a connu une transformation structurelle et stratégique majeure, marquant un véritable tournant dans son histoire », explique le professeur Zaher Badr Al Azarak, expert en droit portuaire. Cette évolution s'est articulée autour de plusieurs axes complémentaires, dont « la libéralisation des services portuaires et une réforme législative qui a permis de dissocier clairement les fonctions de régulation et d'exploitation, redéfinissant les rôles des acteurs portuaires et offrant au secteur privé un cadre légal sécurisé pour investir et gérer les activités portuaires ».

Parallèlement, avec la création ou la consolidation d'agences spécialisées telles que l'Agence nationale des ports (ANP, créée en 2005) et Marsa Maroc (opérateur portuaire multitrafic), assurant respectivement la régulation et la gestion opérationnelle des ports, le pays a établi « un cadre institutionnel cohérent et efficace »,



Des véhicules neufs en attente d'embarquement à Tanger Med. Le port traite, depuis 2012, 1 million de véhicules neufs par an (import-export, transbordement).

DAKHLA ATLANTIQUE LA NOUVELLE PORTE D'ENTRÉE DE L'AFRIQUE SUR L'OCÉAN

- **Investissement global** : évalué à 12,5 milliards de dirhams (1,2 milliard d'euros).
- **Situation** : sur la côte Atlantique, à environ 40 km au nord de la ville de Dakhla
- **Dates** : accord de réalisation signé en novembre 2016 ; livraison du port : décembre 2028 ; mise en service : début 2029 (prévisions).
- **Trafic prévisionnel** : environ 35 millions de tonnes de marchandises par an.
- **Parmi les éléments du chantier** : digue maritime (1,3 km) ; bassin commercial ; bassin dédié à la pêche hauturière ; terminal de réparation navale ; route d'accès de 7 km entre le port et la route nationale N1 qui relie le nord du pays, depuis Tanger au sud, jusqu'à Guerguerat.

observe le chercheur. Il s'est également engagé dans un vaste programme de modernisation et de développement des infrastructures portuaires, symbolisé par le complexe Tanger Med, premier port d'Afrique et 17^e plus grand port à l'échelle mondiale selon le dernier classement *Lloyd's List*, publié en octobre 2025.

Si cette politique a permis au secteur maritime marocain de devenir un pivot de l'économie nationale, elle se poursuit aujourd'hui à travers de nouveaux projets. Parmi les plus importants figurent le port Nador West Med (1 milliard d'euros), prévu pour 2030, et le colossal chantier du port Dakhla Atlantique (1,2 milliard d'euros), destiné à stimuler le développement des provinces du Sud et à soutenir l'Initiative Atlantique reliant les pays enclavés du Sahel à un port en eaux profondes sur l'Atlantique. Sa mise en service est prévue pour 2029.

TANGER MED DANS LE TOP 20 MONDIAL DES PORTS À CONTENEURS

Pour l'heure, l'ANP indique que le volume d'activité portuaire s'est élevé à 99,9 millions de tonnes en 2024 (+13 % par rapport à 2023), dominé par les ports de Jorf Lasfar – qui dépend en grande partie des trafics de l'Office chérifien des phosphates/OCP – et Casablanca.

Mais que dire de Tanger Med, qui ne relève pas de l'ANP, et qui représente à lui seul un volume de

142 millions de tonnes de marchandises ? Point d'entrée sur le détroit de Gibraltar, ce complexe industrialo-portuaire bénéficie d'un emplacement géostratégique unique. Plus de 100 000 navires par an et environ 200 cargos par jour empruntent cette voie qui relie l'Asie, l'Europe, les Amériques et l'Afrique. Inauguré en 2007, Tanger Med a intégré en 2023 le Top 20 mondial des ports à conteneurs, devenant ainsi le premier port africain à rejoindre ce club très sélect. Un an plus tard, un nouveau cap symbolique a été franchi : plus de 10 millions de conteneurs (l'équivalent des ports d'Algésiras et de Valence en Espagne réunis) ont été traités par le complexe portuaire, ce qui en fait le 3^e port le plus efficace au monde. En 2024, près de 100 nouvelles unités industrielles se sont implantées sur sa plateforme industrielle, portant à plus de 1 400 le nombre d'entreprises (dont Renault et Stellantis) installées, et à 130 000 le nombre d'emplois total créés à date.

Actuellement en phase d'extension, Tanger Med affiche donc des performances remarquables et s'affirme comme moteur principal de la croissance du trafic portuaire marocain. Si elle se poursuit, cette dynamique portuaire pourrait même dépasser dès 2026 les ambitions fixées par la Stratégie nationale à l'horizon 2030. **E**

1. Plus de 500 km sur la Méditerranée et un peu moins de 3 000 km sur l'Atlantique. Pour comparaison, la France compte 3 427 km de côtes.



Forbes AFRIQUE

Le média
de ceux qui construisent
l'Afrique d'aujourd'hui
et de demain

www.forbesafrique.com



AGRIBUSINESS

Un secteur au défi du changement climatique

Pilier de l'économie marocaine, le secteur agroalimentaire dynamise l'emploi, les exportations et l'investissement. Face aux défis climatiques, le royaume mise sur l'innovation, la valeur ajoutée locale et la coopération public-privé pour renforcer sa compétitivité.

PAR PATRICK NDUNGIDI

Au Maroc, l'agroalimentaire constitue le cœur battant de l'économie. Il pèse 26 % du PIB industriel et 8 % du PIB national, générant un chiffre d'affaires colossal de 185 milliards de dirhams (environ 17 milliards d'euros), dont 40 milliards (3 milliards d'euros) de valeur ajoutée, selon des chiffres révélés par le ministre marocain de l'Industrie et du Commerce, Ryad Mezzour, devant la Chambre des représentants en avril 2025.

Derrière ces chiffres, un écosystème foisonnant : plus de 2 000 entreprises, 207 000 emplois permanents et des milliers de personnes qui vivent grâce à l'agribusiness. Du champ à l'usine, du souk à l'export, le secteur irrigue l'économie, dynamise l'investissement et soutient la compétitivité nationale. Dans les campagnes, 70 % de la population rurale en dépend directement, un fil vital qui relie économie et cohésion sociale.

Après deux années de sécheresse, le royaume renoue avec la croissance. L'horizon s'éclaircit :

selon l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), les années 2025 et 2026 seront placées sous le signe d'une économie solide grâce à un climat plus clément et des exportations en plein essor. « *Le Maroc a enregistré ces dernières années une croissance vigoureuse tirée par les exportations, malgré une sécheresse prolongée qui a freiné la production agricole et pesé sur les revenus des ménages. Les conditions météorologiques se sont maintenant améliorées* », indique l'institution.

DES EXPORTATIONS PROMETTEUSES MAIS ENCORE PERFECTIBLES

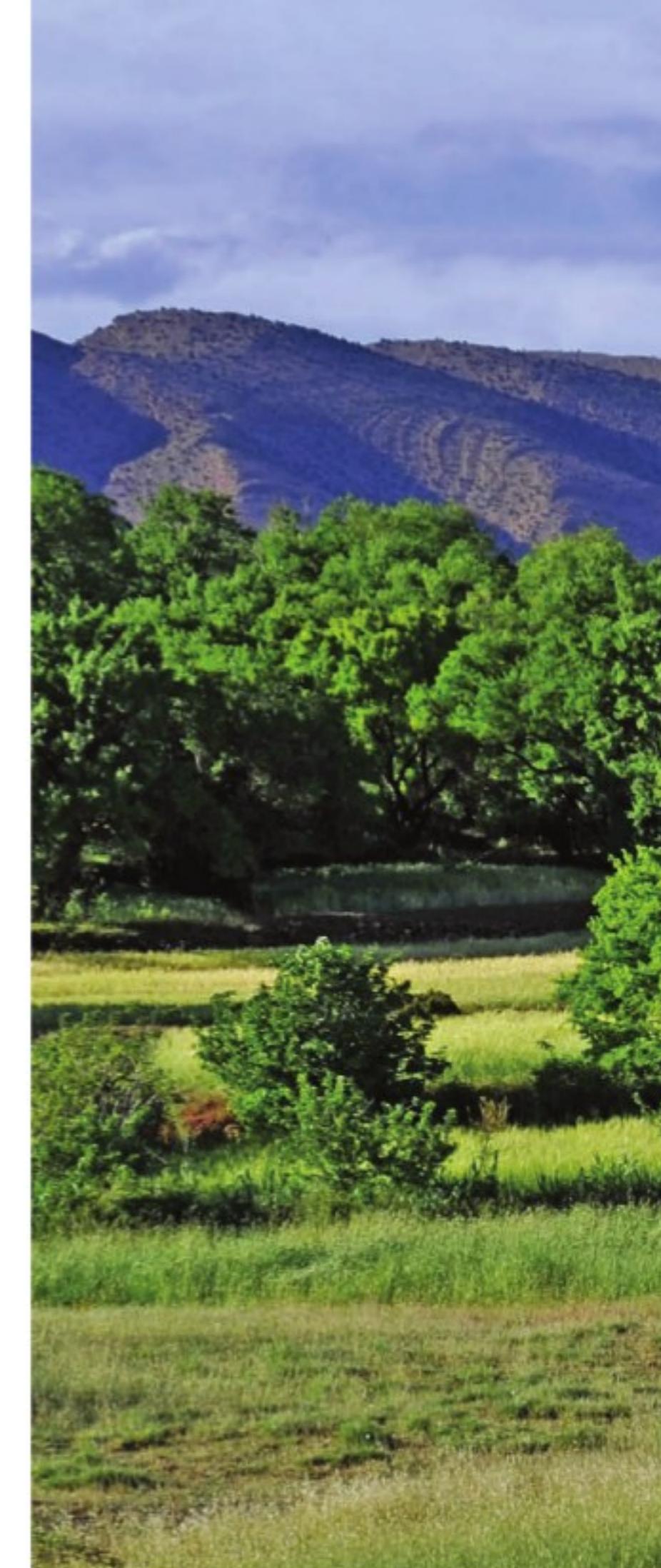
Le pays exporte principalement des produits de la mer et des fruits et légumes, à commencer par des tomates – dont il est le troisième exportateur mondial, après le Mexique et les Pays-Bas. Les poivrons font aussi partie des légumes les plus exportés par le Maroc, producteur par ailleurs d'avocats, de fruits rouges ou encore de concombres.

Selon les derniers chiffres de Morocco Foodex, les ventes de fruits et légumes ont atteint 1,6 million de tonnes au 21 mai 2025, soit une hausse de 18 % par rapport à la précédente campagne et de 14 % en deux ans. Une progression solide, portée par des marchés de plus en plus diversifiés. Les exportations vers l'Afrique subsaharienne ont augmenté de 95 % et celles vers les pays du Golfe de 162 %. Le Maroc gagne du terrain, et vite.

L'Union européenne (UE) reste toutefois le principal client, absorbant 93 % des exportations marocaines. La France en tête, avec 521 000 tonnes (+7 %), suivie de l'Espagne (+11 %) et du Royaume-Uni (+9 %). Mais la dynamique change : les ventes vers les nouveaux marchés ont ainsi progressé de 80 % en un an.

DES CHAMPIONS NATIONAUX ET INTERNATIONAUX À LA MANŒUVRE

Parallèlement, le paysage agroalimentaire marocain s'appuie sur des acteurs solides et reconnus,





La vallée du Dadès (également appelée vallée des roses) abrite des palmeraies, des jardins potagers et des vergers.

regroupés autour de la Fédération nationale de l'agroalimentaire (FENAGRI), moteur du secteur depuis 1998. Cosumar, pilier du sucre national, et Lesieur Cristal, référence des huiles et oléagineux, sont des exemples de ce savoir-faire ancré dans le temps. À leurs côtés, des géants internationaux comme Nestlé Maroc et Mondelez Maroc apportent leur puissance mondiale et leur expertise industrielle. Dans le secteur de la meunerie, la compétition reste dominée par des leaders bien établis : Les Grands

Moulins Zine (LGMZ), Fandy Maroc Farine, Dalia ou encore Les Grands Moulins du Tensift, véritables piliers de la transformation céréalière du pays.

UN HUB AGROALIMENTAIRE À VOCATION MONDIALE

Fort d'une politique commerciale ouverte et d'une large palette d'accords de libre-échange – avec l'UE, les États-Unis et plusieurs pays arabes –, le Maroc s'affirme comme un hub agroalimentaire stratégique,

véritable carrefour entre l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient.

En plus d'exporter, le royaume du Maroc structure sa croissance. Ainsi l'État et le secteur privé avancent-ils main dans la main autour d'une ambition commune : renforcer la compétitivité, connecter l'agriculture à l'industrie, et maximiser la valeur ajoutée locale.

Une stratégie tournée vers l'avenir et qui positionne le Maroc comme un acteur incontournable de la scène agroalimentaire régionale et internationale. **E**

TROIS QUESTIONS À...

BENJAMIN ROMBAUT

Cofondateur de la start-up Sand to Green

« Le Maroc peut devenir un laboratoire de référence pour l'Afrique et les pays d'Europe du Sud »

Spécialisée dans la transformation des terres dégradées en terres arables et durables grâce à l'agroforesterie et à la cartographie par satellite, Sand to Green s'est donnée pour mission de lutter contre la désertification, d'améliorer la biodiversité et de soutenir les économies locales dans les régions vulnérables. Les explications de Benjamin Rombaut, cofondateur de cette start-up qui sème dans les déserts.



FORBES AFRIQUE : Comment est née Sand to Green et quelle est votre mission ?

BENJAMIN ROMBAUT : Sand to Green est née d'un constat simple : l'agriculture, en raison de pratiques intensives, est devenue l'une des principales causes de la désertification. Nous avons voulu démontrer qu'elle pouvait, au contraire, devenir un levier de régénération. Notre objectif est donc de régénérer les sols à grande échelle dans les zones arides et semi-arides. Outre le Maroc, nous intervenons dans plusieurs pays africains - Namibie, Mauritanie, Sénégal, Tunisie, Tanzanie, etc. -, en adaptant nos modèles aux spécificités locales.

Notre rôle est de concevoir, développer et opérer des projets agricoles capables de restaurer les sols, d'améliorer la biodiversité et de stocker du carbone. Nous intervenons sur toute la chaîne de valeur : depuis le design agroécologique des fermes (choix des essences, gestion de l'eau, agroforesterie) jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle sur le terrain.

En parallèle, nous avons développé RegenWise, une plateforme digitale qui met notre expertise à disposition d'acteurs publics et privés souhaitant régénérer leurs terres.

Concrètement, qu'est-ce que l'agriculture régénérative et comment la mettez-vous en œuvre ?

B. R. : C'est une agriculture qui vise à restaurer la santé des sols pour améliorer leur productivité sur le long terme, grâce à un ensemble de pratiques : labour minimal, agroforesterie, sylvopastoralisme, utilisation du biochar, biostimulants naturels... Chaque projet est adapté à son environnement : la collecte d'eau de pluie dans les zones

en pente, le renforcement de la rétention d'eau dans les sols très perméables, etc.

Au Maroc, nous avons lancé deux projets vitrines qui démontrent notre savoir-faire et accompagnons des entreprises agricoles et minières dans leur transition vers des modèles plus durables. Aujourd'hui, Sand to Green, c'est 13 tonnes de carbone séquestrées par hectare, 11 collaborateurs entre France et Maroc, plus d'un million de dollars levés, et des centaines de fermiers impactés positivement.

Quels sont les enjeux pour l'agribusiness marocain et comment votre start-up s'y inscrit-elle ?

B. R. : L'agriculture représente près de 15 % du PIB et 40 % des emplois au Maroc, mais le secteur subit de plein fouet les effets du changement climatique, notamment la sécheresse. C'est à la fois un risque majeur et une formidable opportunité pour repenser les modèles agricoles.

L'État marocain en est conscient et investit fortement dans l'agriculture 3.0, à travers des programmes de modélisation, de digitalisation et d'irrigation intelligente. Nous nous inscrivons dans cette dynamique en apportant un modèle complémentaire : régénératif, inclusif et mesurable.

Nous collaborons avec des acteurs privés et institutionnels, notamment l'Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P), pour développer des protocoles de régénération validés scientifiquement. Le Maroc peut devenir un laboratoire de référence pour l'Afrique et les pays d'Europe du Sud confrontés aux mêmes défis.



BADEA

Arab Bank
for Economic
Development
in Africa

COOPERATION

Synergistic Partnership Interactive Harmonious Collective

Unified Synergistic Partnership Interactive Harm

Coordination Joint Effort Collaborative cooperation

Synergistic Partnership Interactive Harmony

Effort Collaborative cooperation Team-orient

Interactive Harmonious Collective Cooperation

Cooperation Team-oriented Unified

ation

United States Inter

Harmonious Collective Coordination

Collaborative cooperation Tech

Unified Synergistic Partner

Interactive Harmonious

Coordination - Joint Effort

cooperation Team-oriented

Synergistic Partnerships

Team-oriented Unif

Synergistic



TOGETHER FOR AFRICA

TRANSPORT

Modernisation globale et virage vert

Le Maroc déploie un vaste plan pour moderniser ses infrastructures de transport - ferroviaire, routier, urbain - et adopter simultanément des mobilités durables. Au cœur de cette transformation : grandes lignes, gares rénovées, bus électriques et production de batteries.

PAR DOUNIA BEN MOHAMED

Le royaume investit massivement pour développer et moderniser son réseau de transport. Sur le rail, le programme de l'Office national des chemins de fer du Maroc (ONCF) est emblématique : 96 milliards de dirhams (environ 8,8 milliards d'euros) d'investissements sont programmés jusqu'en 2030. Parmi eux, environ 53 milliards de dirhams (environ 5 milliards d'euros) sont consacrés à la ligne à grande vitesse entre Kénitra et Marrakech (430 km), près de 29 milliards de dirhams (environ 2,7 milliards d'euros) sont dédiés à l'acquisition de 168 trains nouvelle génération et au renouvellement du matériel roulant, et environ 14 milliards de dirhams (environ 1,3 milliard de dollars) sont affectés à la construction et à la rénovation des gares, ainsi qu'à l'entretien du réseau. Le temps de trajet entre Tanger et Marrakech devrait ainsi passer de plus de 4 h à environ 2 h 40. La commande de 18 trains Alstom Avelia Horizon, dans le cadre de ce programme, complète ce dispositif. « *Le royaume est engagé dans un plan d'envergure de développement du réseau ferroviaire pour la période 2024/2030* », résume Mohamed Rabie Khlie, directeur général de l'ONCF. « *La LGV Kénitra-Marrakech constituera un nouveau levier majeur à même de soutenir l'économie nationale à tous les niveaux* »,

renchérit pour sa part Abdessamad Kayouh, ministre du Transport et de la Logistique.

Parallèlement, la modernisation des gares se poursuit : par exemple, un prêt de 202 millions d'euros de la banque allemande de développement KfW soutient le réseau de la région de Casablanca. Ces opérations visent à transformer les gares en véritables hubs urbains et intermodaux. Objectif à terme : faire passer la couverture ferroviaire à 87 % de la population d'ici 2040.

VILLES, AUTOROUTES, LOGISTIQUE : LE MAROC SE CONNECTE

L'effort ne se limite pas au rail. Le transport urbain fait l'objet de programmes ambitieux : modernisation des services de bus et déploiement de Bus à haut niveau de service (BHNS) dans les grandes agglomérations. Dans la région de Casablanca, un programme national de modernisation urbaine couvrira 84 villes entre 2025 et 2029, avec un investissement d'environ 11 milliards de dirhams (1 milliard d'euros). Ce programme prévoit l'acquisition d'environ 3 700 nouveaux bus, l'installation de systèmes de billetterie électronique, et la création de centres de maintenance pour le matériel roulant.

Le Maroc développe également la logistique et le transport intermodal, afin de renforcer la compétitivité



Le réseau de transport en commun en site propre de Casablanca a accueilli en septembre 2024 deux nouvelles lignes de tramway, T3 et T4, exploitées et développées par RATPDev.

« Le Maroc considère la mobilité durable comme une véritable opportunité économique »

nationale et améliorer la connectivité entre zones industrielles, ports et villes secondaires. Les projets incluent l'extension du réseau autoroutier, la modernisation des corridors de fret et l'amélioration des liaisons entre ports, zones industrielles et villes secondaires.

