

LETTRE PATRIMONIALE BANQUE PRIVÉE

JANVIER
2026

Édito

L'année 2025 aura été particulièrement riche, tant pour le Maroc que pour Atlas Capital, portée par une conjoncture nationale favorable et une visibilité internationale renforcée du Royaume, notamment avec l'organisation de la CAN 2025 et dans la perspective de la Coupe du Monde 2030. Dans ce contexte, Atlas Capital a connu une forte croissance, lancé un nouveau Club Deal et vu sa filiale Atlas Capital Management obtenir la certification ISAE 3402 de type 2, parmi d'autres réalisations marquantes qui ont renforcé sa position et la confiance de ses clients et partenaires.

Le Maroc est aujourd'hui plus qu'une simple destination touristique ; il s'affirme comme un laboratoire économique en pleine effervescence, où l'innovation et le dynamisme se conjuguent pour redéfinir son positionnement sur la scène internationale.

Malgré les soubresauts conjoncturels mondiaux, le secteur touristique marocain n'a cessé de démontrer une résilience et une capacité d'adaptation remarquables. Au-delà de sa contribution directe au PIB et aux recettes en devises, il reflète la capacité du pays à structurer son offre, diversifier ses marchés et valoriser son patrimoine culturel, immatériel et naturel. La progression des flux de visiteurs, l'émergence de nouvelles formes de tourisme (culturel, d'affaires, écologique ou de luxe) et le développement d'infrastructures modernes créent un environnement favorable à des investissements structurés et durables.

Dans ce contexte de dynamisme sectoriel, caractérisé par une reprise vigoureuse et des perspectives de croissance prometteuses, l'injection de capitaux dans le secteur touristique revêt une importance capitale. Elle ne constitue pas seulement un impératif pour soutenir cette croissance, mais représente également une opportunité stratégique de premier ordre pour les structures d'investissement privées, en l'occurrence les Family Offices.

Souvent dotées d'une vision à long terme et d'une capacité à prendre des risques calculés, les FO trouvent dans le tourisme un terrain fertile pour la diversification de leurs portefeuilles. Au-delà des investissements traditionnels dans l'hôtellerie de luxe ou les infrastructures de loisirs, de nouvelles niches émergent, telles que l'écotourisme, le tourisme expérientiel, les technologies au service du voyage (travel tech), ou encore la rénovation de patrimoines historiques en vue d'une exploitation touristique.

En outre, l'engagement des Family Offices dans le secteur touristique peut aller au-delà du simple aspect financier. Nombre d'entre eux sont animés par une volonté de créer de la valeur durable, de soutenir des projets à impact social ou environnemental positif, et de contribuer au développement économique des régions. Ils peuvent ainsi apporter leur expertise en matière de gouvernance, de gestion stratégique et de réseau, transformant ainsi leur investissement en un véritable partenariat propice à la croissance et à l'innovation.

La synergie florissante entre l'émergence des Family Offices et le dynamisme du secteur touristique marocain est une source d'opportunités, promettant de forger un écosystème d'investissement vertueux. Les Family Offices, avec leur puissance financière, ne se contentent pas d'injecter des capitaux essentiels dans des secteurs dynamiques comme le tourisme ; ils insufflent également une vision stratégique aiguisée et une expertise managériale éprouvée, garantissant ainsi une croissance durable et pérenne.

À l'approche de la nouvelle année, nous tenons à remercier l'ensemble de nos clients et partenaires pour leur confiance. Nous vous adressons nos meilleurs vœux de succès, de prospérité et de sérénité pour l'année à venir.

Hicham Chebihi Hassani
CEO Atlas Capital

SOMMAIRE

REPÈRES MARCHÉS

Marchés marocains
Marchés internationaux
Pages 3-5

PATRIMOINE GESTION

Page 6

NOS EXPERTS À VOS CÔTÉS

Page 7-10

DOSSIER ECO

La dynamique actuelle du secteur touristique au Maroc : Opportunités d'Investissement dans un Secteur en Pleine Croissance
Pages 11-19

FOCUS

Le Family Office
Pages 20-29

ACTUALITÉS ATLAS CAPITAL

Page 30-31

SARAYA

DESIGNED BY BENTLEY HOME



MARRAKECH'S NEW STANDARD IN LUXURY RESIDENCES: INTRODUCING "BENTLEY LIVING"

Marrakech is set to welcome an unprecedented level of exclusivity with the launch of its new signature 26 private villas project, offering a lifestyle that transcends traditional real estate.

Seamlessly blend purified contemporary architecture with authentic Moroccan design, featuring bespoke Bentley Home interiors. Beyond exceptional residences, premium living is reimagined through bespoke services and world-class amenities.

DEVELOPED BY SBN IMMO

AEGIS TERRA
Branded Development Creator of value
By Laurent Chagnard

From enquiries: lc.ceo@aegisterra.ma

WHERE BRITISH ELEGANCE MEETS MOROCCAN SOUL.

REPÈRES MARCHÉS

Les dernières publications des institutions économiques internationales dépeignent un tableau de croissance résiliente mais fragile en cette fin d'année 2025, où les risques géopolitiques et commerciaux sont de plus en plus structurels.

Les récents développements de la conjoncture économique marocaine témoignent d'une relance solide portée par la demande intérieure et l'investissement ; ainsi, la croissance a accéléré à +5,5% au deuxième trimestre. Pour la fin d'année, le HCP anticipe un ajustement à 4,3% au troisième trimestre, avant de se redresser à 4,7% au dernier trimestre. L'inflation est revenue à un niveau modéré +0,1% en glissement annuel à fin octobre, notamment grâce à la baisse des prix de l'énergie et à la stabilisation des produits alimentaires ; l'inflation sous-jacente est même passée en territoire négatif, s'affichant à -0,2%.

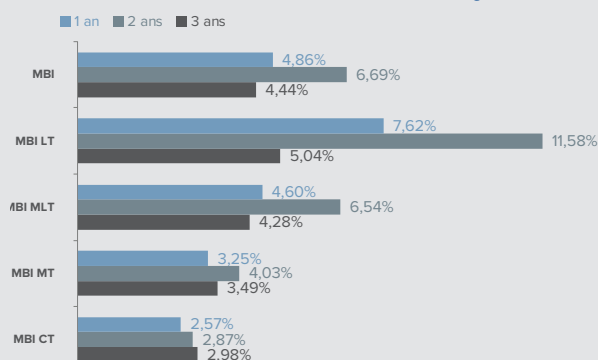
Marchés marocains au 28 novembre 2025

Marché des taux

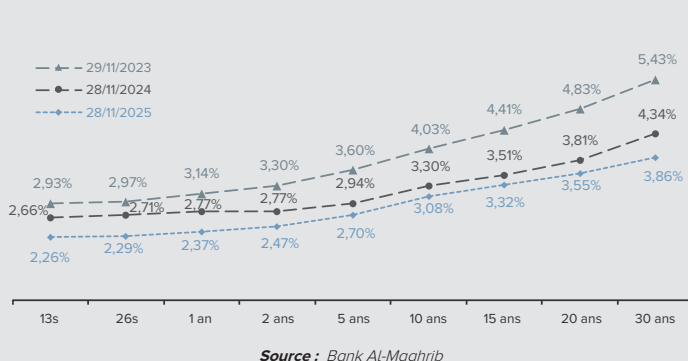
Malgré l'atténuation des attentes du marché concernant un assouplissement monétaire, le net recul de l'inflation, en particulier de sa composante sous-jacente, pourrait inciter la Banque centrale à tempérer sa prudence lors de sa prochaine réunion.

Compte tenu du retard accumulé sur l'exécution des financements extérieurs et innovants, ainsi que de la nécessité d'accélérer le déploiement du budget d'investissement, le Trésor se retrouve dans une situation relativement tendue en cette fin d'année, engendrant quelques pressions sur les taux, notamment dans un contexte de multiplication des émissions de dette privée.

Performances annualisées des indices obligataires



Evolution de la courbe des taux sur le marché secondaire

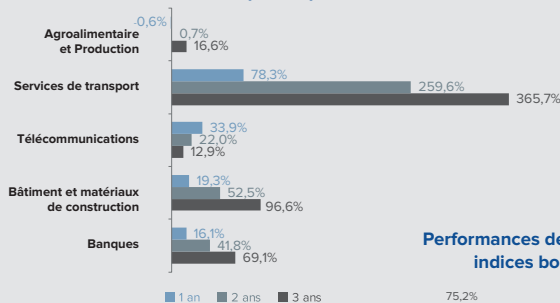


Marché boursier

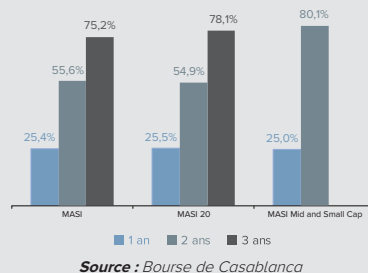
Les récentes publications des sociétés cotées confirment l'impact bénéfique de la dynamique économique nationale, incitant plusieurs champions nationaux à envisager l'introduction en bourse pour financer leur développement. Toutefois, les besoins de financement significatifs du Trésor et de plusieurs émetteurs de dette privée, en cette fin d'année, devraient capter l'épargne arrivant sur les marchés financiers au détriment du marché boursier; ce qui maintiendrait un biais baissier sur le marché actions à court terme.

Le retour des opérations sur le marché primaire donnera un nouveau souffle au marché actions, ainsi l'enrichissement de la cote par du papier frais devrait entretenir la dynamique haussière en début d'année grâce à l'apaisement des tensions sur le marché de la dette et l'afflux des particuliers sur le marché. Les perspectives de croissance restent intactes au regard de la dynamique d'investissement national et le redressement de la croissance économique.

Performances des 5 plus importants secteurs



Performances des principaux indices boursiers



Pour toute question relative aux marchés, contacter M. Hicham Aiouche, Trader chez Atlas Capital Bourse, par email h.aiouche@atlascapital.ma ou par téléphone au +212 6 69 26 73 57

Marchés Internationaux

Contexte de marché

Les marchés restent volatils dans un contexte contrasté. Côté positif, la fin du « shutdown » américain, l'accord US-Suisse sur les tarifs et de bons PMI des deux côtés de l'Atlantique. À l'inverse, les craintes d'une bulle liée à l'IA, des résultats d'hyperscalers jugés décevants et le discours plus prudent de J. Powell, peu engagé sur une baisse des taux en décembre face à des marchés surévalués, pèsent sur le sentiment.

- **États-Unis & Fed** : avec la fin du shutdown historique, l'administration US a dû revoir à la baisse certains tarifs alimentaires. L'indice GDPNow de la Fed d'Atlanta affiche une croissance solide de 4,2 % au T3 2025. Privée de données sur le chômage et l'inflation, la Fed reste prudente : la probabilité d'une baisse des taux en décembre est passée de 90 % à 40 %.
- **Russie & Ukraine** : les chances d'une issue au conflit de plus de 3 ans et demi se renforcent, ce qui serait positif pour les soft commodities et pour l'économie européenne, en particulier l'Allemagne, avec des coûts énergétiques en baisse.

Focus marchés

- **Zone euro** : les PMI restent solides (PMI composite d'octobre à 52,5), reflétant la résilience de l'économie, portée par la demande interne, l'augmentation des revenus réels et la transformation digitale. La croissance européenne se rapproche de celle des États-Unis.
- **États-Unis** : l'investissement massif dans l'IA et les hyperscalers suscite des inquiétudes sur les valorisations et les méthodes comptables. La valeur ajoutée de l'IA est réelle et pourrait marquer la révolution industrielle du siècle, mais la question d'une éventuelle bulle demeure ouverte.

Devises

Le dollar se renforce, après un plus bas de 96,6 en septembre. La politique de la Fed reste son principal moteur : une baisse des taux en décembre le ramènerait vers la fourchette [96,5 – 99,5], sinon il pourrait évoluer vers 101.

Indicateurs	28/11/2025	3 mois	6 mois	1 an
Actions				
CAC 40	▲ 8.122,71	▲ 5,44%	▲ 4,78%	▲ 12,27%
Eurostoxx 50	▲ 5.668,17	▲ 5,91%	▲ 6,27%	▲ 17,98%
S&P 500	▲ 6.849,09	▲ 6,02%	▲ 16,22%	▲ 13,54%
MSCI World	▲ 4.398,44	▲ 5,28%	▲ 13,92%	▲ 15,44%
Nikkei 225	▲ 50.253,91	▲ 17,64%	▲ 34,12%	▲ 31,53%
Devises				
EUR/USD	▲ 1,16	▼ -0,85%	▲ 1,75%	▲ 9,43%
EUR/MAD	▲ 10,75	▲ 2,09%	▲ 2,28%	▲ 1,42%
USD/MAD	▲ 9,27	▲ 2,89%	▲ 0,98%	▼ -7,30%
Matières premières				
Pétrole (USD)	▲ 63,19	▼ -7,24%	▼ -2,50%	▼ -13,37%
Or (USD)	▲ 4.216,34	▲ 22,29%	▲ 25,03%	▲ 59,08%
Obligataire				
US T-Bond 10 ans (%)	▲ 4,09	▼ -14bp	▼ -30bp	▼ -9bp
German Bund 10 ans (%)	▲ 2,69	▼ -3bp	▲ 18bp	▲ 60bp
Marché monétaire				
€STR (%)	▲ 1,93	▲ 1bp	▼ -23bp	▼ -123bp
Libor 1M (%)	▲ 5,21	▼ -1bp	▼ -1bp	▲ 2bp

bp: point de base - 1% équivaut à 100 points de base

Source : Bloomberg

International – Allocations & Performances

Des profils taillés pour votre appétit au risque et vos objectifs.

1. Cautious (0-40% actions) :

Capital protégé, rendement stable. Pour les investisseurs prudents qui veulent sérénité et visibilité.

2. Balanced Asset (40-60% actions) :

Croissance maîtrisée grâce à une diversification équilibrée. L'équilibre parfait entre performance et sécurité.

3. Steady Growth (60-80% actions) :

Capital en croissance sur le moyen-long terme. Plus de dynamisme, moins de soucis grâce à des bases solides.

4. Equity Risk (80-100% actions) :

Investissement ambitieux pour maximiser la performance. Idéal pour ceux qui veulent jouer la croissance et accepter la volatilité.

Une architecture pensée pour faire grandir votre patrimoine selon VOS règles.

Performance YTD au 30.11.2025 vs Benchmark				
30.11.2025 (en %)	Risk Relative to Equities	Financiere Atlas	ARC Private Client Index	Delta
USD Cautious	0 - 40%	14,70	8,30	6,40
USD Steady Growth	60 - 80%	22,87	12,60	10,27
USD Equity Risk	80 - 100%	36,40	13,40	23,00
30.11.2025 (en %)	Risk Relative to Equities	Financiere Atlas	ARC Private Client Index	Delta
EURO Cautious	0 - 40%	4,59	4,00	0,59
EURO Balanced Asset	40 - 60 %	8,18	4,60	3,58
EURO Equity Risk	80 - 100%	18,29	3,90	14,39

Source : Arc Research
<https://www.suggestus.com/reports/pci-estimates/USD>
<https://www.suggestus.com/reports/pci-estimates/EUR>

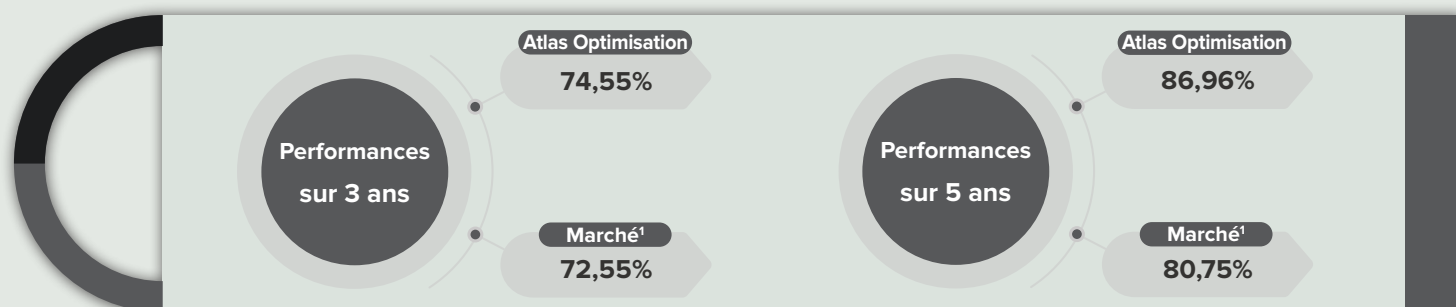


PATRIMOINE GESTION

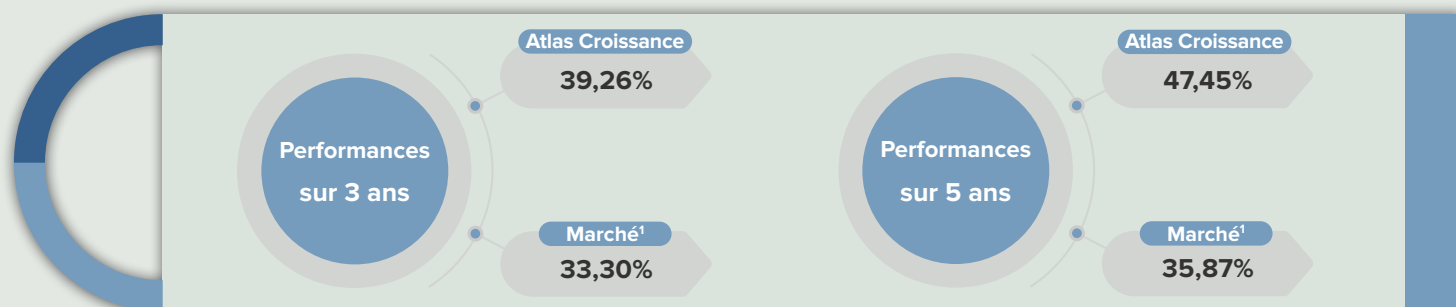
OPCVM

Pour toute question relative à nos solutions ou pour tout conseil concernant la gestion de votre patrimoine, contacter M. Hicham Aiouche, Trader, par email h.aiouche@atlascapital.ma ou par téléphone au +212 5 22 92 59 20 ou au +212 6 69 26 73 57.

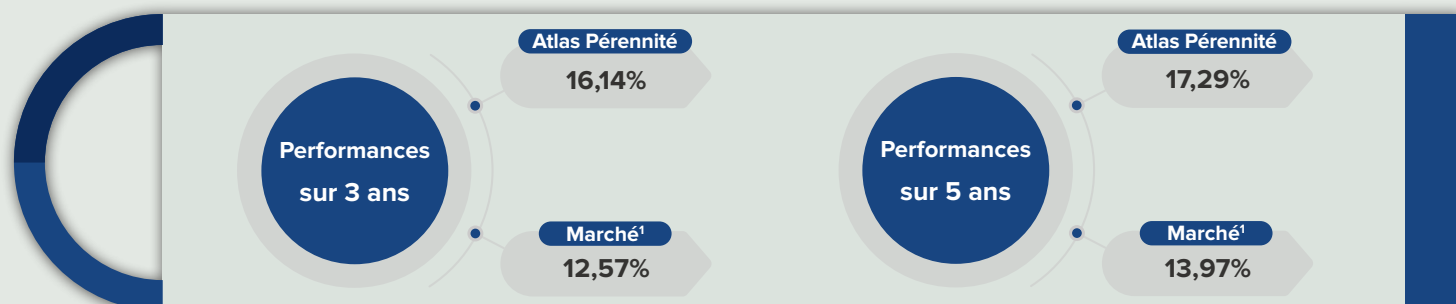
• L'OPCVM actions, **ATLAS OPTIMISATION** : composé exclusivement de sous-jacents actions, l'OPCVM « Atlas Optimisation » est conseillé aux investisseurs les moins averses au risque, souhaitant capter le potentiel de rentabilité offert par le marché boursier et disposés à maintenir leur placement sur une période au-delà de 5 années.



• L'OPCVM diversifié, **ATLAS CROISSANCE** : géré selon une approche flexible et multi-classes d'actifs combinant les produits de taux et les titres boursiers parmi les plus attractifs du marché, l'OPCVM « Atlas Croissance » est conseillé aux investisseurs souhaitant fructifier leur épargne sur une période minimale de 4 années.



• L'OPCVM Obligataire Moyen Long Terme, **ATLAS PÉRENNITÉ** : composé au minimum à 90% en titres émis ou garantis par l'État et au maximum à 10% en créances bancaires qui viennent rehausser sa rentabilité, l'OPCVM « Atlas Pérennité » est conseillé aux investisseurs souhaitant constituer une épargne exclusivement composée de produits de taux, sur une période supérieure à 3 années.



¹ Moyenne des fonds ouverts aux souscriptions du grand public

DES EXPERTS À VOS CÔTÉS

L'assurance Responsabilité Civile Mandataires Sociaux.

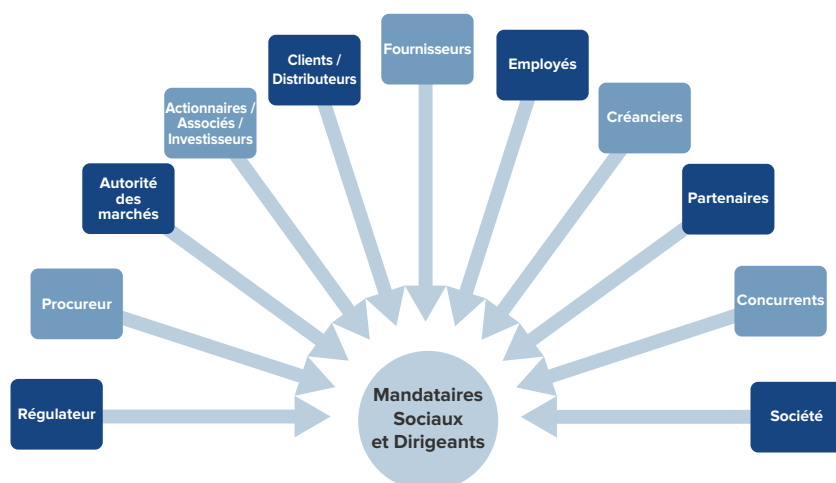
La couverture qui protège le patrimoine personnel des Dirigeants et des Mandataires Sociaux

Les dirigeants d'entreprises évoluent dans un monde où la prise de risque fait partie de leur quotidien. Ils sont, en effet, responsables individuellement ou solidairement, selon le cas, envers la société ou envers les tiers, pour une faute de gestion, infraction aux dispositions législatives ou réglementaires, ou encore violation des statuts de la société. Par conséquent, la menace pèse sur leurs patrimoines personnels.

Pour les aider à envisager l'avenir avec sérénité et exercer leurs activités en toute confiance, Vidal Assurances propose une solution d'assurance complète : Responsabilité Civile Mandataires Sociaux (RCMS) :

- C'est une assurance qui protège le patrimoine personnel des dirigeants mis en cause par des tiers.
- C'est une assurance qui est souscrite par une personne morale pour le compte et au profit de ses dirigeants personnes physiques.

Qui peut poursuivre les dirigeants et mandataires dans leur responsabilité ?



Quelles sont les risques encourus et assurés par cette couverture ?

- Tout manquement aux obligations légales, réglementaires ou statutaires.
- **Exemple** : manquement à une obligation d'hygiène et sécurité, concurrence déloyale, emploi de main d'œuvre illicite, non-respect de la réglementation environnementale, conflit d'intérêt.
- Faute de gestion commise par imprudence ou négligence, par omission, par erreur, par déclaration inexacte et, en général tout acte fautif.
- **Exemple** : action en insuffisance d'actifs, déclaration tardive de la cessation de paiement, publication tardive des comptes, infractions fiscales ou douanières, fraudes.

Quelles sont les principales Garanties constituant ce contrat ?

Prise en charge par l'assureur des :

- Frais de défense exposés par le dirigeant en cas de mise en cause de sa responsabilité personnelle (Civile, pénale, administrative) et en amont de sa mise en cause, en cas d'enquête, qu'elle soit de nature pénale ou administrative.
- Conséquences pécuniaires résultant de la responsabilité du dirigeant y compris les sanctions pécuniaires prononcées par une autorité administrative.
- Frais de constitution d'une caution pénale ou civile.
- Frais de communication pour la restauration d'image.
- Autres amendes et pénalités civiles prononcées.



Comment souscrire ?

Souscrire à notre assurance RCMS est simple et rapide. Contacter M. Younes CHRAIBI, Trader, par email y.chraibi@vidalassurances.ma ou par téléphone au **+212 7 66 12 10 01** pour discuter de vos besoins spécifiques et obtenir un devis personnalisé.

DES EXPERTS À VOS CÔTÉS

Produit Phare : Retraite en Unités de Compte à Fort Potentiel de Rendement

Préparez votre avenir avec une retraite alignée sur la performance des marchés

Assurance Retraite en Unités de Compte (UC)

Pour préparer progressivement votre capital retraite, cette solution d'épargne innovante combine à la fois tous les avantages de l'assurance retraite, y compris l'avantage fiscal, ainsi que le potentiel de croissance des marchés financiers. Elle est conçue pour les épargnants cherchant un rendement potentiellement supérieur sur le long terme.

Caractéristiques clés :

- **Potentiel de Rendement Supérieur** : l'investissement en Unités de Compte est adossé à des Organismes de Placement Collectif (OPCVM) dynamiques, vous permettant de bénéficier de la performance des marchés actions et obligataires.
- **Flexibilité et Maîtrise** : vous modulez votre investissement entre un support en dirham sécurisé (garanti en capital) et des Unités de Compte à fort potentiel, en fonction de votre horizon de placement et de votre appétence au risque.
- **Produit Multisupport Stratégique** : notre produit phare, Assur'Retraite Multisupport, a été élaboré par Atlas Capital Management en partenariat avec Sanlam Maroc, garantissant une expertise de gestion reconnue.
- **Avantage Fiscal Optimisé** : les cotisations sont déductibles de votre revenu imposable dans les limites légales, optimisant votre effort d'épargne.
- **Transmission Simplifiée** : les Unités de Compte bénéficient d'un cadre successoral avantageux.