Parmi les chantiers en cours : la réalisation de l'autoroute Guercif-Nador pour connecter le port Nador West Med au réseau national, ou l'extension de l'autoroute Casablanca-Berrechid pour faciliter le transport de marchandises entre zones industrielles et portuaires. Une zone logistique de 500 000 m² à Oulad Saleh (Casablanca) est également en développement, avec un investissement d'environ 550 millions de dirhams (environ 51 millions d'euros), renforçant les chaînes logistiques du pays.

Ces initiatives s'inscrivent dans une stratégie globale visant à faciliter le transport de marchandises et à soutenir le développement économique régional.

CAP SUR LA MOBILITÉ DURABLE

La transition vers des mobilités propres est désormais au centre du Plan national. Le ministre de l'Industrie et du Commerce, Ryad Mezzour, a déclaré : « Nous serons l'un des cinq ou six pays au monde à produire ici tous les éléments de batterie ».

Le pays prévoit d'installer 2 500 stations de recharge d'ici 2026. La production de véhicules électriques est attendue à 107 000 unités d'ici la fin 2025, soit une hausse de 53 % par rapport à l'année précédente. Un projet de gigafactory de batteries, pour un montant initial d'environ 13 milliards de dirhams

(environ 1,2 milliard d'euros), a également été lancé.

UNE VISION INTÉGRÉE

Ryad Mezzour ajoute : « *Le Maroc considère la mobilité durable comme une véritable opportunité économique... Cela ne se réalisera pas en dix ou vingt ans, mais c'est prévu pour l'année prochaine et cela a déjà commencé* ». Ces initiatives s'inscrivent dans une vision intégrée : production locale de batteries, déploiement de bus électriques et modernisation des transports urbains.

Des groupes internationaux comme Alstom pour le ferroviaire, Stellantis et Renault pour l'automobile, ou encore des fabricants de batteries chinois (Gotion High-tech, BTR New Material Group) sont présents et renforcent le tissu industriel local. L'objectif est de développer un écosystème industriel avec un taux d'intégration locale compris entre 60 et 80 %, créant des emplois dans la production, la maintenance et l'ingénierie. **F**

BANQUES

Un leadership qui ne faiblit pas

Particulièrement réputé pour sa fiabilité, le secteur bancaire marocain suscite des convoitises, à l'heure des grands projets énergétiques et à l'approche de la Coupe du monde. En attendant l'arrivée de nouveaux acteurs, Attijariwafa Bank maintient sa position de numéro un face à deux autres géants africains : Bank Of Africa (BMCE) et Banque centrale populaire (BCP).

PAR KOUZA KIÉNOU

Non seulement elles affichent une croissance à deux chiffres, mais elles figurent aussi parmi les dix institutions bancaires les plus sûres d'Afrique, selon le classement annuel établi par le magazine américain *Global Finance*.

Elles, ce sont Attijariwafa Bank, Banque centrale populaire (BCP) et Bank of Africa (BOA, groupe BMCE), qui constituent le peloton de tête des banques marocaines. Représentant environ 62 % du total des actifs du secteur, ces trois établissements ont enregistré en 2024 une forte hausse de leur produit net bancaire (PNB) : +15 % pour Attijariwafa Bank, +12 % pour BCP et +10 % pour Bank of Africa.

Première banque au Maroc (et en Afrique du Nord) en termes de valeur marchande, Attijariwafa Bank affiche, pour 2024, une hausse de 8 % des crédits et de 14 % des dépôts. «*Cette dynamique s'inscrit surtout dans un nouveau cycle d'investissement majeur, impulsé par les chantiers colossaux engagés par le royaume*», observe son PDG Mohamed El Kettani.

DU CÔTÉ DE SAHAM BANK, EX-SOCIÉTÉ GÉNÉRALE MAROC

Avec 34,5 milliards de dirhams (3,2 milliards d'euros) de produit net bancaire (PNB), la banque du groupe royal Al Mada continue donc de dominer le paysage bancaire marocain, actuellement composé de 24 banques (dont 5 participatives), 29 sociétés de financement et 18 établissements de paiement¹. Cependant, l'arrivée annoncée de nouveaux acteurs va accentuer la concurrence dans ce secteur caractérisé par sa forte

concentration. Ce, d'autant que Saham Bank, propriété de l'entrepreneur et ancien ministre de l'Industrie Moulay Hafid Elalamy, y prend place à armes égales avec les acteurs historiques. Issue du rachat de Société Générale Marocaine de Banque (SGMB), elle est jaugée, pour sa première notation, aux mêmes standards que les leaders du secteur.

DE NOUVEAUX ENTRANTS

Saham Bank bénéficie en outre d'un soutien de taille : la garantie apportée par l'International Finance Corporation (IFC), filiale du Groupe de la Banque mondiale, pour couvrir jusqu'à 50 % de son portefeuille de prêts. Conclu en novembre 2025, l'accord porte sur la somme de 500 millions de dollars destinés à renforcer le financement des entreprises des secteurs de l'industrie, des services, des infrastructures et de l'innovation, et à accélérer la transition durable au Maroc.

Outre l'ex-Société Générale, de nouveaux acteurs sont attendus ou pressentis. C'est le cas du groupe nigérian Access Bank et de la banque internationale Standard Chartered (basée à Londres), mais également de Revolut : la banque 100 % digitale britannique pourrait en effet s'appuyer sur sa stratégie d'inclusion et de digitalisation pour chercher à séduire les membres de la diaspora et les jeunes connectés. Autant de signes qui attestent de la fiabilité et de la résilience du secteur bancaire marocain, considéré comme l'un des plus robustes du continent. **E**

1. Selon la 21^e édition du rapport annuel sur le secteur bancaire de Bank Al-Maghrib (BAM) établi par la Direction de la supervision bancaire.



TROIS QUESTIONS À...

MOHAMED EL KETTANI

PDG du groupe Attijariwafa Bank

« Attijariwafa Bank demeure le premier partenaire financier des entreprises marocaines »

Pour *Forbes Afrique*, le PDG d'Attijariwafa Bank, désigné « Banquier africain de l'année 2025 » lors des AFIS Awards*, évoque la façon dont son établissement maintient sa trajectoire sur le podium de la finance africaine.

FORBES AFRIQUE : Que retenez-vous des performances engrangées en 2024, qui consolident votre position de leader au Maroc ?

MOHAMED EL KETTANI : En 2024, le groupe a enregistré une croissance à deux chiffres sur tous ses indicateurs clés : un produit net bancaire en hausse de 15,2 % à 34,5 milliards de dirhams (3,2 milliards d'euros), et un résultat net consolidé de 11,7 milliards de dirhams (1 milliard d'euros), en progression de 28,9 %. Je dirais que ces résultats reflètent la résilience et la solidité du modèle de notre groupe, dans un contexte international marqué par des incertitudes.

Quelles sont les activités qui ont porté cette croissance ?

M. E. K. : Sur le marché marocain, nous avons renforcé notre position de leader sur pratiquement tous les segments : 28 % de part de marché sur les crédits à l'économie et 26,2 % sur les dépôts. Nous sommes également numéro 1 sur les crédits d'investissement, résultat d'une contribution forte au financement de l'investissement au Maroc. Du côté des grandes entreprises et du Corporate & Investment Banking, la contribution a été tout aussi déterminante. Attijariwafa Bank demeure le premier partenaire financier des entreprises marocaines, avec 30 % de part de marché sur les crédits aux entreprises, 30 % sur le Trade finance et 24 % sur l'intermédiation en bons du Trésor. Enfin, la digitalisation est devenue un puissant

levier de croissance et de proximité. Aujourd'hui, nos canaux digitaux enregistrent plus de 45 millions de connexions par mois, soit une progression de 20 % en un an.

Comment expliquez-vous la prépondérance de la croissance de l'activité au Maroc ?

M. E. K. : Cette dynamique s'inscrit surtout dans un nouveau cycle d'investissement majeur, impulsé par les chantiers colossaux engagés par le royaume, parmi lesquels la Coupe du monde 2030. Cet événement d'envergure agit déjà comme un accélérateur économique générant une vague d'investissements publics et privés dans les infrastructures portuaires, aéroportuaires et autoroutières, mais aussi la mobilité, l'énergie verte, les usines de dessalement d'eau de mer, le tourisme, les services... Attijariwafa bank est pleinement mobilisée pour accompagner ces projets structurants, aux côtés de l'Etat et des entreprises nationales et internationales.

*Organisés à Casablanca dans le cadre de la 5^e édition de l'Africa Financial Industry Summit (AFIS) les 3 et 4 novembre 2025.

Retrouvez la version intégrale de cet entretien sur forbesafrique.com

DISTRIBUTION

La fin des cathédrales de la consommation



Au Maroc, la grande distribution vit une métamorphose silencieuse. L'époque des hypermarchés-rois s'achève, celle du commerce agile commence. Entre inflation, digitalisation et montée du discount, le royaume trace une voie singulière, bien plus structurée que ses voisins maghrébins ou subsahariens.

PAR SYLVAIN COMOLET

Avec une population de 37 millions d'habitants et un PIB estimé à 143 milliards d'euros en 2025, le Maroc se distingue comme le marché le plus mature du Maghreb. Environ 20 % de son commerce de détail passe déjà par des enseignes structurées – hypermarchés, supermarchés, supérettes franchisées ou chaînes spécialisées –, contre moins de 10 % en Algérie et à peine 15 % en Tunisie. Dans le reste de l'Afrique subsaharienne, cette proportion tombe souvent sous la barre des 10 %, à l'exception de l'Afrique du Sud et du Kenya, où la

distribution moderne a déjà conquis une part significative des ventes au détail. Autrement dit, près de 80 % des transactions au Maroc continuent de s'effectuer dans le commerce traditionnel : marchés, échoppes et circuits informels, qui restent le poumon économique de la proximité.

Les années 2000 avaient consacré les hypermarchés comme temples d'une classe moyenne émergente. Marjane, Label'Vie et Aswak Assalam incarnaient alors la modernité urbaine, avec des parkings à perte de vue et des galeries climatisées. Mais la crise du pouvoir d'achat, la densification urbaine et l'essor du digital ont rebattu les cartes. L'hypermarché de périphérie cède la place au magasin de proximité, rentable et connecté.

MARJANE, LABEL'VIE, BIM : LE TRIO QUI STRUCTURE LE MARCHÉ

Leader historique, Marjane Holding conserve la première place avec environ 130 magasins et 11 000 employés pour un chiffre d'affaires estimé à 1,1 milliard d'euros en 2022. Derrière, Label'Vie, partenaire de Carrefour, aligne plus de 110 points de vente et flirte avec les 900 millions d'euros de revenus. Le türk BIM, fort de plus de 600 supérettes, dépasse les 500 millions. Ensemble, ces trois acteurs structurent l'essentiel du marché, désormais orienté vers le rendement logistique, la marque propre et la souveraineté alimentaire.

La distribution moderne représente aujourd'hui près de 5 % du PIB marocain, avec une croissance annuelle d'environ 6 % sur la dernière décennie. La progression s'explique autant par la densification urbaine que par l'appétit d'investisseurs étrangers, séduits par la stabilité macroéconomique du pays. En comparaison, la Tunisie peine à attirer de nouveaux entrants et l'Algérie reste contrainte par son cadre réglementaire.

La tendance lourde, c'est la montée en puissance des marques de distributeur (MDD) : près de 30 % des références vendues dans les grandes surfaces sont désormais produites localement. Pour un État soucieux de souveraineté industrielle, c'est une révolution silencieuse. Dans un pays où les prix alimentaires restent sous pression, «consommer marocain» devient à la fois un acte patriotique et une variable d'ajustement budgétaire. **E**

MARJANE HOLDING LE BRAS ARMÉ D'AL MADA

Premier acteur de la grande distribution organisée au Maroc, Marjane Holding symbolise la montée en puissance du capital marocain dans les services modernes. Né en 1990 sous l'égide du groupe ONA (Omnium nord-africain) - ancêtre de la Société nationale d'investissement (SNI) puis d'Al Mada -, Marjane fut à l'origine l'un des instruments de modernisation du commerce marocain. Trente-cinq ans plus tard, le groupe reste le mètre étalon du secteur : 130 magasins répartis dans 32 villes, plus de 11 000 salariés, un chiffre d'affaires estimé à 1,1 milliard d'euros en 2022 et une part de marché supérieure à 40 % de la distribution moderne.

L'ONA, conglomérat historique du royaume fondé en 1919, contrôlait alors une part considérable de l'économie nationale : mines, banque, agroalimentaire, distribution. Au début des années 2000, l'ONA fusionne avec la SNI, qui deviendra en 2018 Al Mada. Ce groupe financier n'est pas un actionnaire passif : c'est un investisseur stratégique, une holding privée à vocation panafricaine, historiquement liée à la famille royale marocaine. Il contrôle des participations dans la banque (Attijariwafa Bank), l'énergie (Nareva), les matériaux de construction (Lafarge Maroc), les télécoms, et bien sûr la distribution par Marjane.

Depuis 2018, les nouveaux formats Marjane City, plus compacts et implantés au cœur des centres urbains, représentent déjà près de 40 % des ouvertures. La surface moyenne des magasins a été réduite de 30 % en dix ans, tandis que le rendement par mètre carré a doublé. En parallèle, le groupe a investi près de 50 millions d'euros entre 2020 et 2024 dans la modernisation de ses plateformes logistiques.

UNE ENTREPRISE 100 % MAROCAINE

En 2024, 78 % des marques de distributeur (MDD) vendues par Marjane étaient fabriquées au Maroc, contre 52 % cinq ans plus tôt. Ce virage répond à la fois à la pression inflationniste et à la politique nationale de souveraineté alimentaire. Le groupe affiche aussi son engagement environnemental : 100 % de ses nouveaux hypermarchés sont désormais équipés de panneaux photovoltaïques et de systèmes de récupération d'eau. Les galeries commerciales adossées aux enseignes génèrent un chiffre d'affaires locatif estimé à 27 millions d'euros. Ces espaces, désormais dotés de cinémas, de restaurants et parfois de cliniques, participent à la transformation urbaine des grandes villes.

Marjane demeure aujourd'hui une entreprise 100 % marocaine, rentable et cash-positive, malgré la concurrence de Label'Vie et du discounter BIM. Des études de faisabilité sont menées depuis 2024 au Sénégal et en Côte d'Ivoire, avec pour ambition d'exporter un modèle de distribution intégré - logistique, digital et immobilier - , une déclinaison continentale du savoir-faire Al Mada.

ÉDUCATION

Excellence requise dans l'enseignement «Made in Morocco» !

Dans le royaume chérifien, on ne badine pas avec l'éducation. En quelques années, l'Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P) s'est imposée dans le peloton de tête des meilleures universités d'Afrique, tandis que le Lycée d'excellence (Lydex) de Ben Guerir compte parmi les meilleures «prépas» pour intégrer la prestigieuse École Polytechnique de Paris.

PAR MARIE-FRANCE RÉVEILLARD

Au sein d'un laboratoire de l'Université Mohammed VI Polytechnique.



Au Maroc, l'éducation ne cesse de se réformer. Suite à l'élaboration de la Charte nationale de l'éducation en 1999, la décennie 2000-2009 fut celle de l'éducation. En 30 ans, le taux de scolarisation a enregistré une croissance exponentielle. Actuellement, 99 % des enfants sont scolarisés à l'école primaire. L'heure est à la mondialisation et, depuis la rentrée 2023-2024, la langue de Shakespeare est devenue obligatoire dès la première année de collège.

Ces résultats ne sauraient faire oublier les défis auxquels l'école reste confrontée, concernant en particulier la qualité des apprentissages dispensés. Les scores décevants aux évaluations PISA¹ ont obligé les autorités à réagir. C'est dans ce contexte que le ministère de l'Éducation nationale a élaboré une réforme ambitieuse conduisant à l'ouverture des «écoles pionnières», un dispositif reposant sur une organisation scolaire renforcée et sur une meilleure formation des enseignants, opérationnel depuis 2023-2024. Il couvre environ 51 % des écoles à ce jour, et devrait concerner près de 70 % des établissements primaires à la rentrée 2026-2027.

DES MAROCAINS QUI BRILLENT À POLYTECHNIQUE

Le royaume mise sur l'innovation pour réformer son système éducatif. Sciences et technologies sont les leviers d'un apprentissage indexé sur les futurs besoins de la quatrième révolution industrielle. Dès leur plus jeune âge, les Marocains testent des méthodes novatrices qui leur permettront demain d'intégrer des établissements de haut niveau, comme les fameux Lycées Mohammed VI d'excellence...

Les classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) du royaume forment chaque année un nombre impressionnant de futurs diplômés

de grandes écoles internationales. En 2023 et 2024, environ 12 % des étudiants en mathématiques et physique de l'école Polytechnique de Paris étaient de jeunes Marocains issus du Lycée Mohammed VI d'Excellence (LM6E) de Ben Guerir (Lydex). Plusieurs dizaines d'élèves issus du LM6E intègrent chaque année l'X, CentraleSupélec, les Mines-Ponts, l'ENS ou encore les Arts et Métiers.

La réussite des CPGE s'explique par une «*sélection rigoureuse mais inclusive*». Elle s'appuie sur «*une équipe pédagogique d'exception qui conjugue rigueur scientifique et accompagnement personnalisé*», souligne Ahmed Benzzi, le proviseur et directeur général du LM6E. «*L'enseignement valorise l'autonomie, la curiosité et la responsabilité : le volume du cours magistral a été réduit d'environ 25 % pour favoriser la réflexion active, le travail collaboratif et l'expérimentation. Enfin, une attention particulière est accordée au climat scolaire*», ajoute-t-il.

Le LM6E, c'est d'abord un environnement doté d'un réseau de laboratoires scientifiques modernes, d'espaces numériques, d'un internat et d'un dispositif de clubs éducatifs, scientifiques, culturels et sportifs. Une nouvelle filière physique-chimie et sciences de l'ingénieur (PCSI) «*Talents Sportifs*» ouvrira d'ailleurs à la rentrée 2025-2026, visant à encourager les bacheliers scientifiques issus des filières sport-études à poursuivre des études ambitieuses dans l'ingénierie, en préservant leur engagement sportif de haut niveau. Le LM6E, c'est aussi une méthode où les apprentissages par projets (Learning by Doing) et la transversalité des disciplines sont favorisés.

Dans son actualité, le Lycée Mohammed VI d'Excellence compte la création d'une classe préparatoire à l'enseignement scientifique (CPES) de deux ans qui constitue le premier maillon d'un cursus de formation des professeurs d'une durée de cinq

ans, porté par l'UM6P. Il lance également un Parcours Flexible & Tutorial (PFT). C'est «*un dispositif innovant pour accompagner les étudiants de 2^e année (5/2) souhaitant concilier autonomie, performance académique et équilibre personnel. Fondé sur le volontariat, il offre une organisation plus personnalisée du travail tout en maintenant une exigence identique à celle du parcours classique*», précise Ahmed Benzzi.

LES ÉCOLES 1337 : LA PÉPINIÈRE DE TALENTS 2.0

La technologie est l'autre cheval de bataille du système éducatif marocain. «*Lancée en 2018 à Khouribga dans l'écosystème de l'Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P), l'école 1337 s'inscrit dans une dynamique d'inclusion et d'excellence pour rendre l'éducation numérique accessible à tous, sans frais, sans professeurs et sans diplômes prérequis, mais avec un niveau d'excellence élevé*», explique Larbi El Hilali, le directeur de 1337. En sept ans, 1337 est devenue un véritable écosystème national de formation 2.0, avec des campus basés à Khouribga, Ben Guerir et Tétouan, porté par le groupe Tanger Med, et Rabat. Les écoles 1337 comptent près de 3 500 étudiants en cours de formation et plus de 300 alumni. Leurs enseignements reposent sur une pédagogie 100 % peer-to-peer, «*1337 forme des Solutions-Makers plus que de simples codeurs*», résume Larbi El Hilali.