Pour tout conseil concernant la gestion de votre patrimoine et de votre retraite, contactez : **M. Soufiane Benabdillah**, Directeur Développement Commercial par email : s.benabdillah@vidalassurances.ma ou par téléphone au : **+212 6 60 12 63 08**



DES EXPERTS À VOS CÔTÉS

Gestion sous Mandat diversifiée

Il est temps de faire le choix d'une gestion performante et personnalisée

La gestion sous mandat diversifiée a réalisé une performance de 22,8% Vs Benchmark (50% MASI et 50% MBI) à 15,8% depuis le début de l'année (au 28/11/2025). Sur 3 ans la performance est de 51,2% Vs Benchmark (50% MASI et 50% MBI) à 41,4%.

La Gestion sous Mandat est une solution adaptée aux clients fortunés souhaitant confier la gestion d'une partie de leurs actifs financiers à des gérants professionnels, tout en participant à la définition de la stratégie de placement. Le risque et la rentabilité du portefeuille dépendent en grande partie des arbitrages effectués par le gérant, qui a pour but de surperformer un benchmark défini à l'avance. En pondérant le risque intrinsèque d'un investissement en action par la détention de produits de taux, la gestion diversifiée vise à répondre au besoin d'une clientèle souhaitant bénéficier du meilleur des deux mondes.

** indice de référence : Indice composite 50% MASI+50% MBI (Moroccan Bond Index)*

Portefeuille 100% modulable permettant au gérant de saisir à temps les opportunités de marché.

Pour toute question relative aux marchés, contacter M. Amine El Jirari, Partner Intermédiation Boursière, par email a.eljirari@atlascapital.ma ou par téléphone au +212 6 61 24 82 85.



DES EXPERTS À VOS CÔTÉS

Importateurs/Exportateurs : Baissez vos coûts de couverture et minimisez vos risques de change

En 2020, Atlas Capital a étoffé son éventail de services en proposant à ses clients son expertise pour « optimiser les coûts et la couverture des risques de change ». L'avantage de cet accompagnement est matérialisé par de rapide économies ainsi que la baisse des risques de change de votre entreprise. Nous réduirons également vos frais liés à la couverture du risque de change dans une tendance de libéralisation du dirham qui devrait introduire plus de volatilité sur le marché marocain.

Nous vous proposons de tester gratuitement notre service de change sur une opération afin de valider notre capacité à réduire vos coûts sur vos opérations de change.

**A titre d'exemple, pour un chiffre d'affaires de
200 000 000 MAD, nos clients ont réalisé un gain moyen
de 2 100 000 MAD en 2024 grâce à nos conseils de couverture
du risque de change.**

Pour toute question relative à nos solutions de change, veuillez contacter Mme Kaoutar Sbiya, par email k.sbiyaa@atlascapital.ma ou par téléphone au +212 6 62 85 00 93.





DOSSIER ÉCO

La dynamique actuelle du secteur touristique au Maroc : Opportunités d'Investissement dans un Secteur en Pleine Croissance

Introduction

Dans un contexte mondial marqué par l'évolution du tourisme international et à la transition écologique et numérique, le Maroc mène une consolidation stratégique de son secteur touristique, afin de renforcer la compétitivité du secteur et d'assurer sa contribution à une croissance plus durable et inclusive. Cette consolidation se traduit par la modernisation des infrastructures, le développement de nouvelles offres et l'adaptation aux attentes internationales, tout en valorisant les atouts existants du pays.

Le secteur touristique occupe une place stratégique dans l'économie marocaine, tant par sa contribution au produit intérieur brut que par son rôle dans la création d'emplois et la génération de recettes en devises. Représentant environ 12.3% du PIB marocain¹ et 112 milliards de dirhams de recette en devises en 2024², il constitue un pilier essentiel de la diversification économique nationale. La performance récente du secteur et sa reprise rapide post-pandémie témoignent de sa résilience, soutenue par des atouts compétitifs et des politiques publiques favorisant la durabilité et l'investissement.

Les avantages comparatifs du Maroc reposent sur plusieurs dimensions complémentaires, notamment du capital culturel et historique reconnu (sites inscrits au patrimoine mondial, médinas, savoir-faire artisanal), d'une diversité géographique

permettant la pratique d'un tourisme multiple (balnéaire, culturel, montagne et désert), ainsi que d'une proximité géographique et culturelle avec l'Europe, premier marché émetteur de touristes. Ces facteurs sont renforcés par la qualité croissante des infrastructures de transport, le développement des capacités d'accueil et la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée à coûts compétitifs.

Les perspectives de croissance du secteur sont soutenues par la préparation des événements sportifs majeurs, notamment la Coupe d'Afrique des Nations (CAN) 2025 et la Coupe du Monde 2030, de nature à favoriser l'investissement dans l'hôtellerie, les infrastructures et les services touristiques associés.

Dans cette perspective, l'analyse qui suit expose la dynamique actuelle du secteur touristique marocain, les orientations stratégiques adoptées par les pouvoirs publics et les opportunités d'investissement qui en découlent, en mettant en évidence les leviers structurels susceptibles de renforcer l'attractivité du secteur, dans un contexte de croissance durable et d'intégration progressive aux chaînes de valeur mondiales.

¹ <https://lematin.ma/economie/tourisme-au-maroc-croissance-soutenue-a-lhorizon-2035-wttc/280765>

² <https://mtaess.gov.ma/fr/chiffres-cles/>

Contexte et Analyse du Secteur Touristique Marocain

Le tourisme marocain s'est développé au fil des années dans un contexte de transformations structurelles et d'adaptations constantes, combinant politiques publiques, investissements et évolutions de la demande, jetant les bases de sa performance actuelle et de ses perspectives de croissance.

Analyse historique et évolution récente

Le développement du tourisme au Maroc s'inscrit dans une trajectoire progressive de structuration depuis la fin des années 1990. De fait, l'accord Cadre de la Vision 2010³, concrétisé à travers le Plan Azur⁴ lancé en 2001, a marqué une première phase de planification stratégique nationale. Cette politique visait à inscrire durablement le Maroc parmi les principales destinations touristiques, avec pour objectif d'atteindre 10 millions de visiteurs à l'horizon 2010⁵. Cette première vision a été réalisée avec le lancement du Plan Azur, impulsé sous la haute orientation royale, s'articulant autour de la création de six stations balnéaires intégrées⁶ destinées à diversifier l'offre et à positionner le Maroc sur le segment du tourisme balnéaire de masse. Le Plan a également permis de moderniser les infrastructures d'accueil, d'améliorer la connectivité aérienne et routière et de placer le Maroc sur la carte mondiale du tourisme. Il a, de même, constitué un tremplin vers une deuxième génération de politiques publiques, davantage axées sur la qualité et la durabilité.

Dans cette logique de consolidation, la Vision 2020⁷, lancée en 2010, a visé à transformer le Maroc en l'une des vingt premières destinations touristiques mondiales⁸, avec un objectif de créer 200 000 nouveaux lits au niveau national, de doubler le nombre de visiteurs internationaux et de tripler le volume des voyages domestiques⁹. De fait, selon les données de l'Observatoire National du Tourisme, les arrivées aux postes frontières ont augmenté de 11,4 % en 2010, contre 5,9 % en 2009¹⁰. Parallèlement, les infrastructures aéroportuaires, autoroutières et hôtelières ont connu une expansion continue, facilitant l'accès aux principales destinations et soutenant l'attractivité des grands pôles comme Marrakech et Agadir.

Cette dynamique croissante a été temporairement interrompue par la crise sanitaire mondiale liée à la COVID-19, qui a constitué une rupture majeure, provoquant une contraction de 72% des arrivées internationales en 2020¹¹, selon l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT). Face à ce choc, les pouvoirs publics ont mis en œuvre une série de plans d'urgence et de relance, de 2 milliards de dirhams¹², entre 2020 et 2022, combinant soutien à l'emploi, aides financières aux entreprises du secteur, renforcement des mesures sanitaires et campagnes de relance internationales. Dans ce contexte, le Maroc a opéré une réorientation stratégique de son secteur touristique, articulée autour de la durabilité, la digitalisation et la diversification des marchés émetteurs. Cette inflexion a été mise en œuvre à travers deux cadres d'action :

- Le contrat-programme 2020–2022, lancé en 2020 pour soutenir la relance du secteur face aux effets de la pandémie.¹³
- La feuille de route post-COVID (2023-2026)¹⁴, adoptée en 2023, qui définit les priorités structurelles pour une croissance résiliente et compétitive à long terme.

Sur cette base, plusieurs programmes opérationnels ont été engagés afin de traduire ces orientations en actions concrètes, notamment le programme « Tourism Doing Business »¹⁵, qui constitue un guide d'investissement touristique, élaboré en collaboration avec l'ONU Tourisme, la Société Marocaine de l'Ingénierie Touristique (SMIT). Les résultats de cette relance sont tangibles, avec 13,5 millions de touristes enregistrés à fin août 2025, en hausse de 15 % par rapport à la même période de 2024¹⁶, et 67 milliards de dirhams de recettes en devises à fin juillet 2025¹⁷.



³ <https://www.blogtrotter.ma/fr/wp-content/uploads/2015/04/ACCORD-D%E2%80%99APPLICATION-DE-L%E2%80%99ACCORD-CADRE-2001-%E2%80%93-2010.pdf>

⁴ Ministère du tourisme, (2004), Revue Tourisme News Letter, n°8, 3^{ème} trimestre, Rabat, p.3.

⁵ <https://revues.imist.ma/index.php/AME/article/view/58031/29816>

⁶ Les stations concernées sont : Ras-Elma à Saïdia, Khemiss Sahel à Larache, Elhaouzia à ELJadida, Mogador à Essaouira, Taghazout à Agadir et Plage Blanche à Guelmim.

⁷ <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/4104routides.pdf>

⁸ <https://www.cnea.ma/fr/climat-investissement/strategies-sectorielles#:~:text=Tourisme:%20VISION%202020&text=Cette%20strat%C3%A9gie%20trouve%20sa%20force,la%20cha%C3%A9ne%20de%20valeur%20touristique.>

⁹ Ibid. & <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/4104routides.pdf>

¹⁰ <https://www.observatoiredu tourisme.ma/wp-content/uploads/2014/05/Annuaire-statistique-2010.pdf>

¹¹ <https://www.untourism.int/fr/evaluation-de-l-impact-de-la-flambee-de-covid-19-sur-le-tourisme-international>

¹² <https://medias24.com/2025/02/12/mondial-2030-mre-marches-emergents-fatim-zahra-ammor-detaille-la-strategie-touristique-marocaine/>

¹³ https://www.leconomiste.com/sites/default/files/eco7/public/cp_tourisme_4.8.2020.17h_dt.pdf

¹⁴ <https://mtaess.gov.ma/fr/tourisme/feuille-de-route/>

¹⁵ <https://pre-webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2024-12/tourism-doing-business-morocco.pdf?VersionId=qXUX8ea7Da3kS7YVVK1pywbBr8VFbyve>

¹⁶ <https://mtaess.gov.ma/fr/tourisme-au-maroc-un-ete-2025-record-et-plus-de-135-millions-de-touristes-a-fin-aout/>

¹⁷ <https://www.morocoworldnews.com/2025/08/256155/morocco-tourism-revenues-surge-to-6-7-billion-in-first-seven-months/>

Performance du secteur au cours des cinq dernières années

Après une chute des flux touristiques en 2020 et 2021 avec 2,7 millions d'arrivées en 2020 et 3,7 millions en 2021 en raison de la pandémie de COVID-19¹⁸, le Maroc a enregistré une reprise rapide et soutenue, atteignant environ 11 millions d'arrivées¹⁹ de personnes en 2022, soit une hausse de 192 % par rapport à 2021²⁰. Cette reprise s'inscrit dans une tendance de croissance prononcée qui s'est consolidée au cours des années suivantes. En effet, selon le ministère du Tourisme, 17,4 millions d'arrivées internationales ont été enregistrées en 2024, soit une hausse de près de 20 % par rapport à 2023 et d'environ 35% au-dessus des niveaux pré-pandémiques. En 2024, le Maroc a enregistré 28,7 millions de nuitées touristiques, en hausse de 12 % par rapport à 2023, tandis que les recettes touristiques ont atteint un niveau de 112 milliards de dirhams, reflétant la forte reprise et l'attractivité soutenue de l'industrie touristique²¹.