L'école est gratuite et 100 % des étudiants trouvent un emploi dès qu'ils sont diplômés. Ce résultat est dû à un apprentissage reposant sur une progression par projets qui couvre l'ensemble des compétences du numérique (algorithmique, programmation système, cybersécurité, développement web et mobile, IA, cloud computing ou encore blockchain). «*À 1337, l'étudiant est placé au centre du système éducatif. Il est acteur de sa propre recherche, de ses*



En sept ans, 1337 est devenue un véritable écosystème national de formation 2.0.

expérimentations, de son avancement et de ses partages avec ses pairs », précise le directeur de 1337. « Les domaines les plus prisés sont la cybersécurité, le développement full stack et l'IA, reflets directs des besoins du marché marocain et africain [...] Notre vision a toujours été panafricaine. Si 1337 est née au Maroc, elle appartient à un mouvement mondial : le réseau 42, avec plus de 56 campus. Cette ouverture attire naturellement de jeunes talents d'Afrique subsaharienne, du Maghreb et d'ailleurs », ajoute Larbi El Hilali.

Les écoles marocaines marquant leur singularité avec le réseau mondial créé par Xavier Niel n'ont pas choisi l'appellation « 42 », lui préférant « 1337 » qui renvoie au Leet Speak, un langage créé par des hackers américains à la fin des années 1980.

LA FONDATION OCP AUX AVANT-POSTES DE L'ÉDUCATION

L'excellence éducative au Maroc est soutenue depuis plusieurs années par la Fondation OCP, reconnue d'utilité publique. « Nous travaillons à développer des modèles d'éducation et de formation d'excellence, tels que les lycées d'excellence et les BTS, alignés sur les besoins du Maroc et de l'Afrique de demain. L'objectif est de préparer les jeunes aux métiers d'avenir, notamment dans les domaines scientifiques et techniques, tout en soutenant la formation d'une nouvelle génération d'enseignants capables d'innover et de transmettre autrement [...] Nous plaçons également l'inclusion au cœur de notre démarche, en accompagnant les personnes en situation de vulnérabilité, afin que chacun

puisse accéder à des opportunités d'apprentissage et d'autonomisation », explique Saoud Azaroual, la directrice du pôle éducation de la Fondation OCP. En s'appuyant sur l'innovation pédagogique et en travaillant sur des projets pilote, celle-ci innove et adapte ses solutions en fonction des besoins. « Il est essentiel que les formations que nous soutenons soient en adéquation avec les besoins réels du marché du travail, ajoute-t-elle. Nous veillons donc à renforcer les passerelles entre la formation et l'emploi, non seulement pour répondre aux besoins du Groupe OCP, mais aussi pour soutenir tout l'écosystème industriel et entrepreneurial national ».

Depuis une vingtaine d'années, la Fondation a accompagné plusieurs dizaines d'écoles en termes de gouvernance d'équipes



dirigeantes et de renforcement des capacités du corps professoral. Elle est intervenue au niveau de la réhabilitation d'infrastructures éducatives et a accompagné l'ouverture de lycées d'excellence. Sur tous les fronts, elle s'engage désormais dans la formation de professeurs agrégés, mais aussi dans le développement des programmes sport-études de haut niveau.

«L'inclusion reste au cœur de notre action. Dans le domaine de l'éducation, nous avons accompagné, l'année dernière, 75 234 bénéficiaires, dont 54 % de femmes, et plus de 3 000 personnes ont bénéficié d'un accompagnement en renforcement des capacités, dont 76 % de femmes», souligne Saoud Azaroual. **F**

1. Programme international de l'OCDE pour le suivi des acquis des élèves (PISA).

TROIS QUESTIONS À...

HICHAM EL HABTI

Président de l'Université Mohammed VI Polytechnique

«85 % de nos diplômés restent sur le continent africain»

En quelques années, l'Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P) s'est imposée comme une référence continentale grâce à ses formations d'excellence axées sur les besoins du marché de l'emploi. Décryptage avec Hicham El Habti, son président.



FORBES AFRIQUE : En quelques indicateurs clés, que recouvrent les activités de l'UM6P ?

HICHAM EL HABTI : Nous accueillons cette année environ 8 800 étudiants, dont 1 300 doctorants répartis sur nos trois campus situés à Rabat, Ben Guerir et Laâyoune. Nos écoles 1337 et YouCode représentent près de 4 000 étudiants inscrits dans des programmes de formations entièrement couvertes par des bourses. Les étudiants des formations dites « conventionnelles » sont accompagnés par 380 enseignants-chercheurs permanents, ouvrant sur un diplôme reconnu et accrédité auprès du ministère de l'Éducation nationale. Plus de 80 % des étudiants sont boursiers et nous comptons 55 % de filles. En 2025, nous sommes classés dans le Top 400 des universités au niveau mondial sur environ 2 000, selon le *Times Higher Education (THE)**. Sur ce classement, l'UM6P est positionnée comme la première université d'Afrique du Nord et la quatrième du continent.

Comment s'explique le dynamisme des formations numériques à l'UM6P ?

H. E. H. : L'UM6P représente un écosystème qui dispose d'un des plus grands incubateurs de startups du continent, Stargate. Celui-ci comporte plusieurs programmes d'accompagnement pour les porteurs d'idées, mais aussi pour les startups un peu plus matures. Un nouveau programme a été lancé en 2025, The Forge, accompagnant 33 porteurs d'idées issus de toute l'Afrique, qui passeront une année chez nous, en résidence, pour avoir accès aux laboratoires, aux équipements de l'UM6P, afin de poursuivre le développement de leurs technologies au service du continent. Nous disposons par ailleurs d'une partie dédiée à l'entrepreneuriat autour de la Deep Tech.

Que représentent les étudiants étrangers à l'UM6P ?

H. E. H. : Sur l'année académique 2025-2026, nous avons environ 360 étudiants de 37 nationalités, venus principalement de l'Afrique subsaharienne, dont plus de la moitié sont inscrits dans des programmes de doctorat. Notre objectif, c'est d'aller encore plus loin pour atteindre les 20 % d'étudiants subsahariens. D'ici quelques semaines, nous ouvrirons la Digital Farming School, la première école de l'UM6P en dehors du Maroc, à Yamoussoukro en Côte d'Ivoire, en partenariat avec l'Institut national polytechnique Félix Houphouët-Boigny (INP-HB). Elle délivrera des certificats, et les formations seront entièrement prises en charge. Nous proposerons des programmes innovants combinant le codage à l'agriculture. Nous voulons donner envie à la jeunesse de s'impliquer dans le secteur agricole, car l'Afrique dispose de 60 % des terres arables non exploitées disponibles.

* Chaque année, la société TES Global Limited, basée à Londres, publie ce palmarès universitaire mondial.

TECH

La ruée vers l'innovation

Levées de fonds, IA, startups en croissance rapide : le Maroc veut jouer dans la cour des grands. En s'appuyant sur un plan numérique ambitieux et des acteurs privés très dynamiques, le pays trace sa route vers un leadership technologique en Afrique. Enquête sur les piliers et les promesses d'un écosystème en ébullition.

PAR CHRISTIAN MISSIA-DIO

Le Maroc affiche aujourd’hui une ambition claire : devenir un hub numérique incontournable en Afrique du Nord et au-delà. Portée par la stratégie « Maroc Digital 2030 », cette volonté se traduit par une série d’initiatives publiques et privées visant à structurer l’écosystème numérique, à renforcer les infrastructures et à stimuler l’innovation locale. « *Nous voulons développer un écosystème qui ne se contente pas de suivre les tendances mondiales, mais qui participe activement à les créer* », résume Yassine Laghzioui, directeur général d’UM6P Ventures.



Le numérique représente déjà plus de 5 % du PIB national, avec une forte croissance des investissements dans la fibre optique et les services cloud. Selon le baromètre nPerf 2024, les débits moyens en fibre ont bondi de 42 % en un an, signe de l'accélération des usages. En parallèle, le plan « Maroc Digital 2030 » fixe des objectifs ambitieux : digitaliser 100 % des services publics d'ici cinq ans, former 45 000 talents par an dans le numérique, et faire émerger au moins cinq licornes marocaines. Cette dynamique s'appuie aussi sur des instruments comme l'Initiative GENIE¹ et sur la réforme universitaire.

STARTUPS : UNE CROISSANCE FULGURANTE

Dans ce contexte, plusieurs startups en profitent pour se déployer à grande échelle. Ainsi, YoLa Fresh, qui digitalise la chaîne d'approvisionnement des produits frais, a levé 3 millions de dollars pour optimiser les circuits courts agricoles. « *Notre mission est d'assurer un revenu stable aux agriculteurs tout en apportant de la fraîcheur et de la transparence aux commerçants urbains* », souligne Youssef Mamou, son cofondateur.

De son côté, SenseBioTek mise sur l'analyse de l'odeur corporelle pour détecter certains cancers à un stade précoce. « *C'est une révolution médicale et éthique : notre technologie est non invasive, rapide et accessible même en zone rurale* », affirme Nabil Moumane, son dirigeant. L'approche séduit les professionnels de santé et les investisseurs. Autre exemple de croissance rapide, Chari, première centrale d'achats digitale pour le commerce de proximité au Maroc, a levé 12 millions de dollars et entend connecter 50 000 épiciers à des services bancaires, d'assurance ou de paiement. « *En digitalisant ces circuits, on formalise l'informel et on crée de nouveaux relais de croissance pour l'économie marocaine* », note Ismael Belkhayat.

Tous ces projets illustrent un tournant pour le pays : la tech devient un levier stratégique pour l'emploi, la souveraineté et l'export. Reste à transformer l'essai en assurant un cadre réglementaire agile, un accès au financement simplifié et une meilleure coordination entre acteurs publics et privés. **E**

1. Stratégie ayant pour objectif la généralisation des TIC dans l'enseignement public.

TROIS QUESTIONS À...

YASSINE LAGHZIOUI

Directeur général d'UM6P Ventures

« L'Afrique a les talents pour faire émerger ses propres licornes »



Lancé en avril 2021, UM6P Ventures est le fonds de capital-risque de l'Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P). À sa tête, Yassine Laghzioui milite en faveur d'une innovation responsable, alignée sur la souveraineté industrielle et le transfert de connaissances.

FORBES AFRIQUE : Quelles actions déploie UM6P Ventures pour faire émerger des champions technologiques marocains ?

YASSINE LAGHZIOUI : Notre ambition est claire : identifier, accompagner et faire croître les startups technologiques à fort potentiel en Afrique, avec le Maroc comme base stratégique. Nous ne sommes pas un simple investisseur financier : nous sommes un partenaire de long terme qui apporte capital, expertise technique, support en R&D et accès à un réseau continental. Notre approche repose sur deux piliers : d'un côté l'amorçage, avec des tickets entre 150 000 et 500 000 dollars via notre fonds « StartGate » ; et de l'autre le pré-seed à l'international, notamment dans des startups « deeptech » [qui proposent des produits ou des services sur la base d'innovations de rupture, NDLR] avec une logique d'essaimage vers l'Afrique. Nous croyons que l'Afrique a les talents et les marchés pour faire émerger ses propres licornes, à condition d'oser l'innovation de rupture et de structurer des filières complètes.

L'intelligence artificielle est-elle pour vous un domaine d'investissement stratégique ?

Y. L. : Absolument. L'IA n'est plus un sujet du futur, elle structure déjà les chaînes de valeur dans l'agriculture, l'éducation, l'énergie ou encore la santé. À UM6P Ventures, nous soutenons activement les projets qui l'intègrent au cœur de leur modèle, en particulier ceux qui répondent à des défis locaux. Nous travaillons en synergie avec des chercheurs de l'UM6P et des hubs comme l'African Institute for Mathematical Sciences (AIMS) pour assurer un ancrage scientifique fort. Cela nous permet aussi de connecter ces talents à des projets concrets portés par des entrepreneurs.

Quel rôle joue l'UM6P dans cette dynamique d'innovation ?

Y. L. : À l'UM6P, nous avons intégré l'entrepreneuriat comme axe stratégique de transformation des compétences. Nos étudiants sont formés à la recherche, mais aussi au *design thinking*, à la gestion de projet, à la création de startups. StartGate, notre centre d'innovation, accueille des porteurs de projets issus de tout le continent. Cette hybridation entre académique, entrepreneurial et industriel est notre force. C'est aussi ce qui fait du Maroc un futur hub technologique régional : la capacité à combiner talents locaux, infrastructures de recherche de pointe et capital patient. Le rôle d'UM6P Ventures est de prolonger cette dynamique sur le terrain économique en catalysant l'investissement dans les startups à haute valeur ajoutée.

Retrouvez la version intégrale de cet entretien sur forbesafrique.com



TOURISME

Objectif : une place dans
le top 15 mondial d'ici 2030

Entre connectivité renforcée, diversification de l'offre et conquête de nouveaux marchés, le royaume chérifien, numéro un des destinations en Afrique, déploie une stratégie ambitieuse pour se hisser parmi les pays les plus visités au monde.

PAR STÉPHANIE O'BRIEN

Survoler le désert d'Agafay en montgolfière est une expérience exceptionnelle, l'occasion d'admirer des paysages infinis aux multiples facettes.

Terre de contrastes située au carrefour de l'Afrique et de l'Europe, le Maroc a détrôné l'Égypte en devenant en 2024 la première destination touristique d'Afrique, avec 17,4 millions de visiteurs accueillis et un record de 104 milliards de dirhams (9,46 milliards d'euros) de recettes touristiques.

Après les années Covid et une chute brutale de 78 % des arrivées, le tourisme se porte bien et représente aujourd'hui 7 % du produit intérieur brut (PIB) et environ 827 000 emplois directs. Le pays, qui renoue avec la croissance depuis 2023, a pour ambition de dépasser les 26 millions de touristes d'ici 2030, date à laquelle il accueillera la Coupe du monde de football, conjointement avec le Portugal et l'Espagne. Convaincu de sa capacité à rivaliser à l'échelle internationale, le royaume se réinvente et aspire à se placer parmi les 15 premières destinations mondiales. Avec 11,7 millions de visiteurs enregistrés fin juillet, 2025 s'annonce déjà comme une nouvelle année record (+16 % vs 2024), et ce sans compter l'effet de la Coupe d'Afrique des nations (21 décembre 2025-18 janvier 2026).

Cette attractivité se confirme aussi du côté des groupes hôteliers. Déjà présent dans 16 villes marocaines avec 39 établissements pour une capacité totale de 6 305 chambres, le groupe français Accor se développe dans le segment du luxe avec les hôtels Fairmont à Taghazout, Tanger, Rabat et Marrakech. Leader de l'hôtellerie économique au Maroc, il souhaite capitaliser sur des marques telles que TRIBE et Handwritten

« Le pays a pour ambition de dépasser les 26 millions de touristes d'ici 2030, date à laquelle il accueillera la Coupe du monde de football »

Collection et renforce sa présence avec des projets impactants tels que le Mama Shelter Casablanca (2026), le Greet Tanger, ou encore le Greet Lunja Village Taghazout.

PRIORITÉ À LA CONNECTIVITÉ

Pour atteindre le classement des 15 premières destinations mondiales, l'Office national marocain du tourisme (ONMT) a fait de la connectivité sa première priorité, comme l'expliquait en septembre 2025 son directeur général, Achraf Fayda, dans une interview accordée au magazine *Challenge Maroc*. « *D'une part, nous travaillons avec les compagnies aériennes traditionnelles et low cost pour renforcer les routes existantes vers nos marchés historiques, notamment la France, l'Espagne, l'Allemagne, le Royaume-Uni et l'Italie. D'autre part, nous ouvrons de nouvelles liaisons vers des marchés à fort potentiel comme le Canada, les États-Unis, la Chine ou encore le Moyen-Orient, où la demande de voyages vers le Maroc est en forte progression* ». En mai, Transavia a confirmé l'ouverture de 14 nouvelles lignes pour l'hiver 2025, depuis neuf villes françaises¹ vers Marrakech, Agadir et Dakhla. Elle opérera également pour la première fois des vols entre Marrakech, Berlin et Venise, ainsi qu'entre Agadir et Berlin. Le transport ferroviaire n'est pas en reste, puisque le Maroc a annoncé en février 2025 la commande de 168 trains dont 18 TGV. Inaugurée fin 2018, la première ligne à grande vitesse du continent africain, reliant Tanger à Casablanca via Rabat, sera prolongée jusqu'à Marrakech et permettra de voyager entre Tanger et la Ville Rouge en 2h10.

DE NOUVEAUX PAYS ÉMETTEURS À CONQUÉRIR

Si la France reste en tête des pays émetteurs avec plus de 2,4 millions de touristes, le royaume chérifien séduit autant les visiteurs internationaux (51 %) que les Marocains résidant à l'étranger (49 %). Entre 2023 et 2024, il a enregistré une

« Toujours en tête des destinations, Marrakech a enregistré plus de 10 millions de nuitées en 2024 »

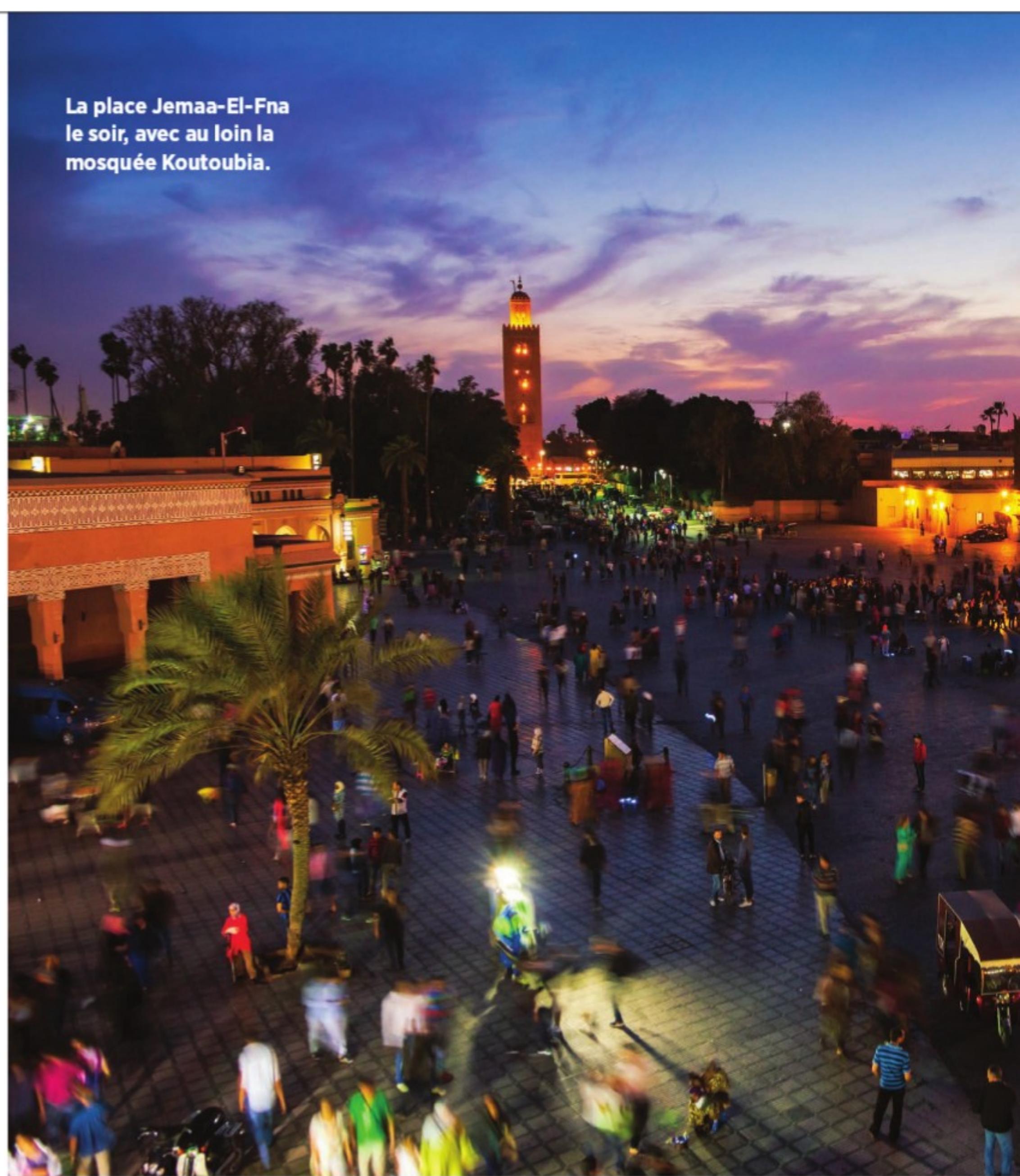
progression de voyageurs en provenance de Chine (+ 58 %), de Pologne (+ 78 %) et du Royaume-Uni (+ 48 %), mais aussi d'Arabie Saoudite (+ 16 %) et du Canada (+ 17 %).