Dynamique actuelle et tendances émergentes

La dynamique actuelle du secteur touristique marocain repose sur un écosystème public-privé structuré et sur une évolution constante de la demande interne et internationale. Le ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire assure la planification stratégique et la coordination des politiques sectorielles, tandis que l'Office National Marocain du Tourisme (ONMT) pilote la promotion internationale de la destination, notamment à travers les campagnes « Morocco, Land of Light »²². La Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT) joue, pour sa part, un rôle central dans la conception et la mise en œuvre des projets d'investissement, le développement des zones touristiques et l'appui aux opérateurs privés.

Les missions de ces acteurs sont coordonnées avec l'action des investisseurs publics et des partenariats public-privé (PPP), qui participent au financement des infrastructures et des stations touristiques, tandis que les opérateurs privés, à l'instar des chaînes hôtelières internationales (Accor, Marriott, Hilton, Four Seasons, etc.) et groupes nationaux (Kenzi Hotels, Tikida Groupe, etc.), jouent un rôle central dans la montée en gamme et la diversification de l'offre.



La diversification de l'offre touristique nationale est catégorisée par des segments variés répondant aux attentes des visiteurs nationaux et internationaux :

- Le tourisme de loisirs, soutenu par les destinations phares telles que Marrakech, Agadir et Essaouira, ainsi que par des circuits culturels et naturels intégrés (Atlas, désert, côtes atlantiques).
- Le tourisme d'affaires et de congrès (MICE²³) connaît une croissance notable, notamment à Casablanca, Rabat et Marrakech, grâce au développement d'infrastructures adaptées et à la tenue d'événements internationaux.
- Le tourisme culturel s'appuie sur un patrimoine marocain, dans les villes impériales, sites classés, et festivals.
- Le tourisme de santé²⁴ et de bien-être émerge comme segment de niche, soutenu par les investissements dans les établissements de thalassothérapie et de soins spécialisés.
- Autres niches en développement, qui reflètent une orientation vers des modèles plus durables et inclusifs, à savoir le tourisme d'écotourisme ou le tourisme durable²⁵ et le tourisme rural²⁶.

¹⁸ <https://mtaess.gov.ma/fr/chiffres-cles/>

¹⁹ Il s'agit des arrivées internationales, incluant les MRE et les touristes étrangers.

²⁰ Ibid.

²¹ <https://mtaess.gov.ma/fr/chiffres-cles/>

²² <https://www.moroccoworldnews.com/2022/11/39636/onmt-launches-second-ldquo-land-of-light-rdquo-campaign/>

²³ Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions (MICE) désigne les voyages d'affaires à des fins professionnelles et commerciales.

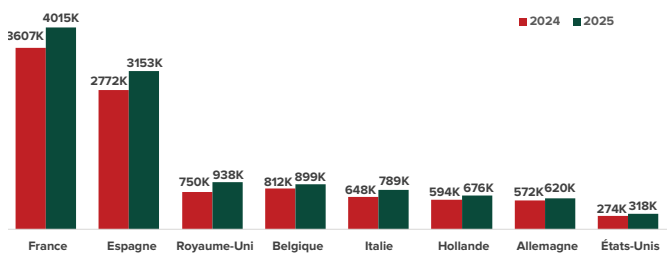
²⁴ En 2016, Marrakech Healthcare City a été inaugurée, comprenant une clinique, un hôtel 5 étoiles et un village de 56 appartements. Le projet a été lancé par le groupe immobilier émirati Tasweek avec un investissement d'environ 40 millions de dollars et avait pour but initial de traiter plus de 5 000 patients par an.

²⁵ <https://www.cese.ma/media/2022/01/Avis-tourisme-VF.pdf>

²⁶ <https://www.climate-chance.org/bonne-pratique/valorisation-du-tourisme-rural-durable-au-maroc/#:~:text=Ce%20projet%20cherche%20C3%A0%20mettre%20en%20place,et%20de%20cr%C3%A9er%20un%20circuit%20C3%A9conomique%20solidaire;>

Sur le plan géographique, les principaux marchés émetteurs restent l'Europe occidentale (France, Espagne, Royaume-Uni, Allemagne, Italie), suivie par l'Amérique du Nord et le Moyen-Orient.

Evolution des arrivées aux points frontaliers (PF) par principal pays de résidence (Janvier-Aout 2025)



Source : Observatoire du Tourisme (<https://www.observatoiredu tourisme.ma/wp-content/uploads/2025/10/TDB-NATIONAL-AOUT-2025.pdf>)

Les perspectives de moyen et long termes demeurent favorables pour le Royaume. Les événements sportifs d'envergure internationale à venir au Maroc, tels que la Coupe d'Afrique des Nations 2025 et la Coupe du Monde 2030, devraient stimuler la demande, accélérer les investissements dans les infrastructures et renforcer la visibilité internationale du Royaume. La ministre du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire, Mme Fatima-Zahra Ammor, a indiqué que les objectifs initialement fixés pour 2026 ont été atteints dès 2024, confirmant que le Maroc suit une trajectoire positive. De ce fait, la ministre a, également, déclaré que l'objectif est d'atteindre 26 millions de touristes d'ici 2030²⁷.

Stratégie Nationale du Tourisme et Cadre Réglementaire

Le développement touristique au Maroc s'appuie sur une approche cohérente alliant vision stratégique, leviers de compétitivité et cadre réglementaire incitatif, visant à stimuler l'investissement, valoriser le patrimoine et renforcer la durabilité du secteur.

Présentation de la Vision 2030 du Tourisme Marocain

La Vision 2030 du tourisme marocain constitue un cadre stratégique visant à positionner le pays comme une destination de référence à l'échelle internationale, tout en renforçant sa contribution à l'économie nationale. Ses objectifs principaux incluent l'accueil de 26 millions de touristes d'ici 2030, la diversification de l'offre touristique et l'amélioration de la qualité des services. De ce fait, la diversification de l'offre vise à proposer une gamme étendue d'expériences, intégrant le tourisme

balnéaire, culturel, de montagne et d'aventure, afin de répondre aux attentes d'une clientèle internationale variée. La feuille de route 2023-2026 représente la première étape opérationnelle de cette vision, traduisant les ambitions nationales en mesures concrètes et projets sectoriels ciblés.

Dans la continuité de cette démarche, le Maroc a lancé en octobre 2025 l'élaboration de la feuille de route 2027-2030²⁸, visant à renforcer la compétitivité et la durabilité du secteur, à adapter l'offre aux évolutions des marchés.

Pour atteindre ses objectifs, le secteur touristique marocain s'appuie sur plusieurs leviers de compétitivité identifiés²⁹:

- (i) Le renforcement des liaisons aériennes, intérieures et internationales ;
- (ii) L'articulation de la promotion et la distribution touristique autour de partenariats stratégiques avec les principaux tour-opérateurs mondiaux ;
- (iii) L'investissement dans l'animation culturelle et événementielle ;
- (iv) La modernisation du parc hôtelier, combinée à la création de nouvelles capacités afin d'élever le niveau de qualité et de montée en gamme ;
- (v) Le développement du capital humain ;
- (vi) Faire de l'Observatoire du Tourisme un outil de pilotage sectoriel à jour et performant, guidant la stratégie de manière efficace.

Dans ce sens, le Ministère du Tourisme a défini des objectifs opérationnels à l'horizon 2026, permettant de mesurer la progression vers les cibles à long terme. Ces objectifs incluent la création de 200 000 nouveaux emplois dans le secteur touristique³⁰, reflétant la dimension socio-économique du développement touristique et son rôle dans la diversification de l'économie nationale. En parallèle, la stratégie vise à générer 120 milliards de dirhams de recettes en devises³¹, contribuant à renforcer la balance commerciale et à consolider les flux financiers liés au tourisme international.



²⁷ <https://medias24.com/2025/02/12/mondial-2030-mre-marches-emergents-fatim-zahra-ammor-detaille-la-strategie-touristique-marocaine/>

²⁸ <https://mtaess.gov.ma/fr/tourisme-marocain-15-de-croissance-secteur-mobilise-pour-les-defis-2030/>

²⁹ <https://mtaess.gov.ma/fr/tourisme-marocain-15-de-croissance-secteur-mobilise-pour-les-defis-2030/>

³⁰ <https://mtaess.gov.ma/fr/tourisme-marocain-15-de-croissance-secteur-mobilise-pour-les-defis-2030/>

³¹ Ibid.



La feuille de route identifie également neuf filières thématiques prioritaires, correspondant aux segments les plus demandés par les visiteurs, et cinq filières transverses destinées à valoriser le patrimoine immatériel du pays. Ces thématiques transverses, inscrites dans la Vision 2030, portent sur la gastronomie et le terroir, les festivals et moussems, le développement durable, l'artisanat et les savoir-faire locaux, ainsi que l'hébergement alternatif responsable. Elles visent à renforcer la valorisation du patrimoine national et à orienter les investissements vers une offre touristique à la fois différenciée et durable. Cette démarche vise à concilier l'attractivité économique avec la promotion du patrimoine culturel et social, en intégrant notamment les dimensions historiques, artisanales et culturelles dans l'offre touristique.

Au-delà de l'impact économique direct, cette stratégie permet de renforcer le soft power du Maroc, en projetant à l'international l'image d'une destination culturelle et diversifiée, capable de mobiliser à la fois ses ressources naturelles et son héritage immatériel pour créer des expériences touristiques distinctives. La structuration de l'offre autour de filières thématiques et transverses contribue ainsi à une approche intégrée, où le développement économique, la valorisation du patrimoine matériel et immatériel, et le rayonnement culturel se combinent pour soutenir la compétitivité et la durabilité du secteur touristique national.

Incitations à l'Investissement et Cadre Réglementaire

Le cadre réglementaire marocain ambitionne de structurer le secteur touristique, à garantir la qualité des services et à faciliter l'investissement privé tout en promouvant le développement

durable. De fait, la loi n° 80-14 relative aux établissements touristiques³² constitue la pierre angulaire de ce dispositif, définissant les normes pour la création, la classification et le fonctionnement des hôtels, riads, maisons d'hôtes et résidences touristiques, ainsi que pour certaines formes alternatives d'hébergement, telles que les bivouacs ou les séjours chez l'habitant. Depuis 2025, cette loi a été renforcée par plusieurs arrêtés introduisant un nouveau système de classement, l'obligation d'obtenir une autorisation d'exploitation, et des visites et inspections permettant d'évaluer la qualité perçue par les clients.

Par ailleurs, la dématérialisation progressive des procédures administratives, notamment la déclaration électronique des nuitées, vise à accroître la transparence et l'efficacité. La réforme inclut également l'intégration formelle du secteur informel, avec des normes précises sur la sécurité, les infrastructures et la qualification du personnel. En complément, la loi encadre les activités annexes au tourisme, comme la profession de guide touristique régulée par la loi 05-12, ainsi que d'autres dispositions relatives à la promotion, la sécurité et la durabilité du secteur.

De plus, le Maroc propose un ensemble d'avantages fiscaux visant à stimuler l'investissement dans le secteur touristique. À titre illustratif, un taux de TVA réduit à 10 % s'applique aux prestations hôtelières, aux services de restauration et à certaines activités touristiques, renforçant le rendement sectoriel des acteurs³³. Des dispositifs complémentaires, tels que Cap Hospitality, Moukawala Siyahia et Go Siyaha³⁴, accompagnent les projets d'hébergements, restaurants classés, animations touristiques et coopératives à forte valeur ajoutée.

³² <https://mtaess.gov.ma/fr/textes-juridiques-tourisme/>

³³ <https://smit.gov.ma/incitations-fiscales/>

³⁴ <https://mtaess.gov.ma/fr/tourisme/mesures-incitatives/>

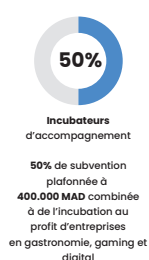
Pour les projets d'investissement supérieurs à 50 millions de dirhams ou créant au moins 150 emplois stables³⁵, la Charte de l'Investissement prévoit des primes cumulables pouvant atteindre 30 % du montant de l'investissement primable, pour soutenir les initiatives à fort impact territorial. En parallèle, les projets de moindre envergure bénéficient de mécanismes dédiés, notamment via Go Siyaha et les incubateurs sectoriels (Digital, Gaming, Gastronomie), qui offrent un accompagnement technique et financier pouvant atteindre 50 % du coût du projet. Depuis 2025, Go Siyaha a supprimé le seuil minimal d'investissement, ouvrant l'accès aux jeunes entrepreneurs et proposant des primes pouvant atteindre 35 % pour les projets d'animation et 30 % pour les hébergements associés.