L'Amérique du Sud représente également un potentiel : « *Nous travaillons beaucoup avec le Brésil, et aussi la Colombie ou le Mexique* », explique Salma Benaddou, directrice adjointe de Monarch Travel. Pour capter cette nouvelle clientèle et renforcer sa visibilité à l'international, l'ONMT multiplie les campagnes digitales et la participation à des salons internationaux. « *Nous adaptons également notre storytelling aux attentes de chaque marché : luxe et patrimoine en Europe, expérience immersive et culturelle en Asie, hospitalité et nature pour les marchés africains* », précise Achraf Fayda. Pour illustrer la richesse de son offre touristique, le Maroc a lancé plusieurs campagnes de promotion² avec pour objectif de « *réduire les écarts entre destinations, permettre aux territoires émergents de révéler leur potentiel et contribuer à un tourisme plus équilibré et durable sur l'ensemble du royaume* », commente Achraf Fayda.

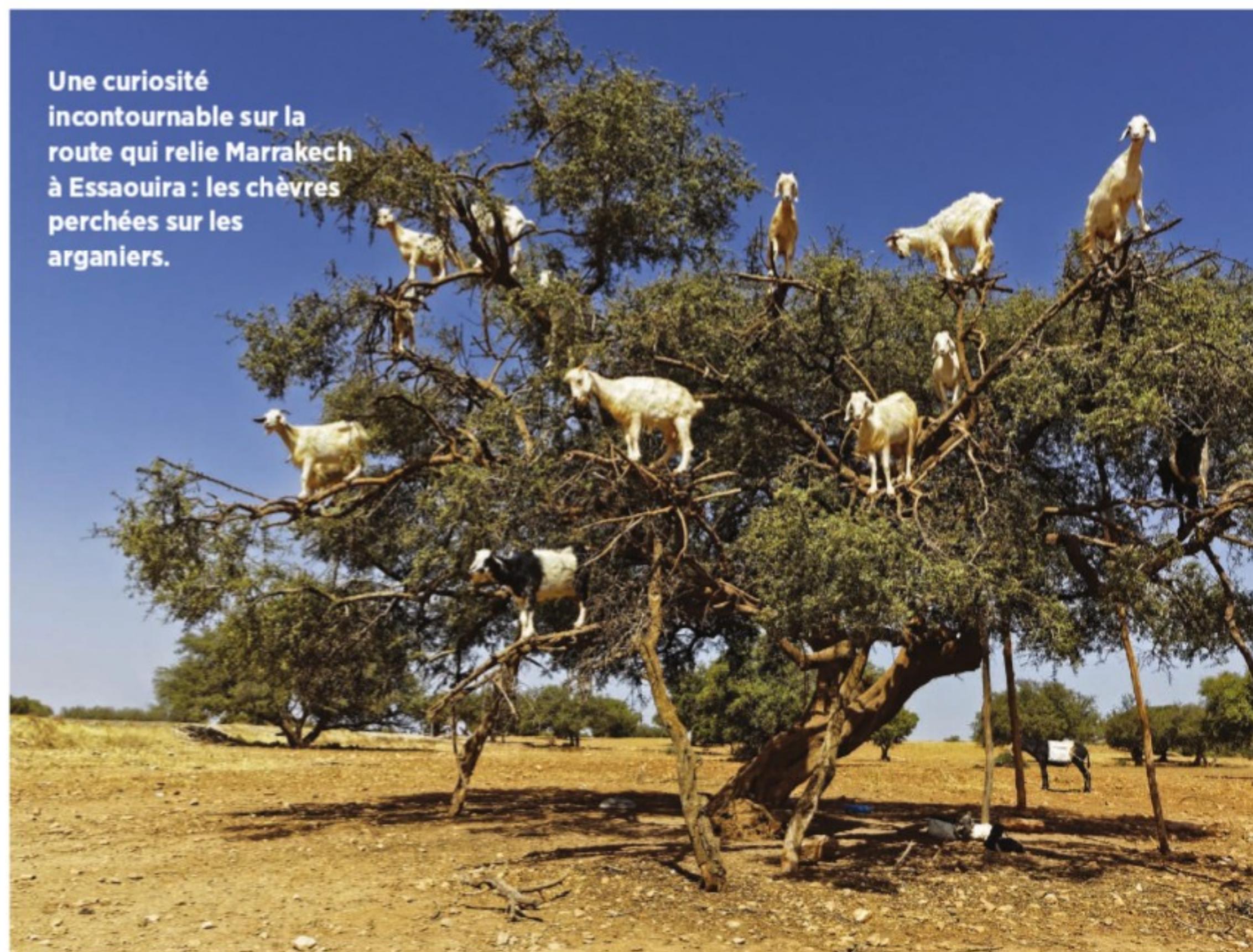
INDÉTRÔNABLE MARRAKECH

Toujours en tête des destinations, Marrakech a enregistré plus de 10 millions de nuitées en 2024. La diversité et la qualité de ses infrastructures hôtelières (30 % des capacités du Maroc), les nombreuses connexions aériennes et terrestres et un climat ensoleillé toute l'année constituent ses atouts stratégiques. Fascinante et vibrante, la Perle du Sud a su combiner l'authenticité d'une cité historique à la vitalité d'une ville moderne. La médina, les souks, l'offre muséale diversifiée, le jardin Majorelle, la Koutoubia, les boutiques de M Avenue et la vie nocturne... la cité impériale a de quoi combler toutes les attentes. C'est également le point de départ vers le Haut Atlas, qui attire de plus en plus des touristes en quête de nature et d'authenticité. « *Les*

La place Jemaa-El-Fna le soir, avec au loin la mosquée Koutoubia.

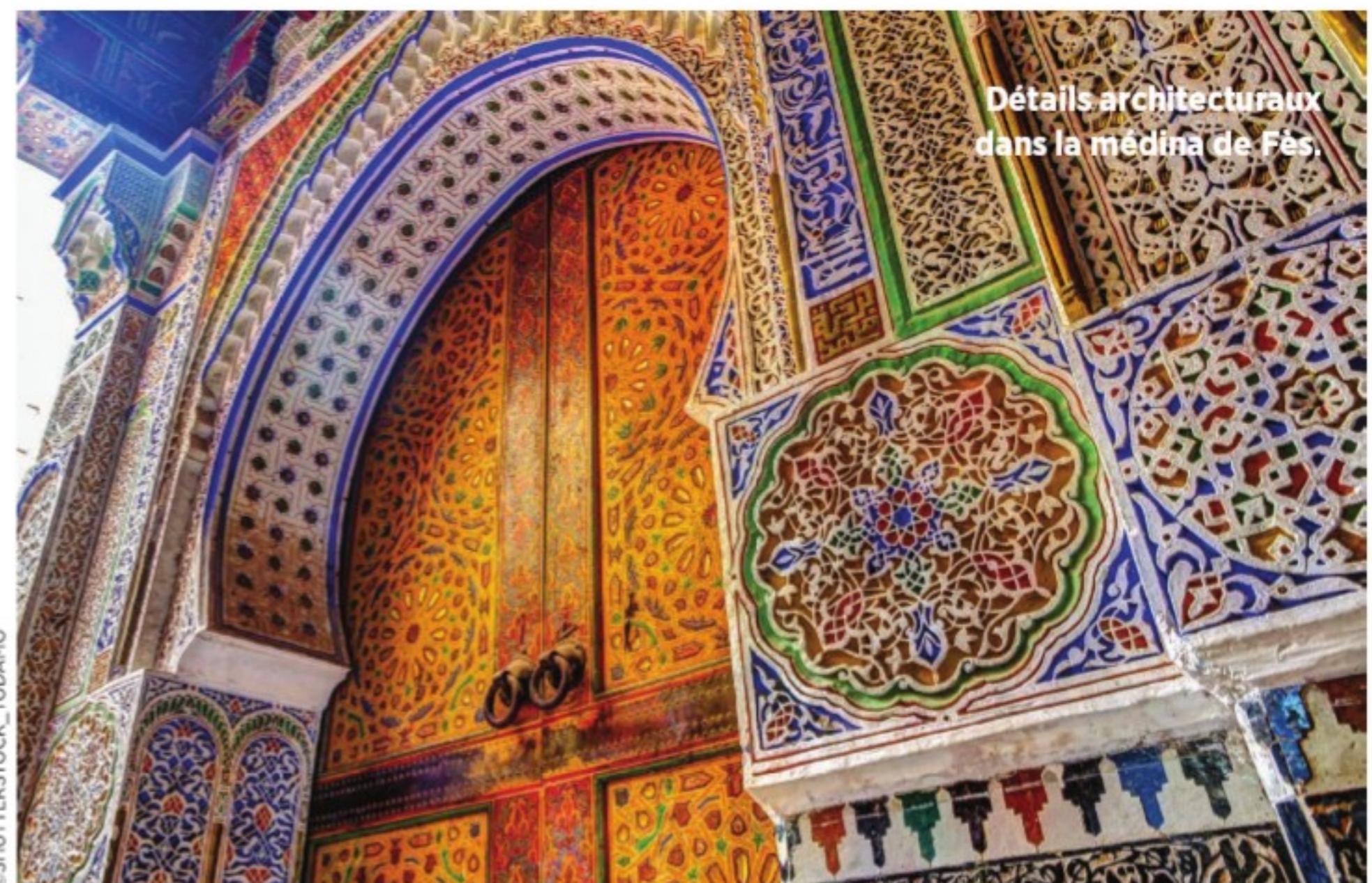


Une curiosité incontournable sur la route qui relie Marrakech à Essaouira : les chèvres perchées sur les arganiers.





CHEFCHAOUEN, LA VILLE AUX MAISONS BLEUES.



DÉTAILS ARCHITECTURAUX DANS LA MÉDINA DE FÈS.



Essaouira, anciennement appelée Mogador par les Portugais, dont la médina est un exemple exceptionnel de forteresse d'époque, érigée au XVIII^e siècle.

« Essaouira est en pleine transformation, boostée par un plan d'investissement de 500 millions d'euros sur dix ans »

séjours dans des petites structures familiales sont assez demandés, notamment par les Allemands et les Américains », atteste Youssef Benaissa, directeur général d'Atlas Outdoor.

Bordé sur sa façade atlantique par 3 000 km de côte, le Maroc dispose de plusieurs stations balnéaires dont la plus fréquentée est Agadir, appréciée pour ses plages, son golf et ses formules familiales abordables. Aux portes du désert, Dakhla s'est imposée en quelques années parmi les spots mondiaux de sports nautiques, notamment surf et kitesurf. Plus au nord, à deux heures de route d'Agadir, Essaouira attire de plus en plus de vacanciers aisés et de « digital nomads »³. Port de pêche pittoresque célèbre pour ses maisons blanches, son festival Gnaoua et sa médina, l'ancienne Mogador est en pleine transformation, boostée par un plan d'investissement de 500 millions d'euros sur dix ans. Certains la voient déjà comme la future Marrakech.

LE PAYS OÙ L'ON REVIENT TOUJOURS

D'abord apprécié pour son patrimoine historique et la beauté de ses cités impériales classées au Patrimoine mondial de l'UNESCO, le Maroc a su fidéliser les visiteurs en diversifiant son offre. « *Un client n'y vient jamais une seule fois. La première fois, il fait un circuit des villes impériales – Fès, Rabat, Meknès, Marrakech –, et Tanger. La deuxième fois, il vient pour visiter une seule ville, souvent Marrakech ou Fès. Pour son troisième séjour, il choisit une ville balnéaire, Agadir ou Taghazout. Les fois suivantes, il opte plutôt pour un trek en montagne ou dans le désert* », conclut Zeki Erturk, PDG de Bey Tours Morocco. **E**

1. Marseille, Bordeaux, Toulouse, Biarritz, Deauville, Montpellier, Lille, Brest et Rennes.

2. « Maroc, Terre de lumières », « Maroc, Terre de football », « Shining Fès », « Rising Ouarzazate ».

3. Personnes qui voyagent tout en travaillant.



TROIS QUESTIONS À...

HAMID BENTAHAR

Président de la Confédération nationale du tourisme

« Le Maroc a su jouer de sa position de pont entre l'Afrique et l'Europe »

Fort d'une fréquentation record de 17,4 millions de touristes en 2024, le Maroc affiche son ambition de devenir un hub touristique pour le reste du continent africain. Atouts, stratégie, nouvelles tendances... Interview du sénateur Hamid Bentahar, président de la Confédération nationale du tourisme (CNT) et PDG de la société de conseil Bahja Hospitality*.

FORBES AFRIQUE : En 2024, le Maroc est devenu la première destination en Afrique. Quelles sont, selon vous, les clés de ce succès ?

HAMID BENTAHAR : Ce succès est avant tout le résultat d'une vision portée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, qui a toujours fait du tourisme un pilier stratégique du développement économique, social et territorial du pays. Cette orientation, constante depuis plus de deux décennies, a permis de fédérer tous les acteurs, publics, privés et institutionnels, autour d'une ambition commune : positionner durablement le Maroc comme une destination de référence à l'échelle du continent, mais aussi à l'international.

Le Maroc dispose d'atouts structurels indéniables. Sa position géographique d'interface entre l'Europe, l'Afrique et le monde arabe lui confère une place de choix. Cette situation a été mise à profit grâce à une politique de connectivité aérienne proactive, qui a permis d'ouvrir le pays sur le monde. La clé de voûte de ce succès, c'est aussi la stabilité politique et économique du royaume. Le Maroc offre un cadre rassurant et prévisible pour les



Le Fairmont Royal Palm Marrakech offre un cadre splendide, au milieu des oliviers et des palmiers.



investisseurs et les voyageurs. Enfin, il faut souligner la montée en gamme du secteur touristique. Le Maroc a profondément modernisé ses infrastructures, diversifié ses produits et amélioré la qualité de ses services. Les nouvelles générations d'hôtels, de restaurants, de transporteurs, la montée en puissance du tourisme durable, culturel ou intérieur, traduisent une vraie maturité du modèle marocain. Aujourd'hui, le Maroc inspire, en conjuguant vision, stabilité, qualité et innovation. C'est cette cohérence dans le temps, cette fidélité à une ambition nationale, qui explique la performance du tourisme marocain.

Le Maroc ambitionne d'accueillir 26 millions de touristes en 2030. Quelle est votre stratégie pour y parvenir ?

H. B. : Cette ambition est à la hauteur du potentiel du Maroc et de la dynamique enclenchée ces dernières années. Pour y parvenir, nous devons poursuivre un travail collectif. En tant que Confédération nationale du tourisme, nous représentons la voix des acteurs privés de l'hospitalité et des associations régionales, et jouons un rôle d'interface permanent avec les pouvoirs publics. C'est à ce niveau que se construit la feuille de route du secteur, articulée autour de trois piliers : « *Construire ensemble, Développer ensemble et Oser ensemble* ».

Le Maroc ne doit plus être pensé comme une simple juxtaposition de destinations, mais comme une mosaïque d'expériences. C'est le sens du travail que nous menons autour de cinq grandes filières thématiques : *Oceans Waves, Heritage & Spirit, Nature & Discovery, City Breaks & Lifestyle* et *Wellness & Retreats*. Ces filières permettent de mieux cibler les clientèles, d'adapter la promotion et de structurer l'offre autour d'expériences fortes, différenciantes et durables.

À côté de cela, deux leviers sont essentiels : l'humain et la durabilité. Nous devons investir dans le capital humain à travers la formation initiale d'excellence et la formation continue, pour faire émerger les futurs leaders du tourisme marocain. Notre ambition

est de générer 200 000 emplois d'ici 2026, tout en favorisant des pratiques respectueuses de l'environnement et des communautés locales.

Quelles sont les tendances touristiques en hausse ces dernières années ?

H. B. : Plusieurs tendances se distinguent. L'écotourisme s'impose comme la plus forte. Il progresse dans toutes les régions, notamment dans la province d'Al Haouz, devenue en 2024 la première destination de l'écotourisme en Afrique. Les voyageurs recherchent désormais davantage d'authenticité et d'expériences culturelles immersives. C'est ce qui explique, par exemple, le succès exceptionnel d'Essaouira, dont la médina créative attire aussi bien investisseurs, artistes que « digital nomads ».

On observe aussi un véritable phénomène autour de Chefchaouen, démontrant la puissance du storytelling et des réseaux sociaux dans les choix de voyage. Dans un autre registre, Dakhla s'est affirmée comme la capitale africaine du kitesurf, mais aussi comme une destination nature privilégiée, entre océan et désert.

Le tourisme du bien-être connaît lui aussi une forte croissance : retraites de yoga, soins de hammam, spas ou séjours de méditation séduisent une clientèle en quête d'équilibre et de ressourcement. Enfin, une tendance plus récente, le « bleisure » qui est une combinaison de business et de loisirs [le fait d'allier voyage d'affaires et activités de loisirs, NDRL], se développe avec la montée du tourisme d'affaires prolongé par le loisir. Le Maroc accompagne ces évolutions en diversifiant son offre : hébergements insolites, écolodges, riads rénovés, ou encore kasbahs réhabilitées viennent compléter les grands projets mixtes comme M Avenue à Marrakech ou la Tour Mohammed VI à Rabat-Salé, véritables pôles intégrés associant hôtellerie, culture, shopping et divertissement. La richesse du Maroc réside dans la diversité de ce que le pays a à offrir.

MAROC

Du formel, certes, avec aussi une bonne dose d'informel : voilà ce qu'il faut à l'investisseur désireux de performer au Maroc, monarchie constitutionnelle démocratique résolument moderne, mais qui reste ancrée dans son authenticité. Le point sur les repères culturels à connaître pour réussir.

PAR DAOUDA MBAYE

1. Respecter les formalités administratives

Au Maroc, les formalités administratives de séjour sont strictes et l'investisseur étranger gagnera à s'y conformer. Si le séjour dépasse trois mois, la carte de séjour devient obligatoire. À défaut, on peut déférer à une convocation chez le juge du tribunal de première instance et régler une pénalité symbolique. Le mieux cependant est de détenir une carte de séjour renouvelable, dont la durée peut être d'un an, trois ans, voire dix ans.

2. Établir des liens solides avec les partenaires locaux

«Établir des relations personnelles avec vos partenaires éventuels sera un atout non négligeable», souligne Abderrazaq Mihamou, coach d'entrepreneurs et fondateur du groupe Eclisse. La société marocaine «accorde une importance capitale aux relations personnelles», ajoute Taib Aïsse, fondateur du cabinet d'expertise-comptable Aïsse. «Cela passe par une rencontre, saluer en serrant la main, se parler en face-à-face», précise-t-il.

3. Préparer ses cartes de visite

Les cartes de visite sont essentielles au Maroc. Les réunions d'affaires commencent généralement par des échanges de politesses et des fameuses cartes, puis de courtes discussions informelles. On prend d'abord le temps de se connaître. «*Il est recommandé d'éviter de faire des affaires avec des personnes que l'on ne connaît pas personnellement*», souligne Fatima Benkhadra, présidente de l'association AFAK, qui observe par ailleurs : «*Au Maroc, les contacts humains sont importants. Ainsi, même si la langue officielle est le français, parlé dans les milieux d'affaires, des connaissances de base de l'arabe seront appréciées.*»

4. Veiller au «dress code»

«*L'Islam est la religion de l'État qui en garantit le libre exercice du culte*», stipule l'article 6 de la constitution marocaine. Il importe donc de respecter les traditions religieuses du pays, notamment en évitant de porter des vêtements trop dénudés. Les tenues décontractées sont généralement



«Ancrée dans la tradition marocaine, la culture de l'hospitalité favorise les rencontres informelles»

acceptables dans les milieux d'affaires, mais il est préférable d'éviter les shorts et les *crop tops*.