Cartographie des Mesures Incitatives mises en place

PROJETS D'INVESTISSEMENT ≥ 50 MDH ou création de ≥ 150 emplois stables

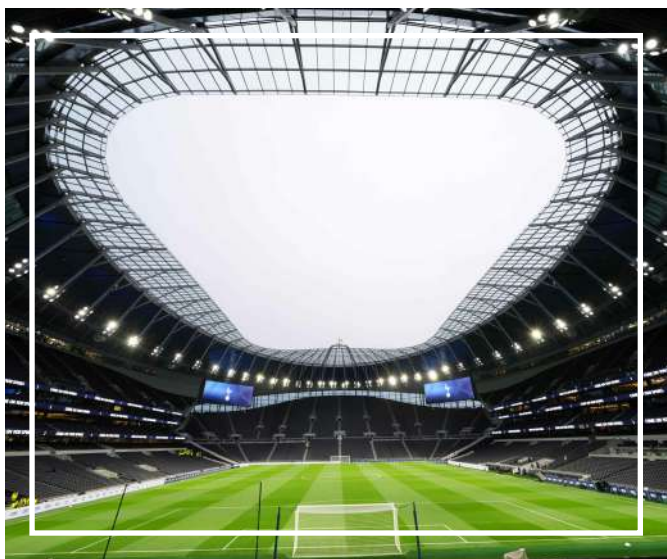


PROJETS D'INVESTISSEMENT < 50 MDH



Source : Le Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire (<https://mtaess.gov.ma/fr/tourisme/mesures-incitatives/>)

Ce cadre réglementaire et incitatif s'inscrit également dans une logique de durabilité intégrée. Pour une croissance verte, le programme Go Siyaha inclut une prime d'investissement écoresponsable finançant jusqu'à 40 % des projets menés par les entreprises touristiques intégrant des pratiques écologiques³⁶, telles que l'utilisation d'énergies renouvelables (panneaux ou chauffe-eau solaires), l'éclairage à faible consommation (LED) ou des systèmes de chauffage et de climatisation performants sur le plan énergétique. Le programme propose également une prise en charge jusqu'à 90 % du coût de l'action d'accompagnement.



Opportunités d'Investissement Spécifiques

La consolidation du tourisme marocain ouvre des opportunités d'investissement sur divers segments, notamment dans l'hôtellerie, les infrastructures et les services touristiques, soutenues par la Vision 2030, la stabilité économique et la dynamique des grands événements à venir.

Hôtellerie et hébergement

L'hôtellerie demeure le pilier central du dispositif d'investissement touristique. Le Maroc se positionne comme le troisième pays d'Afrique en termes de grands projets hôteliers en 2023, avec environ 6 300 chambres, après l'Égypte et le Nigéria.³⁷ En 2025, le Royaume est positionné deuxième pays d'Afrique en nombre de chambres d'hôtels de luxe en construction, avec environ 8 600 unités prévues selon les données sectorielles, se situant après l'Égypte.³⁸ Cette croissance, estimée à plus de 23 % sur l'année, traduit l'ambition d'un repositionnement vers une offre à haute valeur ajoutée, fondée sur la qualité de service et la durabilité. Le portefeuille de projets reflète l'intérêt des investisseurs internationaux, à l'instar du groupe Hilton, qui a signé neuf nouveaux contrats sur la période 2024–2025, représentant plus de 1 300 chambres supplémentaires³⁹, ou bien des marques de prestige telles que Waldorf Astoria, Four Seasons, ou Fairmont, qui poursuivent leur expansion dans les principales métropoles touristiques du pays, notamment Rabat, Casablanca, Marrakech et Agadir.

Dans le prolongement de cette dynamique, le Maroc renforce également son parc existant à travers des rénovations, à travers par exemple le programme Cap Hospitality, mis en place par la SMIT, et qui vise à rénover 25 000 chambres d'hôtel à l'échelle nationale, pour un investissement global de près de 4 milliards de dirhams⁴⁰. Cette stratégie d'adaptation qualitative s'accompagne d'un intérêt croissant pour les concepts hôteliers innovants, tels que les écolodges, hôtels thématiques et établissements à empreinte carbone réduite, en ligne avec les standards ESG et les attentes des voyageurs internationaux.

Ces rénovations soutiennent la montée en gamme du parc hôtelier et la préparation des grands événements sportifs à venir. La Coupe d'Afrique des Nations 2025 et la Coupe du Monde 2030, coorganisée avec l'Espagne et le Portugal, devraient exercer un effet catalyseur sur ce segment, en stimulant particulièrement la croissance de l'hôtellerie dans les villes hôtes telles que Rabat, Casablanca, Fès, Tanger et Marrakech. Cette dynamique de modernisation s'accompagne du respect des normes internationales, notamment les standards ISO⁴¹ en matière de gestion de la qualité et de performance environnementale.

³⁵ <https://mtaess.gov.ma/fr/tourisme/mesures-incitatives/>

³⁶ <https://marocpme.gov.ma/gosiyaha/croissance-verte/>

³⁷ https://afrique.le360.ma/economie/voici-les-pays-qui-concentrent-le-plus-grand-nombre-de-projets-hoteliers-en-afrique-en-2023_TOUBPGR7REAJAY7ITNZ43NA/

³⁸ <file:///C:/Users/Maria/Downloads/Hotel-Chain-Development-Pipelines-in-Africa-2025.pdf>

³⁹ <https://stories.hilton.com/emea/releases/hilton-accelerates-multi-brand-expansion-in-morocco>

⁴⁰ <https://ledesk.ma/2024/06/27/cap-hospitality-nouveau-mecanisme-de-soutien-aux-hoteliers/>

⁴¹ https://telquel.ma/2024/11/29/can-et-coupe-du-monde-le-football-comme-catalyseur-de-limmobilier_1906880

Infrastructures aéroportuaires

Le développement des infrastructures constitue un levier déterminant pour soutenir le plan d'investissement de 38 milliards de dirhams,⁴² pour la création d'un nouveau terminal HUB, prévu sur la période 2025–2030 vise à moderniser et étendre les capacités aéroportuaires nationales, notamment à Marrakech, Agadir, Tanger, Fès et Casablanca Mohammed V. La capacité totale des aéroports marocains passera ainsi de 30 à 80 millions de passagers par an⁴³, selon l'Office national des Aéroports (ONDA). En matière de flux ferroviaires, une nouvelle gare, dénommée « Casablanca-Sud », est en cours de construction. Cette infrastructure, conçue pour accueillir jusqu'à 12 millions de passagers par an, intégrera un train aéro-express reliant l'aéroport Mohammed V, avec une navette toutes les 15 minutes.⁴⁴ La création du nouveau terminal hub et d'une gare ferroviaire intégrée à Casablanca renforcera la connectivité interurbaine. Ces projets ont pour finalité de répondre aux besoins de mobilité liés à la Coupe du Monde 2030 et s'inscrivent dans une logique d'intégration territoriale et de fluidité logistique.

Infrastructures routières

Sur le plan routier, la stratégie du Ministère de l'Équipement et de l'Eau⁴⁵ vise la modernisation continue du réseau et le désenclavement des territoires ruraux. Les priorités portent sur la sauvegarde du patrimoine routier, l'adaptation du réseau à la croissance du trafic, la sécurité et la signalisation. Les

investissements routiers ambitionnent de renforcer la connectivité des zones touristiques émergentes et soutenir l'équité territoriale dans le développement du tourisme intérieur.

Infrastructures portuaires

Le volet portuaire contribue également à cette dynamique de connectivité. Selon les données du Ministère de l'Équipement et de l'Eau⁴⁶, le trafic portuaire national a atteint 130 millions de tonnes au premier semestre 2025, en hausse de 11,6 % par rapport à l'année précédente. Pour renforcer la diversification des modes d'accès au territoire et la capacité d'accueil des visiteurs internationaux, la stratégie portuaire à l'horizon 2030 prévoit la création de terminaux de croisières et de ports de plaisance, afin de répondre à la demande croissante de tourisme maritime et de croisière.

Infrastructures de transport durable

La diversification des infrastructures touristiques s'accompagne également d'une transition vers des solutions de transport durables, telles que les vélos en libre-service et les bornes de recharge pour véhicules électriques. À cet égard, le dispositif de coopération maroco-allemande « Mobilité durable sur la base des énergies renouvelables au Maroc – DKTI VI »⁴⁷, en cours de mise en œuvre avec l'appui de la coopération allemande (GIZ), prévoit une phase pilote à Rabat avant un déploiement à l'échelle nationale, et repose sur trois axes principaux : la multimodalité, la digitalisation et l'inclusivité.



⁴² <https://www.maroc.ma/fr/actualites/signature-dun-protocole-daccord-entre-le-gouvernement-et-londa-pour-la-periode-2025-2030-dun-montant>

⁴³ <https://www.maroc.ma/fr/actualites/aeroports-une-capacite-de-80-millions-de-passagers-ciblee-lhorizon-2030>

⁴⁴ https://fr.le360.ma/politique/le-roi-lance-des-projets-ferroviaires-structurants-a-fort-impact-sur-la-mobilite-dans-la-zone_YKFXP6OVJBC3BIRHT7UFO563T4/

⁴⁵ <https://www.equipement.gov.ma/Infrastructures-routieres/Strategie/Pages/Strategie-de-developpement-du-secteur-routier.aspx>

⁴⁶ <https://www.equipement.gov.ma/ports/actualites/Pages/Actualites.aspx>

⁴⁷ <https://lematin.ma/economie/le-maroc-prepare-un-dispositif-national-de-suivi-de-la-mobilite-durable/303996>

Services touristiques

La consolidation du tissu de services touristiques constitue un vecteur majeur de création de valeur et de différenciation par rapport aux autres destinations touristiques. Le Maroc connaît un essor notable des agences de voyage spécialisées, qui s'orientent vers des modèles segmentés : tourisme d'aventure (trekking, désert, sports extrêmes), tourisme de luxe sur mesure, et tourisme culturel immersif centré sur le patrimoine, la gastronomie et les festivals. Ces acteurs contribuent à la structuration d'une offre intégrée, alliant authenticité, confort et durabilité. Parallèlement, les plateformes de réservation en ligne et les modèles hybrides d'agences digitales favorisent la flexibilité et la personnalisation, répondant à l'évolution des comportements de consommation touristique.

Le développement de services de conciergerie et de location haut de gamme renforce, à son tour, la qualité de l'expérience touristique. Ces prestataires assurent des services personnalisés (transferts, assistance 24h/24, gestion de séjours privés), contribuant à la montée en gamme du produit touristique marocain. À titre illustratif, à Agadir, Elite Access Conciergerie⁴⁸ propose une large gamme de services, allant de la gestion immobilière et de l'organisation d'événements B2B à l'accompagnement touristique et à la planification de voyages sur mesure. En complément, le recours accru à des guides touristiques professionnels et multilingues contribue à une valorisation du patrimoine et à l'amélioration de l'expérience des visiteurs. Au-delà de la simple médiation culturelle, cette démarche favorise une interaction plus riche entre touristes et sites, renforce l'image de professionnalisme du secteur et participe indirectement à la fidélisation et à l'attractivité du territoire.

Dynamisation des secteurs connexes

Les retombées économiques du tourisme dépassent le cadre strict des hébergements et services. L'artisanat, la gastronomie et les industries culturelles bénéficient directement de la croissance touristique. Dans ce cadre, nous recensons trois programmes majeurs⁴⁹, lancés par la ministre du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire, Mme Fatim-Zahra Ammor, visent à renforcer la compétitivité de l'artisanat marocain et à moderniser les chaînes de valeur et à renforcer la notoriété internationale des produits artisanaux marocains :

1. Le Programme d'Excellence, ciblant les filières du tapis et de la poterie,
2. Le Programme d'accompagnement à l'export des produits locaux à l'internationale,
3. Le Programme d'appui aux agrégateurs artisanaux, incluant le commerce en ligne.

Autrement, en ce qui concerne la gastronomie marocaine, la SMIT a lancé un programme d'incubation pour 200 projets gastronomiques marocains, afin de promouvoir l'innovation culinaire et l'entrepreneuriat dans la restauration⁵⁰. Cet effort de structuration du secteur s'articule avec des initiatives notables comme le salon CREMAI 2025 à Marrakech⁵¹, dédié à l'hospitalité et à la gastronomie africaine.

Enfin, le Maroc consolide sa position comme destination culturelle et événementielle. Les festivals de renommée internationale, à l'instar du festival Mawazine, le festival Gnaoua et Musiques du Monde d'Essaouira, le festival du Film de Marrakech, le festival Timitar d'Agadir, ainsi que de nouveaux événements comme YO! Fest Rabat, renforcent la visibilité internationale du pays et favorisent la cohésion sociale et territoriale. Ces manifestations soutiennent la demande touristique, prolongent les séjours et génèrent des retombées significatives pour les filières locales de restauration, d'artisanat et de services.

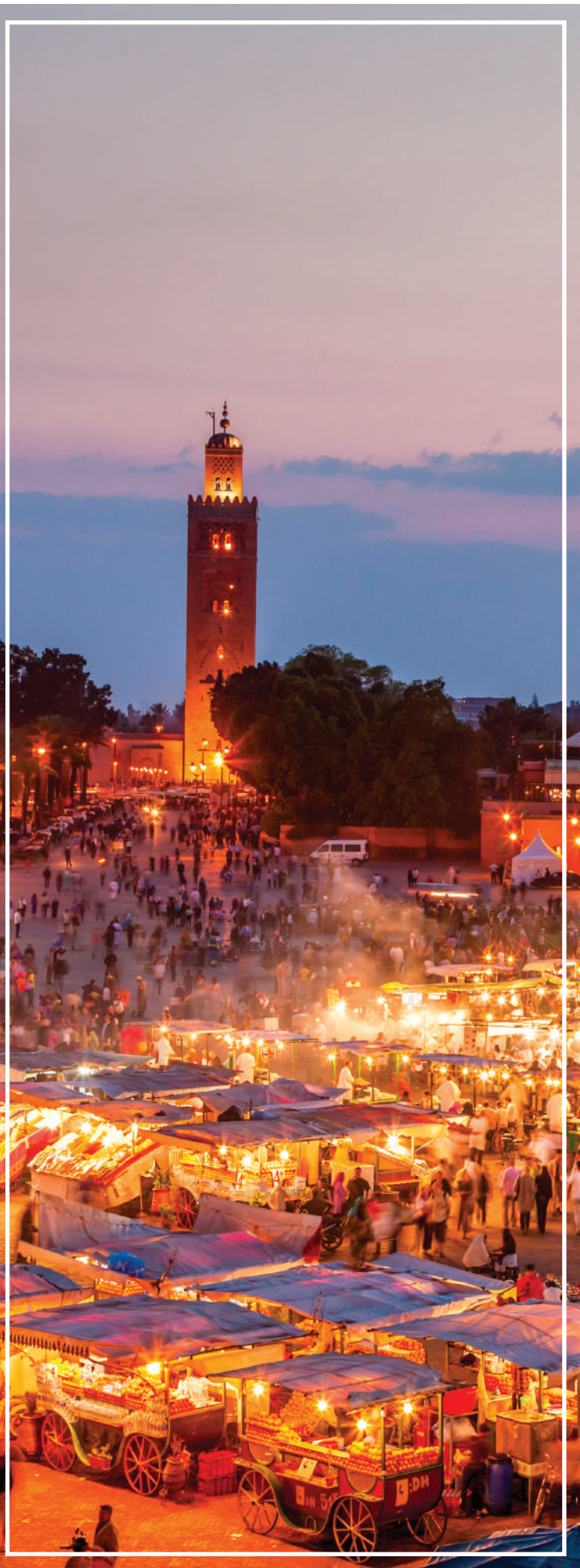


⁴⁸ <https://eliteaccessconciergerie.com/>

⁴⁹ <https://ledesk.ma/encontinuu/rabat-lancement-de-trois-programmes-dappui-a-la-competitivite-des-acteurs-de-lartisanat/>

⁵⁰ <https://smit.gov.ma/incubation-gastronomie/>

⁵¹ <https://www.cremai.ma/>



Conclusion

Le secteur touristique marocain se positionne tel un moteur stratégique de croissance économique et de développement social, soutenu par diverses visions et des programmes nationaux tels que la Vision 2030 et le programme Cap Hospitality. Ces initiatives renforcent la compétitivité du pays, diversifient l'offre touristique et encouragent un développement durable et inclusif.

De fait, le Maroc bénéficie d'un potentiel touristique exceptionnel, fondé sur la diversité de ses destinations, la richesse de son patrimoine culturel et naturel, ainsi que la qualité de ses infrastructures. Les projets en cours et à venir offrent des opportunités concrètes d'investissement, que ce soit dans l'hôtellerie de luxe, l'infrastructure, la digitalisation, ou les services annexes (conciergerie, agences de voyages, etc.)

Parallèlement, la montée en puissance de nouveaux segments, tels que l'écotourisme, le tourisme de bien-être, les expériences culturelles et la digitalisation des parcours touristiques, crée des opportunités de positionnement sur des niches à forte valeur ajoutée au sein du Royaume.

Par ailleurs, le Maroc a mis en place un cadre réglementaire et incitatif, incluant des avantages fiscaux et des primes à l'investissement écoresponsable, favorisant l'adoption de pratiques durables tout en renforçant l'attractivité du secteur. Ces dynamiques contribuent, non seulement, à la création d'emplois, mais aussi au renforcement des compétences locales et à la valorisation du patrimoine culturel, immatériel et environnemental.

L'organisation d'événements sportifs internationaux, tels que la Coupe du Monde 2030 et la Coupe d'Afrique des Nations 2026, constitue un facteur supplémentaire de dynamisme pour le tourisme marocain, et pour le rayonnement culturel à l'international. Ces manifestations devraient générer des retombées économiques directes et indirectes, renforçant la visibilité internationale du pays et stimulant la demande dans l'hébergement, la restauration, le transport et les services associés, tout en attirant de nouveaux segments de clientèle internationale.



FOCUS

Le Family Office

Introduction

Dans un contexte de globalisation des patrimoines et de transformation rapide des marchés financiers, les Family Offices (FO) s'imposent comme des acteurs structurants de la gestion de la richesse privée. Présents sur l'ensemble des continents, avec 47 % en Amérique, 27 % en Asie-Pacifique et 26 % en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique¹, les FO traduisent la professionnalisation croissante de la gouvernance patrimoniale. Leurs stratégies reflètent une forte orientation vers l'innovation et la diversification, avec une exposition accrue aux technologies émergentes, à l'intelligence artificielle et aux actifs numériques. Cette évolution illustre le positionnement du FO au croisement de la finance, de la technologie et de la transmission patrimoniale à long terme.

En tant que structure d'accompagnement des grandes familles, un FO s'adresse principalement aux High Net Worth Individuals (HNWI), dont le patrimoine excède 10 millions de dollars, et aux Ultra High Net Worth Individuals (UHNWI), dont les avoirs dépassent 30 millions de dollars. Selon le Africa Wealth Report 2025², le Maroc compte environ 7 500 millionnaires, dont 39

appartiennent à la catégorie des UHNWI, avec une valeur nette dépassant les 100 millions de dollars. Cette évolution illustre la montée en puissance d'une clientèle potentiellement concernée par ce modèle de gestion du patrimoine.

De fait, la mise en œuvre d'un Family Office est une démarche complexe et profondément personnalisée, dont la structure et le fonctionnement varient en fonction de plusieurs facteurs cruciaux. Loin d'être une solution unique, elle s'adapte aux spécificités de chaque famille, à l'ampleur de son patrimoine, à la nature de ses actifs, à ses ambitions stratégiques et à sa culture interne.

Dans le cadre de ce dossier, notre objectif principal est de démystifier et d'éclairer la notion de "Family Office". Nous explorerons en détail leur nature, leur structure et les services multidimensionnels qu'ils proposent à une clientèle fortunée. Au-delà de cette présentation fondamentale, nous nous attacherons à analyser les opportunités et les défis inhérents à leur développement au sein du paysage économique marocain.

¹ <https://www.goldmansachs.com/pdfs/insights/articles/adapting-to-the-terrain/family-office-investment-insights-report.pdf>

² <https://www.henleyglobal.com/publications/africa-wealth-report-2025/africas-wealthiest-countries>

Définition et classification des Family offices

Définition des FO

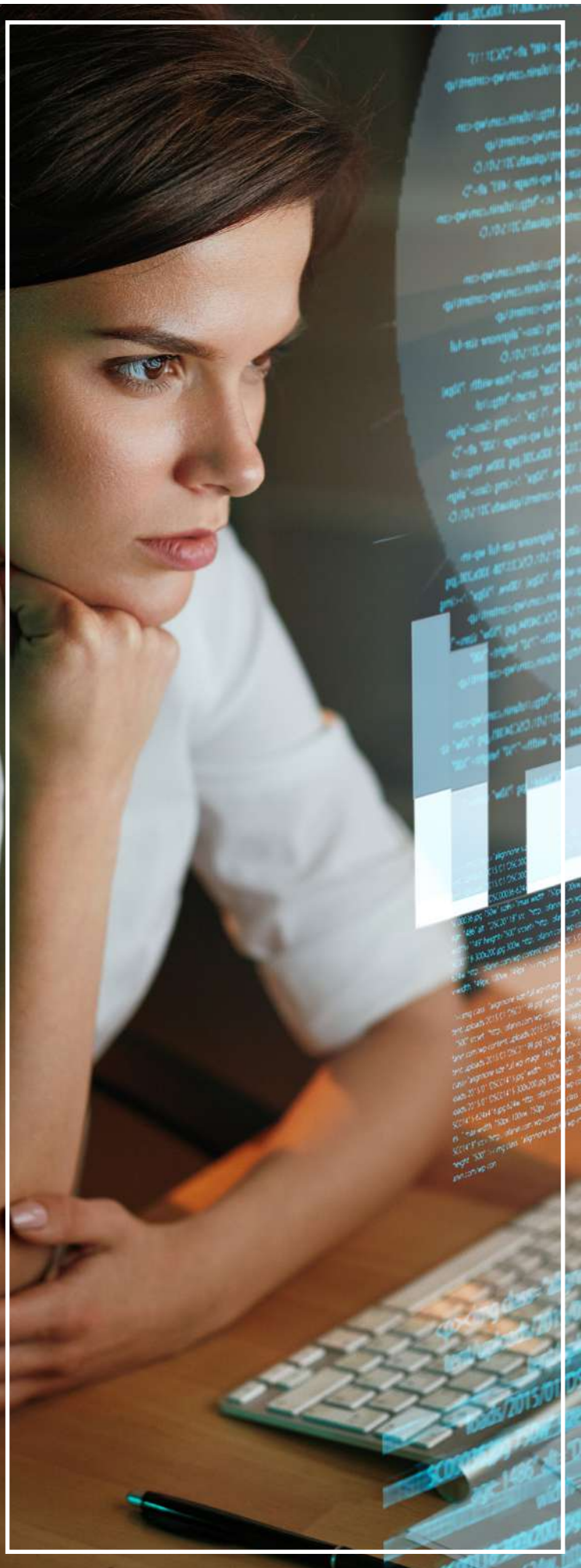
Un « Family Office » se définit comme un dispositif global de gouvernance patrimoniale, conçu pour répondre à la complexité croissante des patrimoines privés de grande envergure. Il ne se limite pas à la gestion d'actifs financiers, mais vise la structuration, la préservation et la transmission d'un capital multiforme (financier, entrepreneurial, immobilier ou culturel) au sein d'une stratégie cohérente et durable.

Pour assurer la continuité et la pérennité du patrimoine familial sur plusieurs générations, les FO mettent en place des dispositifs de gouvernance qui favorisent la cohésion et la prévention des conflits, tout en accompagnant les ayants-droits dans le développement de leur culture financière et entrepreneuriale.

De manière générale, les FO proposent un large panel de services destinés à optimiser la gestion et la préservation du patrimoine familial. Parmi les services proposés par les FO, on peut citer :

- **La gestion de portefeuille** : les FO assurent la supervision des placements financiers afin d'optimiser les retours sur investissement tout en réduisant les risques, en considérant les objectifs financiers et le niveau de tolérance au risque de chaque famille.
- **La planification successorale et fiscale** : les FO assistent les familles dans l'élaboration de stratégies efficaces pour la transmission du patrimoine aux générations futures.
- **La gestion de trésorerie et de comptes** : les FO administrent les comptes bancaires, les règlements et les transactions financières quotidiennes pour simplifier la gestion de la trésorerie.
- **La gestion immobilière** : ils supervisent la gestion, l'acquisition et la cession de biens immobiliers pour le compte des familles clientes.
- **Le conseil en philanthropie** : les FO guident les familles dans la création de fondations philanthropiques et la gestion de leurs contributions caritatives.
- **La coordination de services juridiques et comptables** : ils collaborent étroitement avec des avocats et des comptables afin d'assurer la conformité avec les législations et réglementations fiscales en évolution constante.
- **L'éducation et la sensibilisation** : les FO instruisent les membres de la famille sur les questions financières et patrimoniales afin de les aider à prendre des décisions éclairées.





Les catégories des FO

La diversité des services proposés par les FO conduit à l'émergence de plusieurs modèles organisationnels notamment :

- **Le Single Family Office (SFO)**, structure interne dédiée à une seule famille, offrant un accompagnement sur mesure incluant planification successorale, philanthropie et la gestion des affaires plus privées, telles que l'organisation administrative, la gestion de résidences, la confidentialité des données, etc. Ce modèle, réservé aux très grands patrimoines (souvent supérieurs à 100 millions d'euros, soit environ 1,1 milliard de dirhams), privilégie le contrôle total et la confidentialité, au prix de coûts de gestion et d'exploitation élevés (recrutement d'équipes internes, frais de conformité, infrastructure technologique, etc.).
- **Le Multi-Family Office (MFO)**, est une entité financière spécialisée dans la gestion et la coordination des affaires financières et patrimoniales de plusieurs familles fortunées. Il s'agit essentiellement d'une structure dédiée à la gestion de la richesse, offrant une gamme complète de services de conseil financier, de planification successorale, de conseil en investissements et de gestion administrative à une clientèle haut de gamme composée de plusieurs familles.
- **Le Virtual Family Office (VFO)**, fondé sur des plateformes numériques et la coordination d'experts externes, il combine flexibilité, efficacité et réduction des charges structurelles à l'instar des bureaux ou de systèmes informatiques performants, tout en maintenant un bon niveau de sécurité et de réactivité.
- **L'Embedded Family Office**, est une structure intégrée au sein d'une institution financière (banque privée, société de gestion ou cabinet de conseil). Il offre la personnalisation d'un service dédié à une famille ou à un groupe restreint de clients, tout en bénéficiant de l'infrastructure existante de l'institution : cadre juridique, ressources humaines, systèmes de gestion et réseau d'expertise international.