5. Faire preuve de politesse

La politesse est très importante dans la culture marocaine. D'où l'importance de «*saluer les personnes rencontrées, de les remercier et de leur dire au revoir. Parler fort ou se montrer trop familier peut desservir*», note Fatima Benkhadra. On évite donc les incivilités et on respecte les lois et règlements du pays, mais également les hiérarchies et les valeurs culturelles locales. Taib Aïsse observe que l'omniprésence des entreprises familiales dans le paysage économique local nécessite



LE CENTRE RÉGIONAL D'INVESTISSEMENT

Avant tout chose, le vade-mecum du voyageur business au Maroc comprendra une visite au Centre régional d'investissement (CRI). Il en existe un dans les 16 régions administratives du royaume. Sorte de guichet unique permettant de faire un rapide tour d'horizon des potentialités et de l'offre en termes d'implantation, on y crée son entreprise en quelques heures, sans qu'il soit nécessaire de disposer d'un associé local.

Le site : www.cri-invest.ma

une compréhension approfondie des dynamiques familiales et des valeurs traditionnelles pour réussir dans ce contexte.

6. Surtout être ponctuel

Dans le vade-mecum de l'homme d'affaires débarquant au Maroc, la ponctualité doit être soulignée en rouge. Il s'agit surtout de bien gérer son temps ! Respectez les conventions sociales et ne commencez pas à parler d'affaires avant que les participants ne soient prêts. Aussi, il importe de prendre rendez-vous à l'avance (par téléphone ou courriel) avant de rencontrer des partenaires commerciaux marocains. Puis d'arriver au rendez-vous à l'heure, voire avec un peu d'avance.

7. Jouer la carte des rencontres informelles

Ancrée dans la tradition marocaine, la culture de l'hospitalité favorise les rencontres informelles : il faut

donc veiller à intégrer cette notion en privilégiant de telles rencontres. On peut également développer son réseau en s'inscrivant, par exemple aux Chambres de commerce et d'industrie ou aux associations professionnelles, voire en s'affiliant à la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), véritable rempart pour défendre les intérêts du patronat, et force de proposition auprès du gouvernement.

8. Cultiver la patience

Les accords commerciaux au Maroc sont généralement conclus après des discussions approfondies. Soyez donc patient et n'essayez pas de forcer les choses. Il est essentiel de respecter les coutumes locales, notamment en évitant de faire des gestes ou de prononcer des paroles qui pourraient être perçues comme offensantes. « *Il importe d'éviter les mots qui fâchent* », glisse Fatima Benkhadra. Il faut

donc se présenter de manière respectueuse... et surtout ne pas se décourager, car les négociations peuvent être longues et complexes.

9. Consacrer les salamalecs

Parce que les Marocains accordent une grande importance aux relations personnelles, on gagnera à soigner cet aspect : connaître ses interlocuteurs avant de commencer à négocier, éviter de faire preuve d'arrogance, et se prêter à la poignée de main ferme et chaleureuse. Tous nos interlocuteurs insistent : « *Les salutations sont importantes au Maroc. Il est recommandé de saluer les personnes rencontrées, en disant par exemple "bonjour" ou "salam alaykoum"* ». Quant aux cadeaux, autre marque de respect, ils peuvent prendre la forme de pâtisseries ou de fruits secs, si vous êtes invité à dîner pour une première rencontre, ou à la fin d'une négociation. Ils seront considérés comme des gestes de courtoisie. **E**

QUATRE REFUGES D'EXCEPTION POUR VIVRE LE MAROC AUTREMENT

Du faste royal de Marrakech aux rivages élégants de Casablanca jusqu'aux horizons sauvages de Taghazout, le Maroc dévoile trois visages du luxe contemporain. Quatre adresses iconiques où hospitalité, architecture et expériences uniques redéfinissent l'art du voyage haut de gamme.

PAR CHRISTIAN MISSIA DIO



SELMAN MARRAKECH

L'ÉLÉGANCE ÉQUESTRE AU SOMMET DU LUXE MAROCAIN

Diplômé de l'École hôtelière de Lausanne, Abdeslam Bennani Smires aspirait à bâtir un palace à taille humaine, fidèle à la générosité du Maroc. Pour donner vie à ce rêve, il s'est entouré du décorateur Jacques Garcia, qui a imaginé un palais contemporain inspiré des médersas et des riads, tout en célébrant la sensualité des matières et des lumières. Dès l'entrée, le regard est happé par la géométrie des colonnades, les reflets des fontaines et la perspective d'une piscine de 80 mètres filant vers les écuries du haras Selman Arabians, élu meilleur élevage du royaume depuis 2014.

L'hébergement prolonge cette harmonie entre raffinement et sérénité. Le Selman compte 30 chambres, 20 junior suites, cinq suites et cinq villas, toutes signées Jacques Garcia. Les chambres ouvrent sur des terrasses baignées de lumière et de silence, tandis que les suites – véritables appartements de 120 m² – conjuguent zellige, marbre et bois sculpté. Les villas, de 580 à 700 m², disposent d'un jardin privatif, d'une piscine chauffée et d'un service de majordome.

À quelques pas de là, le Chenot Spa déploie sur 1 200 m² un art du bien-être unique au Maroc, associant médecine douce, nutrition et beauté holistique. Au Selman, les expériences sur mesure se multiplient : dîner privé dans les écuries, vol en montgolfière au lever du jour, cérémonie du henné, tea-time dans les jardins parfumés. Chaque instant devient une mise en scène de la beauté et de la grâce, où le Maroc se raconte à travers la lumière, les saveurs et les chevaux.

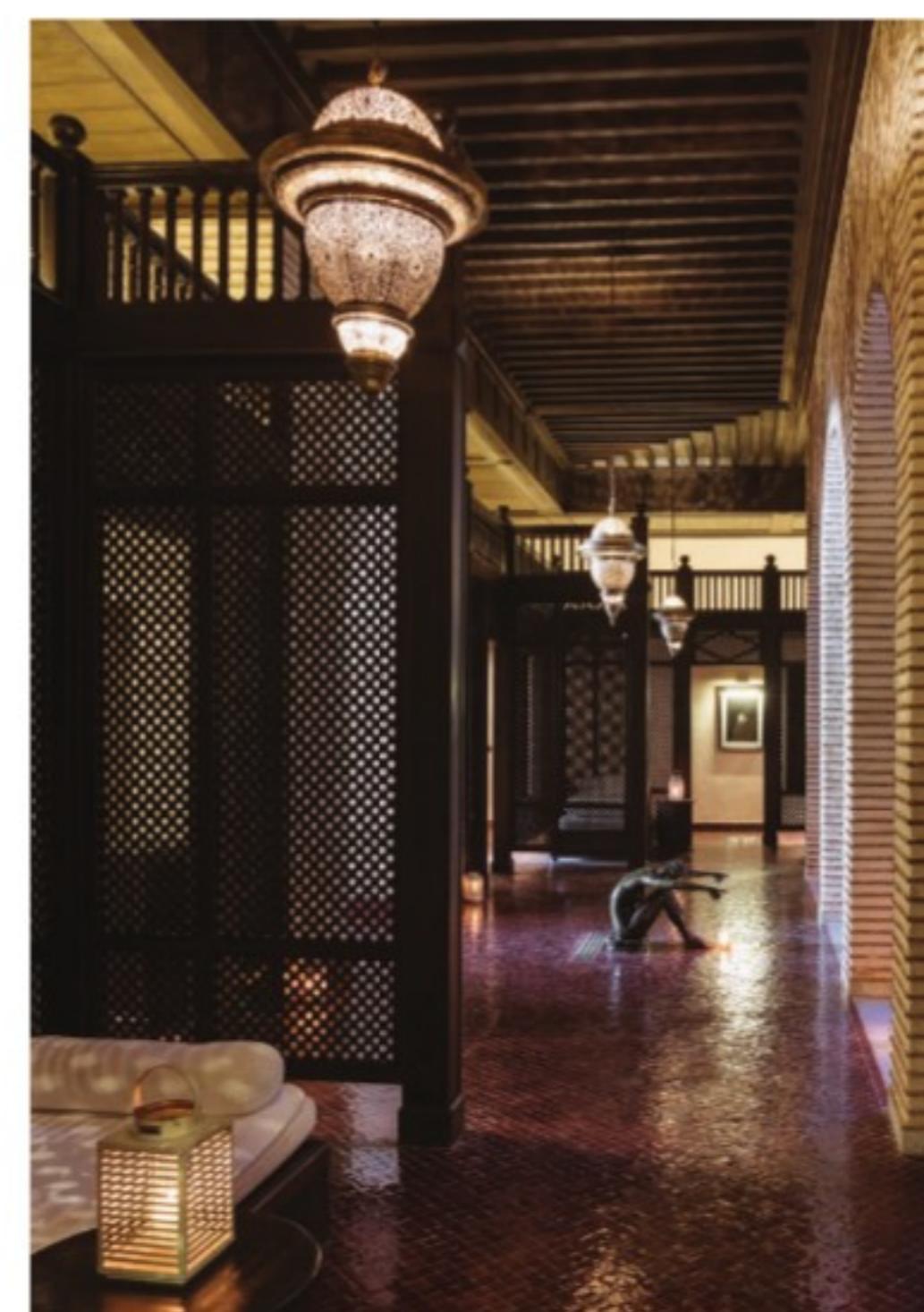
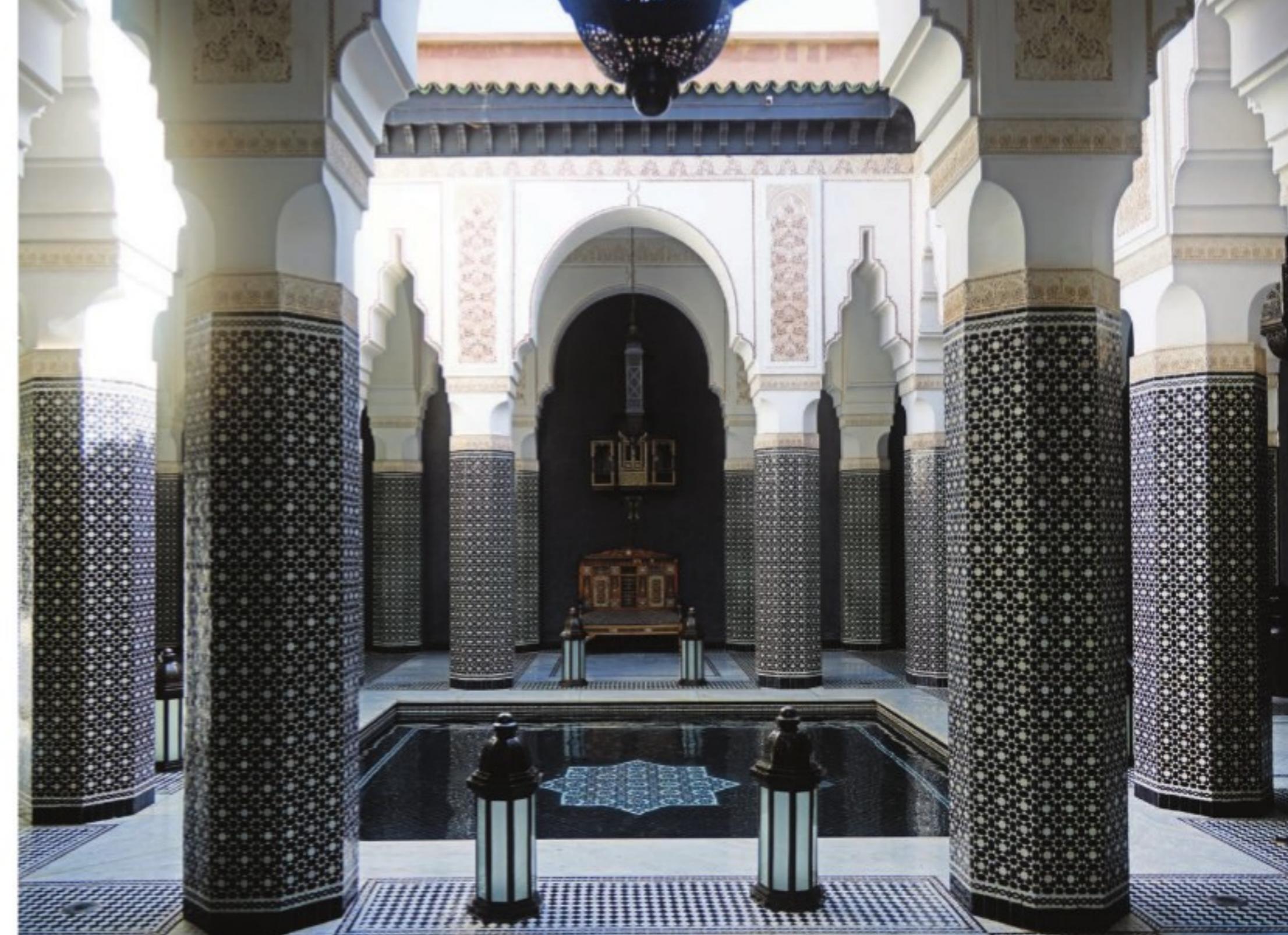
Gastronomie : produits marocains et savoir-faire français au SABO by Jean-François Piège; cuisine méditerranéenne à la Terrasse; traditions marocaines à l'Assyl; brunchs au Pavillon.

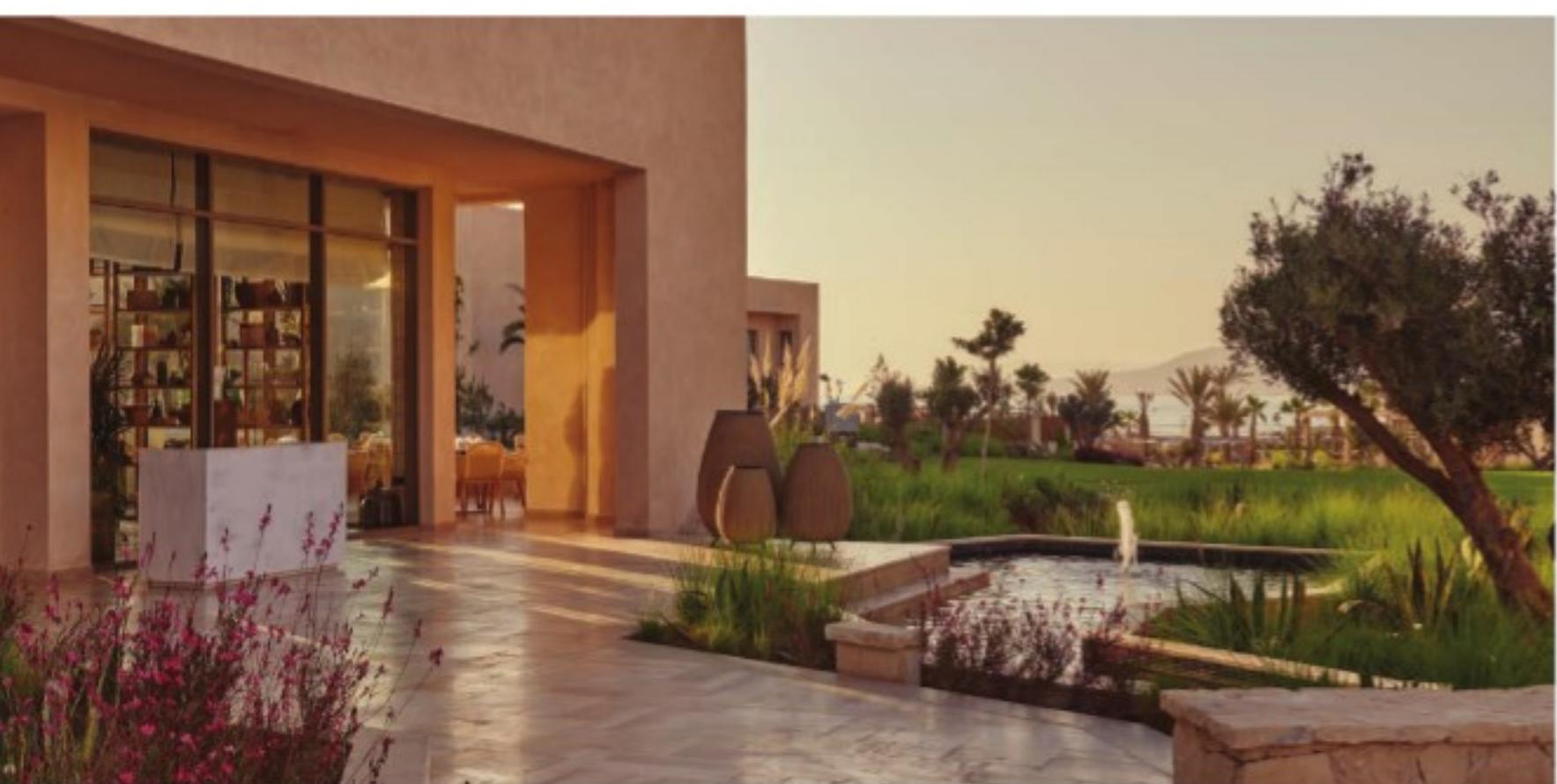
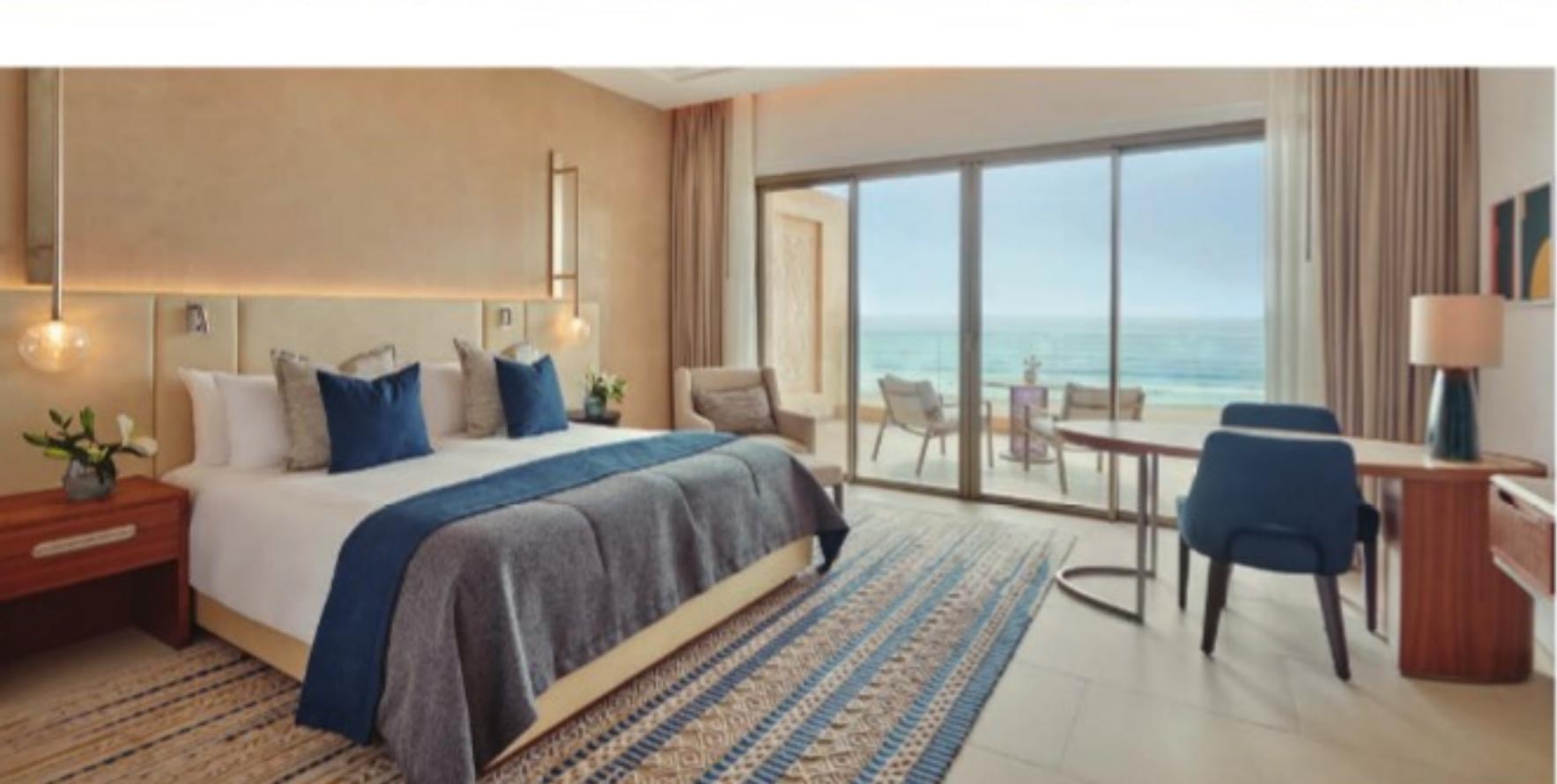
Tarifs : chambres à partir de 745 €/nuit; suites à partir de 1070 €/nuit; villas à partir de 1860 €/nuit.