Le Contexte Marocain : Spécificités et Potentiel de Développement des Family Offices

Dans le contexte marocain, la structuration des Family Offices s'inscrit dans une dynamique progressive, soutenue par l'évolution rapide des profils de la richesse nationale. L'Africa Wealth Report de 2025³ souligne une hausse de 40 % du nombre de personnes fortunées au Maroc, entre 2015 et 2025, confirmant la montée en puissance d'une clientèle patrimoniale à la recherche de solutions de gestion plus intégrées et plus durables.

Émergence des grandes entreprises familiales au Maroc

L'émergence de grandes entreprises familiales privées au Maroc s'inscrit dans le sillage d'une dynamique économique nationale particulièrement vigoureuse, caractérisée par une croissance soutenue et une diversification sectorielle ambitieuse. Au cours des deux dernières décennies, le Royaume a su bâtir une stratégie de développement audacieuse, propulsant des domaines clés tels que l'industrie manufacturière, avec des avancées notables dans les secteurs automobile et aéronautique, mais aussi les services, le tourisme florissant et les nouvelles technologies en pleine expansion. Cette transformation structurelle a été solidement ancrée par une stabilité macroéconomique, orchestrée par des politiques publiques proactives. Ces dernières ont activement favorisé l'attraction d'investissements directs étrangers (IDE), générant ainsi un afflux de capitaux et de savoir-faire qui a permis la constitution d'actifs significatifs et diversifiés, créant un terrain fertile pour l'épanouissement entrepreneurial et l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs.

Parallèlement, le Maroc conserve un patrimoine familial historique, avec des entreprises détenues par des familles représentant plus de 70 % du secteur privé⁴. Ces entreprises familiales sont de véritables piliers qui soutiennent et dynamisent l'économie nationale, apportant une contribution inestimable à la richesse

produite, à la création d'emplois et à l'esprit d'innovation qui irrigue le pays. On peut citer en exemple emblématique des géants tels qu'O Capital Group, une institution financière d'envergure, née de la vision et encore solidement pilotée par Othman Benjelloun ; Holmarcom Group, dont les rênes sont tenues par la lignée des Bensalah ; et Diana Holding, un empire agro-industriel, préservé par la famille Zniber. Il est à noter que ces trois groupes influents ont été reconnus par le célèbre magazine Forbes, figurant parmi les 100 familles les plus puissantes et influentes de l'ensemble du monde arabe.⁵

D'autres conglomérats majeurs enrichissent ce paysage économique national, notamment SAHAM groupe, fondé et développé par Moulay Hafid Elalamy, devenu l'un des plus importants groupes marocains grâce à son expansion stratégique dans les secteurs de la finance, de l'éducation, de la santé, des centres de services et plus récemment du private equity. Par ailleurs, Akwa Group s'impose également comme une force motrice essentielle, contribuant à façonner le paysage économique national et jouant un rôle déterminant dans une large diversité de secteurs stratégiques, des plus traditionnels aux plus avant-gardistes.

Le maintien d'une maîtrise des choix stratégiques et opérationnels au sein du giron familial constitue une préoccupation primordiale, particulièrement face aux impératifs complexes de structuration et de consolidation du capital. C'est dans cette optique que l'Institut de l'Entreprise Familiale Maroc (IEF-Maroc), créé en 2023, fédère une quarantaine d'acteurs et s'appuie sur des réseaux internationaux pour améliorer la gouvernance, faciliter la transmission intergénérationnelle et accompagner le développement entrepreneurial dans un cadre moderne et professionnel.



³ <https://www.henleyglobal.com/publications/africa-wealth-report-2025/africas-wealthiest-countries>

⁴ <https://lematin.ma/economie/entreprises-familiales-au-maroc-des-valeurs-pour-capital/303915>

⁵ <https://www.forbesmiddleeast.com/lists/top-100-arab-family-businesses-2025/>

La gestion de fortune au Maroc reste largement dominée par les acteurs traditionnels, notamment les banques privées nationales et internationales ainsi que les gestionnaires de portefeuille. Le secteur bancaire marocain demeure fortement concentré, comme l'indique le rapport annuel de la stabilité financière de 2024 de Bank Al-Maghrib, l'ACAPS et l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux⁶ : trois grands groupes bancaires marocains privés détiennent plus de 60 % des actifs, prêts et dépôts du pays.

Parallèlement, le secteur des investissements privés, non cotés en bourse, connaît une effervescence remarquable. Près de 3,9 milliards de dirhams ont été levés pour l'année 2024, comme le révèle l'Association Marocaine des Investisseurs en Capital (AMIC)⁷, soulignant la vitalité grandissante de ce marché. Cependant, la plupart de ces acteurs se concentrent principalement sur l'aspect purement financier des placements, laissant un déficit en matière de services holistiques. Ce déficit se manifeste notamment dans des domaines tels que la gestion de la gouvernance familiale, l'accompagnement des transmissions de patrimoine entre générations, l'organisation d'activités philanthropiques ou encore la gestion des actifs non financiers, tels que l'art ou les collections privées.

Cette lacune a naturellement stimulé l'émergence de nouvelles structures, les Single Family Offices (SFO) et les Multi-Family Offices (MFO). Ces entités ont été créées soit par des familles désireuses de gérer leur patrimoine de manière plus intégrée, soit par des professionnels aguerris de la finance qui ont identifié le besoin pressant d'une approche plus globale et personnalisée. Des exemples concrets, comme Atlas Capital⁸, illustrent cette dynamique novatrice.

Atlas Capital Family Office

Atlas Capital se distingue comme le seul acteur au Maroc à offrir une approche véritablement globale du patrimoine, dépassant largement la simple gestion financière. Notre modèle repose sur des expertises intégrées in-house – Private Equity, immobilier, M&A et gestion d'actifs – permettant d'accompagner les familles fortunées dans toutes les dimensions de leur stratégie patrimoniale. Grâce à une structure entrepreneuriale, indépendante et agile, nous orchestrerons l'ensemble des conseils financiers, juridiques et fiscaux en collaborant avec les meilleurs avocats, fiscalistes, notaires, banques et assureurs. Cette coordination centralisée garantit cohérence, efficacité et confidentialité.

Notre intervention couvre un diagnostic patrimonial complet, le pilotage stratégique des actifs financiers et immobiliers, ainsi que la gouvernance familiale et la transmission intergénérationnelle. Nous aidons les familles à structurer, décider et pérenniser leur patrimoine dans un cadre clair et sécurisé.

Atlas Capital se positionne ainsi comme un partenaire stratégique de long terme, capable de traiter des problématiques complexes – souvent internationales – et d'offrir des solutions sur mesure alliant performance, sécurité et vision.

⁶ https://www.acaps.ma/sites/default/files/2025-08/RSF%202024_0.pdf

⁷ <https://amic.org.ma/wp-content/uploads/2025/05/2025-Rapport-dactivite-AMIC-2024-VF.pdf>

⁸ <https://www.atlascapital.ma/>

Les enjeux de développement des Family Offices au Maroc

La structuration des FO au Maroc s'inscrit dans une dynamique émergente. Si le concept attire un nombre croissant de grandes entreprises familiales, il demeure encore à consolider. La sensibilisation de ces familles à la valeur ajoutée d'une gestion centralisée et professionnelle du patrimoine constitue une étape essentielle pour dépasser les approches traditionnelles, souvent fragmentées entre plusieurs prestataires.

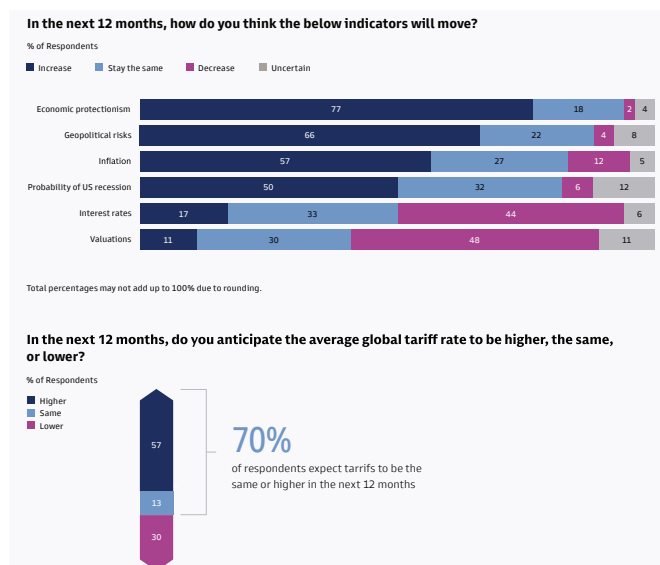
Dans ce contexte évolutif, il est essentiel d'examiner quelques-uns des risques inhérents et des opportunités prometteuses que la structuration et le développement des Family Offices présentent au Maroc.

Vulnérabilités des Family Offices : Analyse des Risques d'Investissement

Bien que les Family Offices (FO) mondiaux soient souvent perçus comme des acteurs stabilisateurs sur les marchés financiers grâce à la flexibilité de leur capital, ils ne sont pas immunisés contre une multitude de risques. Leurs stratégies d'investissement sont en réalité confrontées à des vulnérabilités complexes, majoritairement identifiées comme des facteurs externes. Le rapport Goldman Sachs 2025 met en lumière ces préoccupations majeures, offrant une perspective détaillée sur les défis que ces entités doivent anticiper et gérer.

- **Les risques prédominants se concentrent d'abord sur le volet géopolitique et politique.** Les conflits géopolitiques sont considérés comme une menace de premier ordre, capable de déstabiliser les marchés internationaux et d'impacter directement les portefeuilles d'investissement. À cela s'ajoutent les inquiétudes liées à l'instabilité politique, qui peut engendrer des changements législatifs et réglementaires imprévisibles.
- **Les barrières commerciales et le protectionnisme** jettent une ombre menaçante sur les chaînes d'approvisionnement mondiales déjà fragiles et sur la fluidité essentielle des échanges transfrontaliers. Ces obstacles sont désormais clairement perçus comme un risque majeur. Au cours des douze prochains mois, 77 % des Family Offices mondiaux prévoient une augmentation du protectionnisme économique, et 70 % anticipent que le taux tarifaire mondial moyen demeurera stable ou connaîtra une hausse (figure 1), ce qui indique que l'accroissement des droits de douane est désormais considéré comme la norme établie.

Figure 1: Evolution des risques d'investissement durant les 12 prochains mois



Source : "Adapting to the Terrain Family Office Investment Insight". Goldman Sachs, 2025.

- Parallèlement, **les risques macroéconomiques et de marché** constituent une source d'anxiété significative pour les FO. La menace d'une récession économique est citée par 38 % des sondés du rapport Sachs, avec ses corollaires de contraction des profits et de dévalorisation des actifs. L'inflation (27 % des sondés) érode le pouvoir d'achat des capitaux et diminue les rendements réels des investissements, tandis que les valorisations élevées (27 %) dans certains secteurs ou classes d'actifs sont perçues comme un signe avant-coureur de corrections de marché potentielles.
- D'autres catégories de risques, bien que moins fréquemment citées, méritent une attention particulière. **La liquidité des actifs** peut devenir un problème en période de stress, empêchant les FO de réagir rapidement aux opportunités ou aux menaces. Le coût du financement est une préoccupation croissante dans un contexte de remontée des taux d'intérêt, impactant les stratégies d'investissement basées sur l'endettement. De même, le **cadre réglementaire** en constante évolution impose des défis de conformité et peut modifier les conditions d'investissement. En outre, l'instabilité bancaire ou le shadow banking représente un risque systémique non négligeable.
- Enfin, **les risques climatiques**, bien que perçus comme moins immédiats par une minorité, s'imposent progressivement comme des facteurs de risque à long terme, affectant la durabilité des investissements et la valeur des actifs.

Nécessité d'un cadre réglementaire et fiscal adapté aux FO

À l'instar de la gestion des risques pour les Family Offices à l'échelle mondiale, qui demeure une entreprise multidimensionnelle, exigeant une stratégie d'investissement agile pour naviguer dans un environnement économique et géopolitique de plus en plus complexe et imprévisible, la situation spécifique au Maroc appelle à des réflexions approfondies concernant l'environnement réglementaire et fiscal.

La reconnaissance juridique spécifique des FO, ainsi que l'ajustement des régimes fiscaux applicables à la transmission et la facilitation des investissements transgénérationnels représentent des leviers structurants. Ainsi, le cadre légal et fiscal au Maroc doit être progressivement ajusté pour accompagner la professionnalisation du secteur, notamment en matière de mobilité des capitaux et de systèmes fiscaux résilients, ce qui permettra de positionner le Royaume comme hub régional pour la gestion de patrimoine.

Opportunités et recommandations pour la mise en œuvre des Family Offices au Maroc

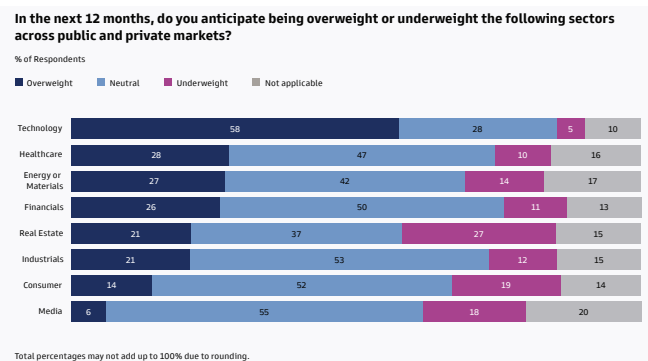
Réformes nécessaires pour la mise en œuvre des FO

L'émergence des Family Offices, bien que souhaitable pour une gestion patrimoniale optimisée, ne peut être envisagée comme une solution isolée. Comme souligné par plusieurs experts marocains, sa réussite est intrinsèquement liée à la création d'un écosystème propice, capable de justifier leur existence et d'assurer leur pérennité. Cette démarche implique une série de réformes profondes et multidimensionnelles, touchant à la fois les marchés financiers, le marché immobilier et les professions réglementées.

Rééquilibrage et régulation des marchés financiers et immobiliers

Diversification des placements : Compte tenu des tendances qui indiquent un intérêt croissant pour l'investissement dans des secteurs innovants (comme illustré par la figure 2⁹), il est devenu essentiel de repenser les stratégies d'allocation de capital traditionnelles. Cette évolution implique non seulement de diminuer drastiquement la dépendance excessive à un seul type d'actif, qui peut s'avérer vulnérable aux chocs de marché et aux cycles économiques spécifiques, mais aussi de privilégier activement une répartition du capital plus efficace, dynamique et intrinsèquement résiliente face aux incertitudes économiques mondiales.

Figure 2 : Surpondération ou sous-pondération de certains secteurs sur les marchés publics et privés



Source : "Adapting to the Terrain Family Office Investment Insight". Goldman Sachs, 2025.

À titre d'illustration de cette diversification et de l'attrait pour des investissements porteurs, une proportion significative des participants au sondage Sachs (s'élevant à 56 %) déclarent effectuer des investissements dans les infrastructures au sein des marchés privés. En effet, la progression de la numérisation est susceptible d'engendrer une augmentation considérable de la consommation énergétique des centres de données et, en conséquence, de nouveaux engagements en matière de dépenses d'investissement. De même, les volumes d'échanges commerciaux élevés, combinés à la réorganisation des voies d'approvisionnement, pourraient stimuler les investissements dans les installations portuaires et logistiques.

La santé et les centres de soins, qui connaissent une demande croissante et une évolution constante des technologies médicales, représentent un secteur d'investissement particulièrement attractif pour les FO. Leur capacité à adopter une vision à long terme et à financer des projets d'envergure se prête idéalement au développement d'infrastructures hospitalières modernes, à l'innovation en matière de dispositifs médicaux et à l'expansion de services de santé spécialisés.

En outre, le capital patient, caractéristique fondamentale des Family Offices, est fréquemment propice à l'investissement dans des technologies de pointe. Cette patience stratégique leur permet de soutenir des entreprises innovantes qui nécessitent des cycles de développement plus longs avant d'atteindre leur pleine maturité et rentabilité. L'attrait pour l'innovation est manifeste : la grande majorité des FO projettent une surpondération significative en technologies au cours des 12 prochains mois, reflétant une conviction forte dans le potentiel disruptif et la croissance exponentielle de ce secteur. À l'inverse, une proportion minime, seulement 5%, anticipe une sous-pondération, soulignant le consensus autour de la pertinence des investissements technologiques. De manière prévisible, une écrasante majorité des Family Offices (86 %) détiennent une forme d'investissement dans l'IA.

⁹ Le graphique présente la considération, sur les douze prochains mois, d'une surpondération ou d'une sous-pondération de secteurs spécifiques au sein des marchés publics et privés.

Dans ce contexte global d'investissement orienté vers l'innovation et la durabilité, les secteurs présentant un fort potentiel pour les entreprises marocaines concordent de manière frappante avec ces tendances mondiales dominantes. La santé, par exemple, est un domaine où le Maroc cherche à renforcer ses infrastructures et ses compétences, ouvrant la porte à des partenariats et des investissements dans des hôpitaux et des services de télémedecine. L'agro-industrie, un pilier historique de l'économie marocaine, peut bénéficier d'innovations technologiques pour améliorer la productivité, la traçabilité et la valeur ajoutée des produits agricoles. Enfin, la transformation numérique est un vecteur essentiel de modernisation pour tous les secteurs, créant des opportunités pour les entreprises marocaines.

Régulation du marché immobilier : D'après l'analyse de Goldman Sachs, un nombre conséquent de Family Offices injectent leurs capitaux dans une multitude de catégories d'actifs alternatifs, couvrant le capital-investissement, l'immobilier privé, les infrastructures, le crédit privé et les fonds spéculatifs. Il est particulièrement frappant de constater l'attrait dominant pour le secteur immobilier, avec pas moins de 44 % des FO interrogés dans le cadre de ce rapport qui privilégient un investissement direct dans l'immobilier privé.

Toutefois, une spéculation débridée et excessive sur le marché immobilier a le potentiel de gonfler artificiellement les valorisations et de détourner des sommes considérables qui pourraient autrement être allouées à d'autres secteurs productifs de l'économie. Il devient donc impératif d'instaurer une régulation plus rigoureuse et encadrée, non seulement pour garantir une transparence dans toutes les transactions, mais aussi pour prévenir la formation de ces bulles spéculatives et rediriger l'investissement immobilier vers des projets durables et porteurs d'une forte valeur ajoutée à long terme.

Professionnalisation et éthique du conseil patrimonial

- **Structuration de la profession :** Il est primordial de structurer la profession du conseil patrimonial en établissant des standards clairs, des parcours de formation reconnus et des niveaux d'expertise précis. Cela pourrait passer par la création d'ordres professionnels ou de fédérations robustes.

De même, pour élaborer des modèles de FO marocains adaptés au contexte local tout en respectant les standards internationaux, il est essentiel d'établir : une gouvernance indépendante avec des comités d'investissement, un reporting régulier intégrant des indicateurs ESG et de performance à long terme, ainsi que des cadres fiscaux et juridiques souples favorisant la diversification multi-actifs.

- **Certifications reconnues :** l'instauration de certifications obligatoires et reconnues au niveau national, voire international, garantirait la compétence et l'actualisation des connaissances

des conseillers. Ces certifications devraient couvrir un large éventail de domaines : fiscalité, droit successoral, produits financiers, gestion des risques, planification successorale, etc.

- **Cadre déontologique solide :** un code de déontologie strict et contraignant est indispensable pour assurer l'intégrité, l'indépendance et la primauté des intérêts des clients. Ce cadre doit définir les obligations de diligence, de loyauté, de confidentialité et de transparence, et prévoir des mécanismes de contrôle et de sanction en cas de manquement.

Éducation financière et culture patrimoniale

- **Sensibilisation aux enjeux de transmission :** au-delà des aspects purement techniques, il s'agit de cultiver une conscience collective autour de l'importance de la planification successorale, de la philanthropie, et de la gestion de patrimoine dans une perspective intergénérationnelle et durable, éléments fondamentaux pour justifier l'existence et l'efficacité des Family Offices.

L'apport potentiel de Casablanca Finance City (CFC)

Casablanca Finance City (CFC) est idéalement positionnée pour renforcer le rôle du Maroc en tant que centre régional de gestion des capitaux familiaux. Conçu pour attirer les investisseurs institutionnels et les gestionnaires d'actifs internationaux, le statut CFC propose un environnement légal et fiscal avantageux, ainsi que des structures de gouvernance et de services adaptées aux exigences des FO. Ses principaux atouts incluent les suivants¹⁰:

- **Avantages fiscaux compétitifs :** exonération de l'impôt sur les sociétés pour une période de cinq ans, suivie de l'application d'un taux spécifique de 20 %.¹¹
- **Cadre réglementaire simple :** réglementation transparente conforme aux normes internationales, sans contrôle des changes pour les entités CFC.
- **Procédures administratives simplifiées et accès à l'Afrique :** création d'entreprise rapide et accès à un réseau panafricain d'investisseurs.



¹⁰ <https://casablancafinancecity.com/fr/node/89>

¹¹ <https://casablancafinancecity.com/fr/node/89>

Ces avantages sécurisent les flux financiers et facilitent la coordination entre les juridictions africaines, européennes et de la région du Golfe, renforçant ainsi l'attractivité de CFC pour les familles disposant d'actifs régionaux et souhaitant centraliser leur gouvernance depuis le Maroc.

Par ailleurs, CFC peut jouer un rôle de catalyseur en matière de régulation et de coopération régionale. La mise en place de cadres réglementaires spécifiques aux FO, incluant des mécanismes de reconnaissance juridique, de protection des données patrimoniales et de standards de conformité alignés sur les meilleures pratiques internationales, renforcerait la crédibilité et la sécurité juridique de la place financière marocaine. Ces initiatives permettraient également de favoriser l'harmonisation avec les standards internationaux en matière de gouvernance et de transparence.

Le Maroc, par le biais de Casablanca Finance City (CFC), pourrait trouver une source d'inspiration précieuse dans le modèle de gestion des Family Offices établi par le Dubaï International Financial Centre (DIFC). L'exemple du DIFC met en lumière la réussite d'une stratégie axée sur l'attraction et la concentration des capitaux privés. Les Émirats arabes unis, et plus particulièrement Dubaï, sont devenus un pôle incontournable pour les Family Offices dans la région du Moyen-Orient, accueillant plus de 75 %¹² d'entre eux. Cette concentration résulte d'une approche proactive qui a su créer un environnement propice aux investissements et à la gestion de fortunes. Le DIFC, en particulier, s'est positionné comme le cœur de cet écosystème, fédérant plus de 300 entreprises de gestion de patrimoine et d'actifs et gérant un patrimoine privé cumulé de 450 milliards de dollars américains. Cette capacité à attirer et à retenir un tel volume de capitaux, estimé à 3 000 milliards de dollars américains accessibles depuis Dubaï, démontre l'efficacité d'un cadre réglementaire adapté et d'une offre de services haut de gamme.

Conformément à l'Agenda économique de Dubaï (D33)¹³, Dubaï aspire à devenir l'une des quatre premières places financières mondiales. Un élément clé de cette ambition réside dans la simplification des procédures administratives pour les particuliers fortunés (HNWI) et très fortunés (UHNWI). Il est à noter que le règlement de 2023 du DIFC concernant les arrangements familiaux a été mis en œuvre afin d'apporter un soutien complet aux exigences financières et d'investissement des Family Offices, qu'ils soient mono-familiaux (SFO) ou multi-familiaux (MFO).

Par ailleurs, le Centre mondial des entreprises familiales et de la gestion de patrimoine privé du DIFC, institué en 2022, constitue une entité pionnière dans la région et à l'échelle mondiale. Il offre des services de consultation et d'accompagnement, des programmes de formation, des opportunités de réseautage, des recherches et des publications, ainsi qu'une assistance pour la résolution des litiges.



¹² <https://economymiddleeast.com/news/how-european-family-offices-are-reallocating-capital-to-the-uae/>

¹³ <https://www.difc.com/whats-on/news/jafza-and-difc-explore-framework-for-dual-zone-operations-for-companies>



Conclusion

L'essor des Family Offices au Maroc témoigne de l'évolution et de l'affirmation d'entreprises familiales cherchant des solutions de gestion intégrées et durables. Ces organisations se caractérisent par leur approche globale, englobant la gouvernance, la planification successorale, la gestion d'actifs financiers et non financiers, le soutien intergénérationnel et l'intégration de technologies de reporting et d'agrégation patrimoniale.

Le contexte marocain, marqué par une stabilité macroéconomique et un cadre réglementaire en évolution constante, encourage progressivement l'émergence de ces entités. La disponibilité d'infrastructures financières modernes, le développement d'un écosystème de prestataires spécialisés et la mise en œuvre d'institutions telles que Casablanca Finance City constituent un environnement propice à la gestion centralisée des patrimoines familiaux.

Dans ce paysage en constante évolution de la gestion de fortune au Maroc, un secteur dynamique et en pleine maturation, caractérisé par une sophistication croissante des besoins des familles et une complexité accrue des marchés financiers nationaux et internationaux, **Atlas Capital Family Office s'affirme comme l'acteur de référence pour les familles marocaines fortunées.**

Son positionnement unique ne se limite pas à une simple proposition de valeur ; il est le fruit d'une synergie d'éléments différenciateurs. Adossé à des expertises internes solides et multidisciplinaires, couvrant l'ingénierie patrimoniale, la fiscalité complexe, la gouvernance familiale, la philanthropie et l'investissement responsable, Atlas Capital Family