Réservations : +212 524 45 96 00

info@selman-marrakech.com

Le site : selman-marrakech.com/fr





FAIRMONT TAGHAZOUT BAY

UN COCON PARADISIAQUE NICHÉ
SUR LA CÔTE OUEST DU MAROC

Voici l'une des adresses les plus singulières du paysage hôtelier marocain. À Taghazout, terre de surf, de yoga et de bien-être, le Fairmont Taghazout Bay revendique une conception profondément enracinée dans son territoire : ici, rien n'a été pensé comme un simple décor, mais comme une extension naturelle du paysage. L'établissement compte 152 chambres et 52 villas, baignées de lumière grâce à de larges baies vitrées donnant sur les jardins ou sur les vagues du littoral sud. Cet ancrage géographique se prolonge dans l'expérience du lieu. Le Fairmont, qui possède sa propre académie de surf et son centre de yoga, encourage ainsi la découverte de l'arrière-pays, à travers des excursions privées à la rencontre des villageois.

Enfin, le lieu est aujourd'hui considéré comme l'un des centres culinaires majeurs de la région d'Agadir, attirant aussi bien les visiteurs que la clientèle locale. Quatre restaurants structurent cette offre ambitieuse destinée à faire rayonner Taghazout Bay comme une destination mondiale émergente, authentique et durable.

Gastronomie : cuisine japonaise contemporaine au Morimoto (Masaharu Morimoto); Beef & Reef, concept terre-mer signé par l'hôtel; tapas revisitées au Tapa Wine Bar; carte italienne adaptée au terroir local au Paper Moon, qui a ouvert ici sa première adresse africaine.

Tarifs : chambre à partir de 472 €/nuit

Réservations : +212 5282 82828 - +212 530 917 660

Le site : fairmont.com



©FAIRMONT TAGHAZOUT BAY



FOUR SEASONS CASABLANCA

LE LUXE CONTEMPORAIN EN
BORD D'ATLANTIQUE

Seul établissement de luxe posé directement sur la plage, le Four Seasons Casablanca offre un visage rare du raffinement urbain marocain : un sanctuaire balnéaire au cœur de la capitale économique. Son architecture contemporaine dialogue avec une esthétique marocaine immédiatement perceptible dans le lobby, les restaurants, le spa et les chambres, où l'artisanat local s'exprime dans les matières et les textures. L'hôtel équilibre subtilement clientèles d'affaires et voyageurs de loisirs, tout en accompagnant la transformation de Casablanca en destination d'expérience. Les « Summer Experiences » mettent en lumière de nouvelles façons de découvrir la ville : survol aérien, dégustations, balades à vélo le long de la corniche, surf et bodyboard grâce à l'accès direct à la plage.

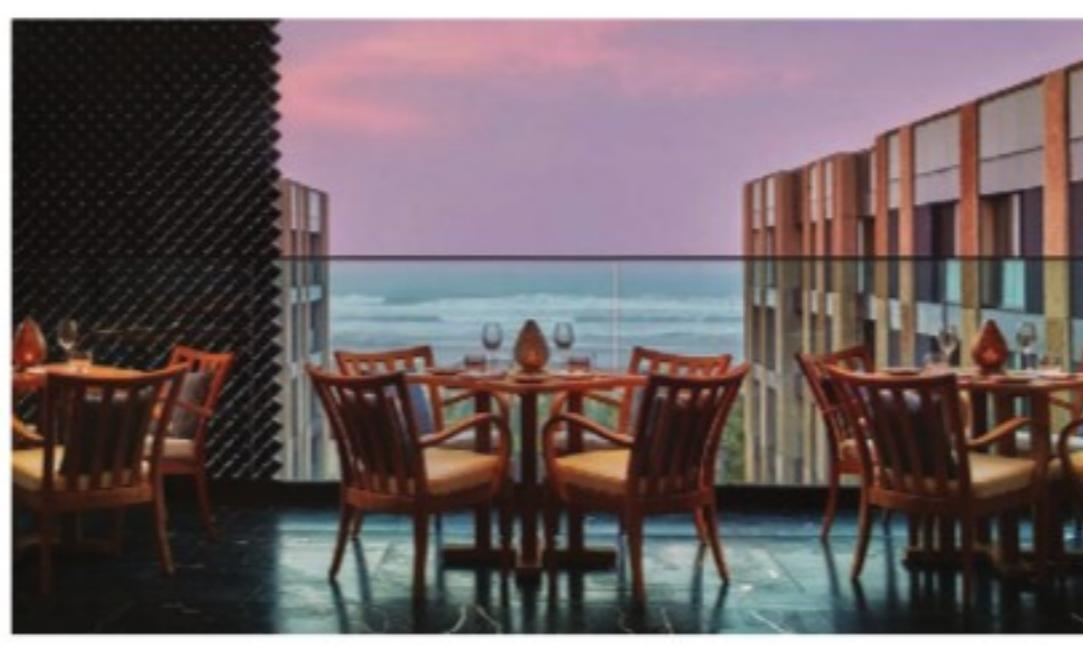
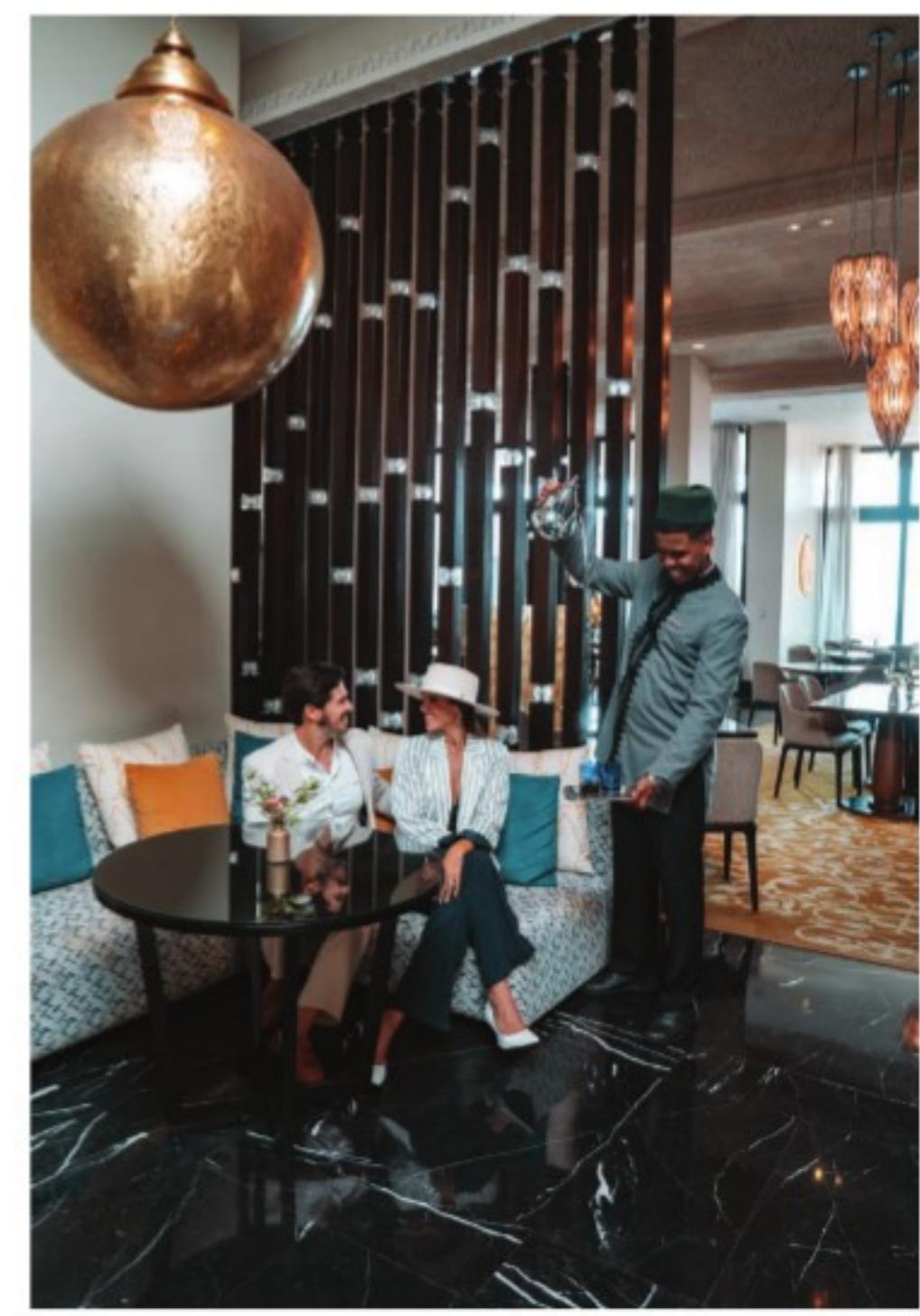
Le service, signature Four Seasons, s'appuie sur une personnalisation sincère et humaine. Attentions discrètes, gestes délicats, anecdotes touchantes – comme la création d'un cadre photo pour un hôte en manque de sa famille ou la mise en scène d'un doudou retrouvé – incarnent une vision du luxe où la finesse relationnelle prime.

Gastronomie : Cuisine marocaine au Mint; d'Amérique du Sud au Kyub (Aleksandr Gaitsuk)

Tarif : à partir de 675 €/nuit

Réservations : +212 529 073 800

Le site : fourseasons.com/casablanca



ROYAL MANSOUR MARRAKECH

LA QUINTESSENCE DE L'HOSPITALITÉ MAROCAINE

À quelques pas de Jemaa El Fna, le Royal Mansour est LE palace grand luxe de Marrakech. Conçu comme une médina privée de six hectares, ce chef-d'œuvre d'architecture et d'artisanat se compose de 53 riads indépendants, allant de 140 à 850 m², et jusqu'à 1800 m² pour le Grand Riad. Organisés sur trois niveaux, ils disposent chacun d'un patio, d'une terrasse et d'un bassin en rooftop. Le service est assuré via un réseau de tunnels souterrains qui en garantissent une parfaite discréetion. Zelliges, boiseries sculptées, tadelakt et marqueteries rappellent l'excellence des maîtres artisans marocains mobilisés pour le projet. Le jardin arabo-andalou, redessiné par Luis Vallejo, forme une oasis rythmée de palmiers, d'oliviers centenaires et de fontaines.

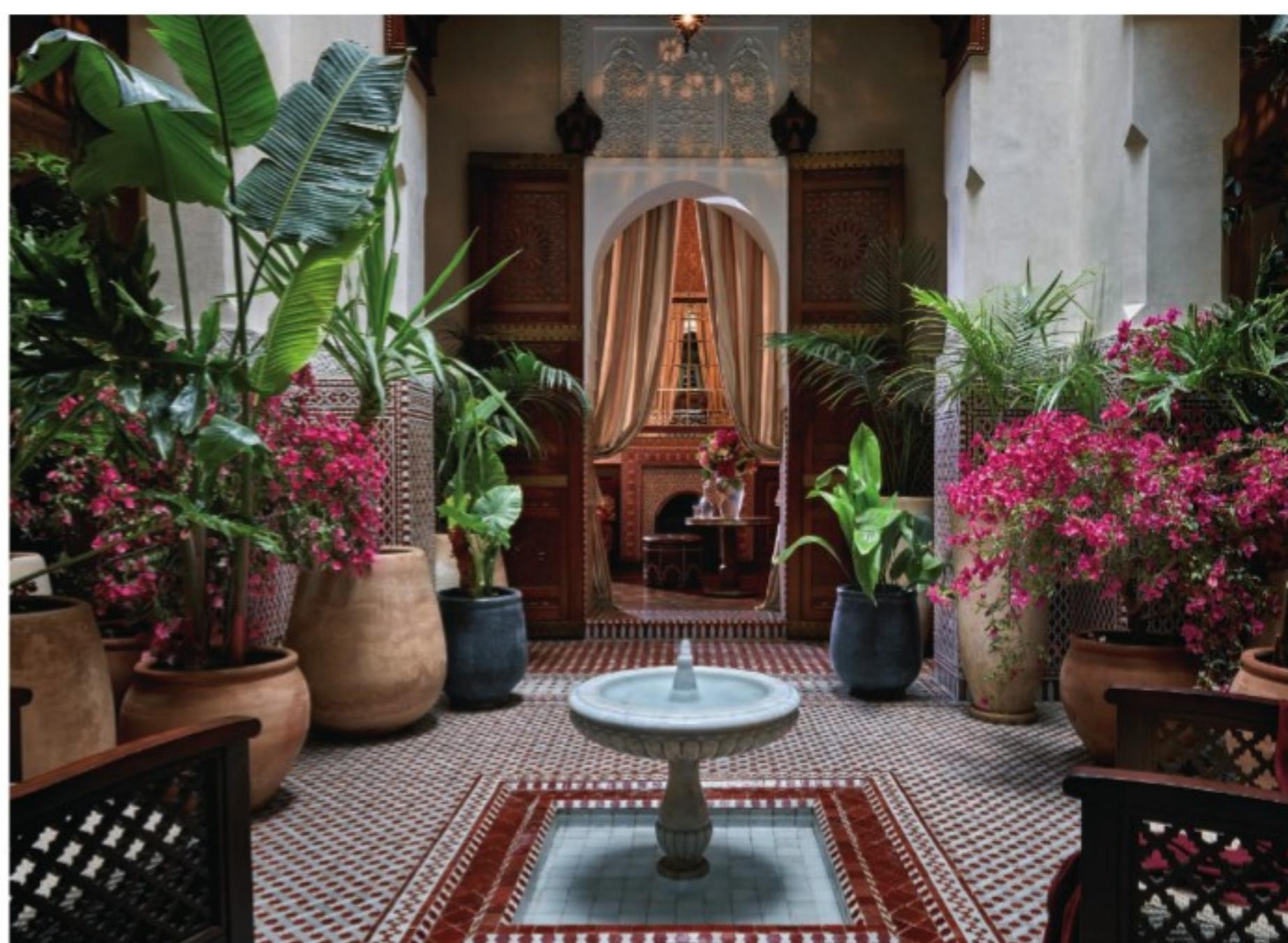
Une piscine bordée de pavillons privés complète cet écrin végétal, aux côtés d'un potager, de ruches et d'un atelier où se tiennent séances de yoga, calligraphie, céramique ou art-thérapie. Enfin, le Spa Royal Mansour, considéré comme l'un des plus beaux au monde, déploie 2 500 m² de sérénité : hammams, piscine sous verrière, programmes holistiques et soins signatures. Une adresse-monde qui incarne la forme la plus aboutie du luxe marocain.

Gastronomie : La Grande Table marocaine; La Grande Brasserie by Hélène Darroze; Le Jardin, Sesamo (les frères Alajmo). Dîners dans la canopée, pique-niques raffinés et tables privées complètent cette offre d'exception.

Tarif : à partir de 2250 €/nuit

Réservations : +212 529 80 80 80 - marrakech@royalmansour.com

Le site : royalmansour.com



Retrouvez plus d'informations sur forbesafrique.com

MEHDI QOTBI

TISSEUR DE LUMIÈRE

Forgé par l'adversité, épris de liberté et d'ouverture, Mehdi Qotbi a tracé un chemin unique : celui d'un créateur qui, de ses racines modestes aux scènes internationales, a fait de son art un espéranto de l'âme. À travers son œuvre et son engagement culturel à la tête de la Fédération nationale des musées du royaume du Maroc (FNM), le peintre franco-marocain incarne un humanisme vibrant, où le dialogue entre couleurs et signes transcende les divisions pour tisser des ponts entre les peuples.

Son parcours exemplaire invite à croire en la force du partage et à repenser, à travers la beauté, les défis d'un monde fragmenté. Portrait.

PAR ÉLODIE VERMEIL

Sur la façade sud de l'Institut du monde arabe (IMA), 240 moucharabiehs dessinent des arabesques mouvantes dont les diaphragmes métalliques, inspirés des fresques et zelliges traditionnels, s'ouvrent et se ferment progressivement selon la lumière du jour, en une mosaïque vivante obéissant aux principes de la géométrie arabe. Véritable métaphore du dialogue entre tradition et innovation et emblème parisien du rapprochement des cultures, cette prestigieuse institution a offert un écrin idéal à l'œuvre du « poégraphe » Mehdi Qotbi, qui y a tenu une rétrospective du 15 décembre 2024 au 5 janvier 2025.

Un événement salué par une pléiade de personnalités – de Brigitte Macron à Tahar Ben Jelloun en passant par Jack Lang, Moulay Hafid Elalamy ou François Berléand –, qui ont fait le déplacement pour venir admirer quelque cent pièces traversant plus d'un demi-siècle de création, dans un cheminement hypnotique à travers les signes et les couleurs, où la forme devient langage universel.

Cette exposition, orchestrée par Nathalie Bondil, marque un tournant : elle raconte comment un enfant du quartier populaire de Takaddoum à Rabat,

né en 1951 dans une famille pauvre, s'est joué des déterminismes sociaux et des coups du sort pour devenir l'un des plus brillants médiateurs culturels et artistiques du continent. La reconnaissance de ce parcours hors norme, qui sera bientôt porté à l'écran dans le film *L'homme des signes*, scelle la force de l'exemplarité dans un monde en quête de cohésion.

LA CROYANCE AU MIRACLE

Il y a du Dickens dans l'histoire de Mehdi Qotbi. Tout comme Pip, le héros des *Grandes espérances*, celui-ci semblait « promis à l'existence obscure d'un villageois sans fortune. Mais il [avait] le privilège de vivre au milieu de créatures singulières dont la présence seule [accréditait] la croyance au miracle ». Et « les «grandes espérances» [qui portaient] le garçon [n'étaient] pas [des] aspirations prosaïques [...], sa recherche du confort ou de la respectabilité, mais bien les puissances du rêve qui nous font chercher le bonheur au-delà de la sagesse. »

Plusieurs de ces « créatures singulières » jalonnent le parcours de Qotbi et joueront un rôle clé dans sa vie : Mahjoubi Aherdane, militant nationaliste



de la première heure et ministre de la Défense du premier gouvernement marocain, qui l'inscrira au prestigieux lycée militaire de Kénitra – dont Qotbi, qui rencontre beaucoup de difficultés scolaires, finira par fuguer, multipliant les petits boulots avant de finir par intégrer les Beaux-Arts de Rabat. Le peintre Jilali Gharbaoui, qui lui permettra de vendre ses premières toiles. Le directeur des Beaux-Arts, qui acceptera le jeune homme alors que celui-ci n'a pas de quoi payer ses études. Madame Magro, Monsieur Schintone, professeurs d'arts plastiques qui joueront un rôle déterminant dans son

apprentissage technique et sensible. La famille Bennani, grâce à laquelle il fera la connaissance de l'ambassadeur d'Italie, qui lui fournira un petit pécule pour son voyage vers la France, en 1969 – après qu'Aherdane lui ait obtenu un passeport. Les frères franciscains de Toulouse, qui l'accueilleront à bras ouverts. Marc Pessin, éditeur et graveur de légende qui publiera *New York* (recueil *Éthiopiques*), première collaboration de Qotbi avec Léopold Sédar Senghor... Et bien d'autres.

Mais le bien qu'on lui a fait, c'est avant tout à lui-même que Mehdi le doit. Car très tôt, pour échapper à



Vision poétique (acrylique sur toile, 2019).

«Puisque ces lettres, je n'avais pas su les dompter, je leur ai pris leur substance et leur forme»

l'«assignation à résidence» paternelle, il trouve son salut dans l'Altérité. «*Je n'avais pas le droit de sortir, j'étais cloîtré presque tout le temps et donc dès que mon père quittait la maison, j'en profitais pour m'esquiver. Cet enfermement précoce m'a donné une envie irrépressible d'aller vers les autres. Pour moi, c'était devenu une question de vie ou de mort*». Et d'ajouter : «*Quand j'ai envie de connaître quelqu'un, je n'abandonne jamais*». Avec cet aplomb qui caractérise ceux qui n'ont rien à perdre, il a provoqué les rencontres, exprimant clairement ses besoins, se rendant disponible à la possibilité des relations et infléchissant le cours de son destin, de Rabat à Toulouse, de Toulouse à Paris, de Nathalie Sarraute (à la porte de laquelle il ira carrément frapper) à Aragon, en passant par Octavio Paz, Yves Bonnefoy, Michel Butor, Édouard Glissant, Aimé Césaire – Mehdi Qotbi partage avec Picasso le rare privilège d'avoir accompagné une publication des poèmes du grand homme, qu'il a cherché dans tout Paris et a finalement rencontré par l'intermédiaire de sa fille Ina –,

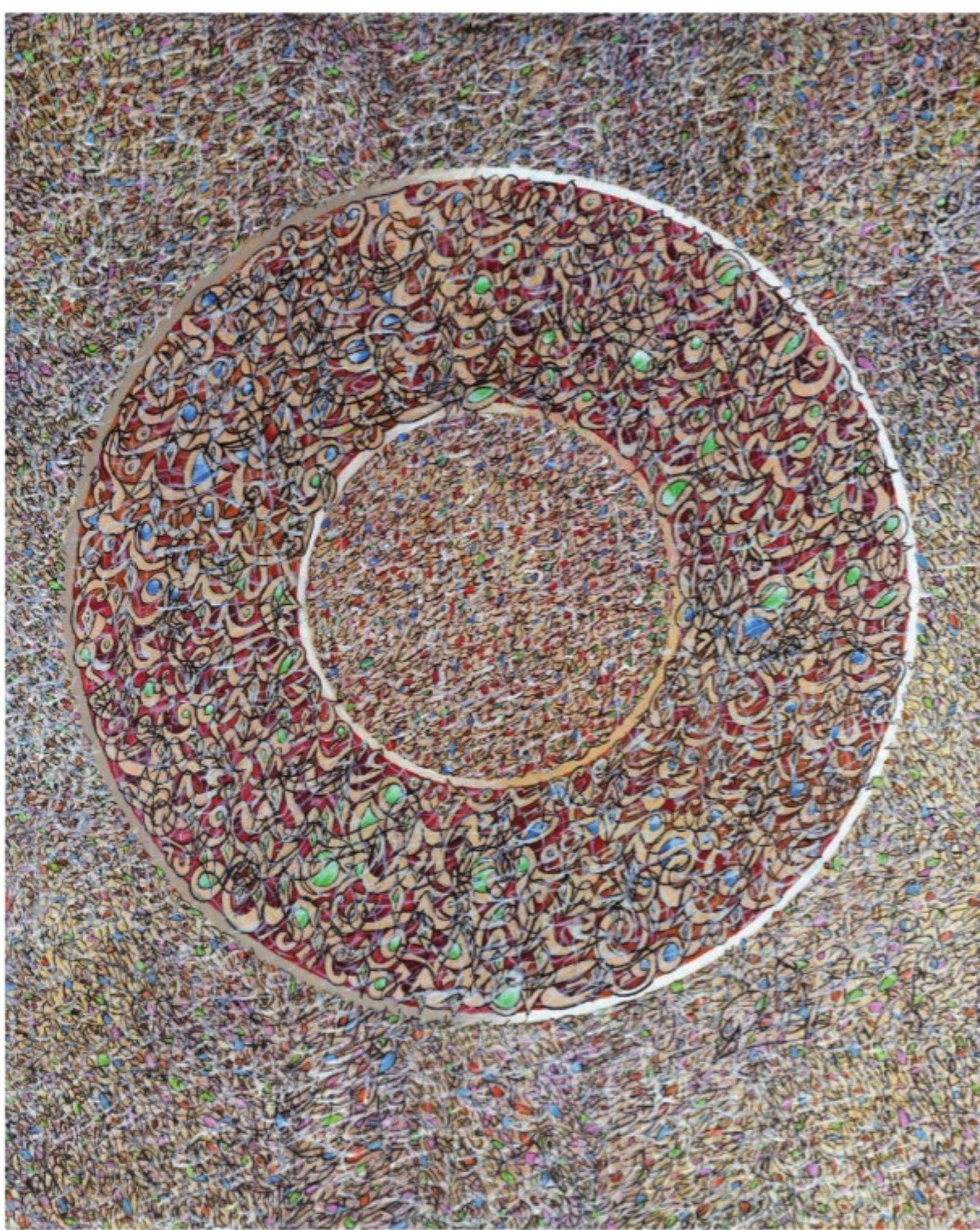
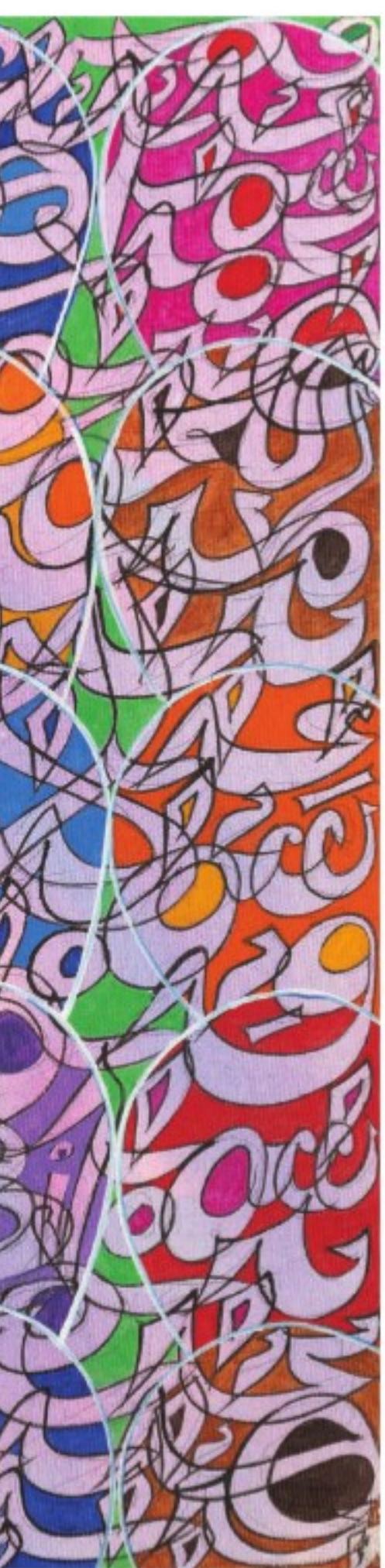


Scripturalité (détail), 2019-2021, acrylique sur toile au pinceau, 60 cm x 60 cm, collection particulière.

Léopold Sédar Senghor ou Dominique de Villepin – un ami de longue date, dont il a contribué à faire éditer le premier livre, *Parole d'exil*, qu'il a également illustré –, pour ne citer qu'eux. Autant de personnalités et d'êtres exceptionnels qui font parfois se demander à Qotbi «*à quel siècle [il appartient]*», et dont la fréquentation a été, pour celui qui fut en 1971 le plus jeune diplômé des Beaux-Arts de France, «*mieux qu'une école, mieux qu'une université*».

L'ART QUI SAUVE

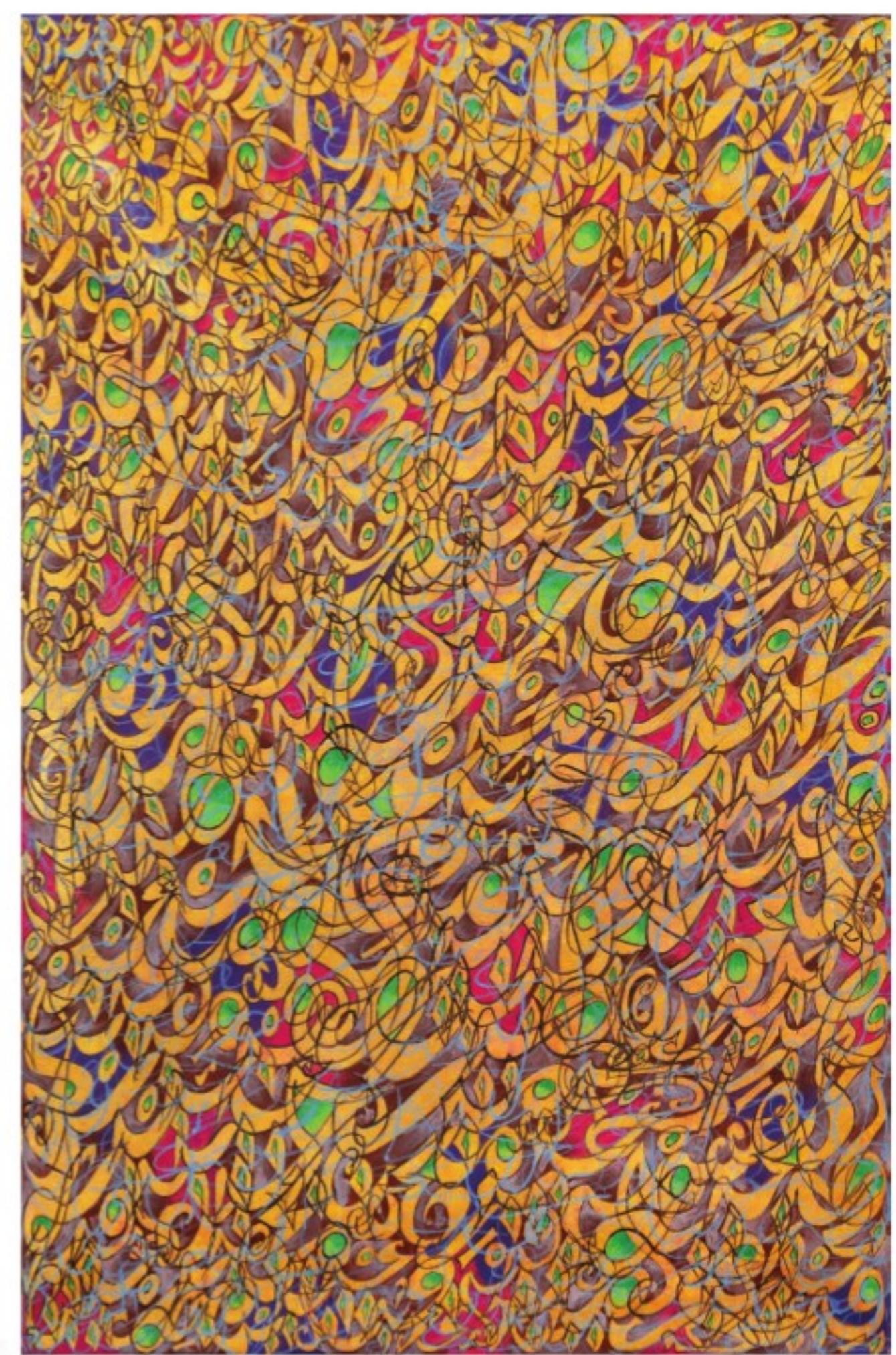
Pourtant, c'est dans l'horizon fermé de la maison familiale que se forge la double filiation qui va donner naissance à son style unique : les mystérieux entrelacs des formes et un sens inné des harmonies chromatiques. À la figure paternelle, le signe qui résiste au sens, dans une analogie troublante avec l'impossible dialogue père-fils. «*Mon père ne savait pas lire, mais il pensait qu'on pouvait apprendre en regardant un livre. Donc il me forçait et si je ne regardais pas le livre, je recevais des coups. Pour éviter ça, je m'évadais dans le dessin des signes, la musicalité de ces lettres arabes que je ne comprenais pas. Puisque ces lettres, je n'avais pas su les dompter, je leur ai pris leur substance et leur forme* [le fameux concept de «désécriture» cher à Qotbi, NDLR]». À la figure maternelle, versant lumineux de ce père ombrageux, l'art d'assortir les couleurs pour



Voyage immobile, 2007-2008, acrylique sur toile au pinceau, diamètre 100 cm x 80 cm, collection particulière.

tisser des tapis aux motifs abstraits, engravant dans l'esprit du petit garçon installé derrière le métier à tisser le souvenir de moments de bonheur ineffable. Tout comme Mozart, enfant, disait chercher « *les notes qui s'aiment* », le peintre cherche « *les couleurs qui ne se heurtent pas, mais se donnent la main, comme les danseurs de Matisse, pour former une toile, un dessin, une tapisserie, un foulard... Un Tout.* » Un principe créatif qui est aussi une philosophie de vie. Car l'acte de création, pour Mehdi, est avant tout un « *acte d'amour* ». Un amour, une reconnaissance qu'il a éprouvés le jour où l'héritage involontaire de ses parents, ayant lentement mûri dans son âme d'enfant, a fini par exploser sur les murs du lycée de Kénitra sous la forme d'un tigre tapi dans la jungle, prêt à bondir – alors même qu'il n'avait jamais dessiné de sa vie –, consacrant une seconde naissance pour ce « *mal-aimé des études* » que ses petits camarades regardaient désormais d'un tout autre œil. « *L'art m'est littéralement tombé sur la tête et ce tigre est venu me sauver la vie et me faire exister* ».

Seule création ouvertement figurative de sa carrière, le félin, au fil des ans, des rencontres et des enrichissements, a ouvert la voie à une œuvre féconde qui se dérobe à la compréhension mais lie paradoxalement tous ses amateurs dans le même sentiment de concorde et d'union : se plonger dans une toile de Mehdi Qotbi, c'est revenir aux sources de l'enfance, à la fascination



Symphonie, 2022, acrylique sur toile au pinceau, 100 cm x 80 cm.

du signe que l'on ne sait pas déchiffrer, au mystère de l'innocence, à la pureté originelle. « *Il a changé les mots en signes premiers, ceux qui étaient là avant les syllabes* », écrit à son propos Tahar Ben Jelloun, quand Jean d'Ormesson, en son temps, l'assimilait à un « *calligraphe des mondes, le créateur d'avant la Création, le seul peintre à donner une forme et des couleurs à la parole* ».

UNE ESTHÉTIQUE DE L'UNIVERSEL

Bien qu'on le considère comme le dépositaire de plusieurs traditions et courants artistiques (notamment la calligraphie arabe et le mouvement Hurufiyya) et qu'il se soit un temps cherché du côté du Lettrisme, Qotbi, obstinément, refuse les carcans. Même si son héritage culturel et identitaire imprègne forcément son travail de façon plus ou moins consciente, cet épris de liberté le transcende et l'universalise, le porte au-dehors pour le donner à ressentir, bâtiissant ainsi des ponts entre les cultures : d'une rive à l'autre, en France comme au Maroc, on vibre de la même façon devant ses toiles incantatoires. Parce qu'elles dessinent un monde où l'art sauve la vie ; un monde où, à travers l'engloutissement dans une praxis à la minutie folle, la réparation devient possible. Parce que, libérant du sens littéral des signes, elles orchestrent à la fois musicalité

de la forme, couleur et répétition, dans un dialogue perceptif qui ouvre à l'expérience synesthésique, invitant chacun à se laisser guider par la couleur et la vibration, bien au-delà du sens. Chaque création fonctionne ainsi comme une partition où la rigueur compositionnelle et le geste lyrique fusionnent en mandalas hypnotiques et envoûtants. Un art qui fait du bien, en somme.

Et une quête plastique unanimement saluée, de Philippe Dagen (historien de l'art et critique au journal *Le Monde*) à l'immense Pierre Restany. Comme le souligne Armelle Malvoisin, critique d'art et commissaire d'exposition indépendante spécialiste de l'Afrique : « *L'art de Mehdi Qotbi est généreux, comme son personnage. Ses peintures-écritures ne sont pas intellectuellement prétentieuses. Par l'émotion de la couleur et de la ligne dansante, elles captent immédiatement l'attention de tous les publics, avec une simplicité sincère.* » Pour Nathalie Bondil, commissaire de la rétrospective de l'IMA : « *Qotbi imagine, sur ses toiles, un alphabet de l'âme, une esthétique de l'universel, une incantation en vibrations musicales et compulsionnelles, à la fois graphie tourbillonnante et partage d'émotions, oscillant sans cesse entre don et retrait [...]. [Ce faisant, il rend] le monde lisible au-delà de toute frontière.* »

À LA TÊTE DE LA FONDATION NATIONALE DES MUSÉES

Aujourd'hui, résidant de nouveau au Maroc, dont les couleurs et la lumière ont inspiré les plus grands, de Delacroix à Francis Bacon en passant par Matisse, le peintre, qui a été enseignant en arts plastiques pendant plus de 30 ans, s'attèle à transmettre et partager l'amour de l'art d'une autre façon. Nommé président de la Fondation nationale des musées du royaume du Maroc en 2011 par Sa Majesté le roi Mohammed VI, il prend son rôle particulièrement à cœur, même si cette affectation a pu en faire jaser certains : « *Pour moi, il n'existe pas de frontière entre la création et l'engagement institutionnel. L'un éclaire l'autre. Créer, c'est déjà interroger le monde, et diriger une institution culturelle, c'est prolonger ce questionnement à travers des actions concrètes, des expositions, des partenariats, des projets éducatifs... Il s'agit toujours de faire acte de création au service du lien humain.* »

Dont acte. Sous son impulsion, qui matérialise la vision éclairée du Roi, la FNM, dont les missions comprennent la démocratisation de la culture, ainsi que le renforcement, la préservation et la valorisation du patrimoine culturel et artistique marocain, a vu le nombre des musées qu'elle a en charge passer de 11 à 21 en à peine une décennie, et été à l'origine d'expositions ayant fait date (Picasso, Giacometti, les impressionnistes, tout récemment Kehinde Wiley...). Plusieurs partenariats déterminants ont également été noués, tant sur le plan national (ministères de la Culture, de l'Éducation nationale, des Mines, Institut national des sciences de l'archéologie et du patrimoine, Office national



Mehdi Qotbi aux côtés du roi Mohammed VI lors de l'inauguration, en 2014 à Rabat, du Musée Mohammed VI d'art moderne et contemporain.

marocain du tourisme, Bibliothèque nationale du royaume du Maroc...) qu'international (Musée du Louvre, Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée, Institut du monde arabe, Musée Pouchkine de Moscou, Musée national Reina Sofía de Madrid...), permettant au Maroc de conforter sa position de « *pont entre l'Europe et l'Afrique* » – notamment à travers la signature, en 2020, d'une convention de 300 000 euros avec l'Agence française de développement (AFD), destinée à financer un programme panafricain de formation aux métiers des musées et du patrimoine en Afrique. Et grâce à une politique de gratuité (étudiant, professeurs, riverains; gratuité pour tout le monde chaque vendredi) et un management culturel en phase avec l'air du temps, les musées marocains se sont mués en lieux de vie, de partage et de convivialité.

Deux chantiers majeurs, en cours de réalisation, devraient par ailleurs voir le jour à Rabat d'ici deux à trois ans : la Cité de la culture africaine-Musée du continent, qui vise à positionner le Maroc comme un carrefour dynamique pour les créateurs africains tout en renforçant le softpower du royaume et du continent; le projet pionnier de Musée national d'archéologie et des sciences de la Terre, annoncé comme l'un des plus importants du genre au monde.

En attendant, chaque jour, malgré un emploi du temps chargé, Mehdi ôte sa veste d'ambassadeur culturel pour redevenir, le temps d'une respiration vitale pour lui, un enfant émerveillé devant les couleurs et les toiles. Et quand on lui demande si c'était à refaire, il répond, d'une voix chantante et gorgée de soleil : « *Je ne changerais rien, pas même une virgule : la vie est un bonheur pour moi* ». E

À lire : notre interview de Mehdi Qotbi sur forbesafrique.com



ZOA

Imaginé avec RFI et France 24

4_114409460
100 % Afrique,
100 % numérique

4_114409460
**Ça fait
scien...cer !**

Boubacar Faye,
journaliste ZOA



4_114409460
**Notre voix,
notre média**

ILS FONT BRILLER LE MAROC

Connues bien au-delà des frontières du Maroc, ces dix figures de la diaspora ont gardé un lien fort avec leur pays d'origine. Artistes, scientifiques, dirigeants d'entreprise... Ces ambassadeurs culturels influencent les perceptions sur le royaume chérifien, parfois jusque dans les sphères économiques et politiques.

PAR OLIVIA YÉRÉ DAUBREY

JAMEL DEBBOUZE

HUMORISTE, ACTEUR, PRODUCTEUR

Des rues de Trappes aux scènes les plus prestigieuses, Jamel Debbouze a construit bien plus qu'une carrière : un pont vivant entre la France et le Maroc, entre les marges et les projecteurs. Avec une énergie communicative et une audace joyeuse, il a su imposer une parole libre, populaire, souvent politique, au cœur de la culture francophone contemporaine.

Révélé sur Radio Nova puis Canal+, il devient une figure incontournable du rire dès la fin des années 1990. Mais c'est au cinéma qu'il marque les esprits, enchaînant les succès critiques et populaires - d'*Amélie Poulain* à *Indigènes*, en passant par *Astérix*, *Angel-A*, *La Marche ou Mercato*. Au fil des rôles, il redessine les contours de la représentation des diasporas maghrébines à l'écran.

En parallèle, il crée des plateformes qui font éclore une nouvelle génération : le Jamel Comedy Club à Paris, puis le Marrakech du Rire, devenu un rendez-vous international. En 2015, alors qu'il a 40 ans, il passe derrière la caméra avec *Pourquoi j'ai pas mangé mon père*, film d'animation à portée universelle. Ambassadeur assumé de son double héritage, il n'a jamais rompu le lien avec le Maroc, qu'il met à l'honneur autant dans ses projets artistiques que dans ses engagements personnels. Jamel Debbouze est l'un de ces artistes qui ne se contentent pas de briller : ils ouvrent la voie à tout un continent, par le rire, la fierté et la transmission.



GAD ELMALEH

HUMORISTE, ACTEUR

De Casablanca à Hollywood en passant par Paris, Montréal ou Marrakech, Gad Elmaleh a bâti un empire comique multilingue mêlant tendresse, ironie et universalité. Né au Maroc en 1971, il y passe les dix-sept premières années de sa vie avant de s'envoler pour le Canada, puis la France. Au Cours Florent, il se forme avec rigueur à l'art dramatique et signe dès 1995 son premier spectacle, *Décalages*, qui pose les jalons d'un humour à tendance autobiographique.

C'est pourtant avec *La Vie normale* que son ascension s'accélère. Les personnages de Chouchou et Coco deviennent cultes, à la scène comme à l'écran. Ses spectacles remplissent les salles sur plusieurs continents, et ses incursions au cinéma – de Woody Allen à Spielberg – le positionnent comme l'un des rares humoristes francophones à avoir percé aux États-Unis.

Gad Elmaleh célèbre avec finesse son ancrage marocain, que ce soit dans ses sketchs, ses interviews, et ses retours réguliers sur les scènes maghrébines. Sa double culture nourrit une œuvre profondément humaniste, dans laquelle l'exil, la transmission, la foi et la famille tiennent une place centrale.

Entre stand-up new-yorkais, comédie populaire et drames intimes, il explore toutes les facettes de son art. En mêlant authenticité et ambition, il fait rayonner un softpower marocain subtil et attachant, où le rire devient un passeport universel.



TAHAR BEN JELLOUN

ÉCRIVAIN, POÈTE, PEINTRE

Référence incontournable dans les lettres francophones, Tahar Ben Jelloun fut le premier auteur marocain à recevoir, en 1987, le Prix Goncourt pour le roman *La Nuit sacrée*. Depuis plus de cinq décennies, l'écrivain né en 1944 tisse un pont entre littérature, engagement et mémoire.

Formé à la philosophie à Rabat puis à la psychopathologie sociale à Paris, il est l'auteur d'une œuvre dense, traduite dans plus de quarante langues, qui fait résonner l'âme du Maghreb au-delà des frontières. Sa plume, sensible et lucide, explore les blessures de l'exil, les injustices sociales, le racisme et la quête d'identité. À travers romans, poésies, essais et interventions publiques, il fait émerger des récits essentiels pour comprendre les mutations de nos sociétés, notamment celles de l'immigration maghrébine en Europe.

Tahar Ben Jelloun entretient également un lien profond avec les arts plastiques, à travers ses écrits sur de grands artistes marocains et internationaux, et par sa propre pratique de la peinture. Pour lui, cette activité picturale constitue un contrepoint lumineux à son œuvre littéraire souvent marquée par la souffrance humaine. Écrire et peindre constituent ainsi deux expressions complémentaires d'un même besoin vital d'équilibre et de beauté. Au fil des années, Tahar Ben Jelloun devient aussi un pédagogue. Avec *Le Racisme expliqué à ma fille* ou *L'Islam expliqué aux enfants*, il défend une parole accessible, tournée vers les jeunes générations.

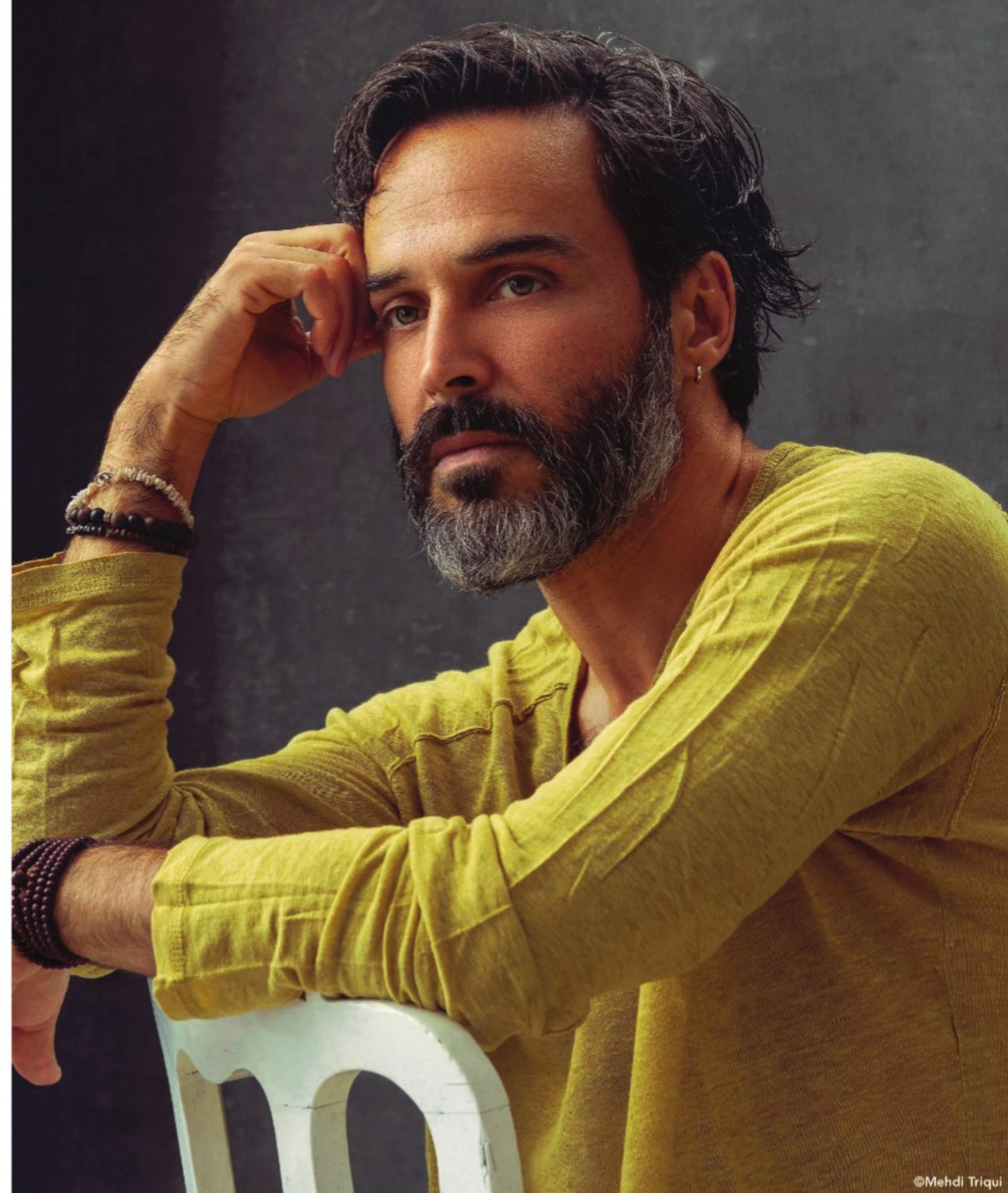
Membre de l'Académie Goncourt, par ailleurs cofondateur du Festival international des arts visuels de Tanger (juin 2026), il incarne aujourd'hui une conscience littéraire internationale, attachée à la liberté, au dialogue et à l'exigence intellectuelle.



FRENCH MONTANA
RAPPEUR, PRODUCTEUR ET
ENTREPRENEUR

Propulsé depuis les rues du Bronx jusqu'aux plus grandes scènes du rap mondial, le Maroco-Américain French Montana – de son vrai nom Karim Kharbouch – incarne une trajectoire fulgurante, forgée entre Casablanca, New York et Los Angeles. Né le 9 novembre 1984 à Casablanca, puis arrivé aux États-Unis à l'adolescence, il passera en quelques années de jeune immigré sans ressources à producteur influent, à force de flair et de créativité. Révélé par ses DVD *Cocaine City* et une série de mixtapes devenues cultes, il poursuit avec des titres comme *Choppa Choppa Down* ou *Shot Caller*, avant de signer avec les poids lourds Bad Boy Records (label de Puff Daddy) et Maybach Music (Rick Ross). Surnommé «roi des featurings», il multiplie les collaborations prestigieuses – Drake, The Weeknd, Mariah Carey – tout en fondant son propre label, Coke Boys Music.

Entrepreneuriat, philanthropie, revendication identitaire : French Montana dépasse le cadre du rap. Attaché à ses origines, il agit concrètement pour l'Afrique en soutenant notamment des hôpitaux et des programmes éducatifs. Fiancé depuis peu à la princesse dubaïote Sheikha Mahra, sa success-story illustre un softpower marocain audacieux.



©Mehdi Triqui

ASSAÂD BOUAB
ACTEUR

L'acteur Assaâd Bouab évolue depuis plus de vingt ans entre théâtre, cinéma et télévision, en France et à l'étranger. De père marocain et de mère française, il est né le 31 juillet 1980 à Aurillac (Cantal) et a grandi à Rabat. Très tôt, le jeune homme cultive une ambition artistique nourrie de diversité. Diplômé du Cours Florent puis du Conservatoire de Paris, il se fait d'abord remarquer dans *Marock*, chronique générationnelle qui bouscule les codes. Sa carrière prend rapidement une envergure internationale. On le retrouve dans *Indigènes* et *Hors-la-loi*, mais

aussi dans *Queen of the Desert* (où il fait une apparition aux côtés de Nicole Kidman), avant d'intégrer des productions emblématiques comme *Homeland*, *Messiah* ou encore la dernière saison de *Peaky Blinders* sur Netflix, *Bad Sisters* et *Franklin* sur Apple TV et la minisérie *The Pursuit of Love* sur Amazon Prime. En France, son rôle de Hicham Janowski dans la série à succès *Dix pour cent* lui offre une véritable notoriété auprès du grand public. Assaâd Bouab s'impose aujourd'hui comme un comédien incontournable, capable de naviguer avec aisance entre les univers culturels. Par sa présence à l'écran et le choix de ses rôles, il contribue à faire rayonner une image contemporaine, exigeante et universelle du Maroc.





LEÏLA SLIMANI

ÉCRIVAIN

Prix Goncourt, représentante de la francophonie, autrice traduite dans plus de 40 langues, Leïla Slimani n'hésite pas dans ses écrits à revendiquer sa double nationalité marocaine et française. Née à Rabat dans une famille aisée et francophone, l'écrivaine puise en effet sa force dans cette double appartenance assumée. Diplômée de Sciences Po Paris et formée au journalisme à *Jeune Afrique*, elle quitte la presse en 2012 pour se consacrer à l'écriture. Dès son premier roman *Dans le jardin de l'ogre*, elle ose aborder l'addiction sexuelle féminine – un sujet tabou. Mais c'est *Chanson douce* (2016) qui la propulse au sommet : Goncourt, succès international, adaptation cinématographique. Féministe engagée, Leïla Slimani refuse les assignations identitaires et s'attaque aux silences sociaux : sexualité, intégrisme, exil, hypocrisie bourgeoise. En 2017, elle devient la représentante personnelle d'Emmanuel Macron pour la francophonie, sans jamais perdre sa liberté de ton. Elle refusera d'ailleurs le poste de ministre de la Culture, préférant l'indépendance à la fonction. Romancière, essayiste, scénariste, elle signe en 2024 le livret de la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques de Paris, avant de clore, en janvier 2025, la trilogie *Le Pays des autres*. Son œuvre, marquée par une langue précise et poétique, donne une voix à ceux que l'on tait. À travers elle, c'est un Maroc pluriel, courageux et moderne qui s'invite dans les débats du monde.

ACHRAF HAKIMI

FOOTBALLEUR INTERNATIONAL

Élu meilleur joueur africain de l'année 2025 par la Confédération africaine de football (CAF), Achraf Hakimi est l'un des ambassadeurs les plus visibles du Maroc sur la scène mondiale. Né il y a 26 ans à Madrid dans une famille modeste originaire de Oued Zem et Ksar El Kébir, il choisit très jeune de représenter les couleurs du royaume chérifien, malgré les sollicitations de la sélection espagnole. Ce geste, aussi fort que rare, a façonné l'aura de l'arrière droit, devenu symbole de loyauté et d'excellence. Formé au Real Madrid, révélé à Dortmund puis sacré champion avec l'Inter Milan, il brille aujourd'hui au Paris Saint-Germain où il est considéré comme un élément clé, cumulant quatre titres de champion de France et une Ligue des champions historique. Sa trajectoire en club s'accompagne d'une ascension fulgurante en sélection nationale : CAN, Mondial, Jeux olympiques... Hakimi est devenu l'un des piliers des Lions de l'Atlas. Sur le terrain, sa vitesse fulgurante, son sens du jeu et sa polyvalence technique en font un cauchemar pour les défenses adverses. En dehors, il se distingue par un engagement humanitaire discret mais concret, notamment à travers sa fondation lancée en 2023.

Dans un monde du football souvent standardisé, Achraf Hakimi incarne un Maroc intègre et fidèle à ses racines, prêt à briller sur les plus grandes scènes. Il n'est pas seulement un athlète hors pair : il est un vecteur de fierté nationale et un visage moderne du softpower marocain.



**BOUCHRA RÉJANI**
DIRIGEANTE D'ENTREPRISE

Productrice particulièrement influente de l'audiovisuel francophone, Bouchra Réjani revendique une vision mondiale où les récits venus d'Afrique et de la région MENA (Moyen-Orient et Afrique du Nord) occupent une place centrale. Née à Casablanca et élevée en France, elle considère ses origines africaines comme une boussole intime. Après un début de carrière dans l'audit financier, elle rejoint les médias et gravit les échelons chez Fox Kids (News Corp) et Disney, avant de diriger FremantleMedia France (RTL Group) et Shine France (News Corp). Elle y accompagne le succès de formats planétaires : *The Voice*, *MasterChef*, *Nouvelle Star*, *Incroyable Talent* ou la série *Tunnel*. En 2017, elle fonde, à Paris, WeMake Productions, qui produit pour Netflix, Prime Video, Canal+, France Télévisions, M6 et TV5Monde, mais aussi pour RTL4 et SBS6 (Pays-Bas), MBC (Arabie saoudite), Mediaset (Italie) et Freevee Prime Video (États-Unis). Parmi ses productions : *Jusqu'à l'Aube*, *The Missing One*, *Secret Duets*, *Everybody Play Now*, *Battle Quizz* ou encore *Starlight*. Ce dernier est devenu un rendez-vous culturel majeur sur 2M Maroc, renouvelé saison après saison et désormais en cours d'adaptation. Avec *Les Nouveaux Boss*, premier concours panafricain d'entrepreneurs, coproduit avec TV5Monde, l'ambition est de révéler sur la scène internationale la nouvelle génération de leaders africains.

Aujourd'hui, Bouchra Réjani s'affirme comme une passeuse bâtissant des ponts entre Europe, Afrique et monde arabe.

**BADR HARI**
KICK-BOXEUR

Plus qu'un simple athlète de kick-boxing, Badr Hari est une onde de choc qui a traversé les arènes du monde entier. Redouté pour sa puissance de frappe, avec un ratio exceptionnel de 92 victoires par KO, il a hissé les couleurs du Maroc au sommet d'un sport ultra-compétitif, longtemps dominé par d'autres continents. Formé sur les pavés d'Amsterdam et aguerri dans les salles mythiques du muay-thaï, il s'est imposé sur les scènes japonaises du K-1 puis dans les tournois internationaux majeurs. Figure centrale du sport marocain, son palmarès impressionne : huit titres mondiaux toutes organisations confondues, et des duels devenus légendaires face à Schilt, Overeem ou Verhoeven. Si l'homme a parfois suscité la controverse en dehors du ring, son aura et son charisme dépassent largement le cadre sportif. Icône populaire, il s'affiche aux côtés de figures comme Cristiano Ronaldo et soutient activement les jeunes athlètes marocains. Animé par le désir de démocratiser le sport afin de bâtir un Maroc sportif et en bonne santé, Badr Hari a fondé Punch by Badr Hari, premier réseau national de salles de sport. Son ambition : étendre ce projet à travers l'Afrique. En bâtissant un écosystème sportif ambitieux et accessible, le kick-boxeur devenu entrepreneur prolonge ainsi son influence et poursuit son combat hors du ring : inspirer, unir et faire émerger une génération prête à se dépasser.

**JAMAL EL KARKOURI**
ARCHITECTE

Formé en Allemagne mais enraciné dans la culture marocaine, Jamal El Karkouri fait partie de ces créateurs qui transforment les lignes en langage. À la tête de l'agence d'architecture EJ à Kénitra, il conçoit des édifices où la rigueur rencontre l'élégance culturelle du royaume. Théâtres, villas, complexes touristiques : ses réalisations racontent l'histoire d'un Maroc en mouvement, capable de se réinventer sans renier ses fondations.

Plus qu'un architecte, El Karkouri se définit comme un artiste de l'espace. Nourri de peinture, de musique et de sculpture, il transpose dans ses constructions une vision sensorielle du monde. Une courbe, une ombre, la forme d'une babouche retournée : tout peut devenir point de départ. «*Le noir et le blanc traduisent la force. Le rouge, c'est la vie*», confie-t-il, fidèle à une esthétique aussi symbolique que fonctionnelle.

Loin des clichés traditionnels, il modernise les codes marocains - mouscharabiehs, patios, jeux d'ombre - pour mieux en révéler la puissance intemporelle. Son projet de grand théâtre de Kénitra, en phase finale de réalisation, illustre cette volonté : bâtir des lieux de culture qui font dialoguer passé et avenir.

Dans un Maroc en pleine effervescence économique et artistique, Jamal El Karkouri propose une architecture qui pense, qui sent, qui parle. Une architecture qui, en fusionnant les héritages, affirme la place du royaume dans la cartographie contemporaine du beau. **F**

Retrouvez la version longue de cet article sur **forbesafrique.com**



UN PARTENAIRE FINANCIER DE RÉFÉRENCE

...Et tout devient possible





DU MAROC À L'AFRIQUE DE L'OUEST,

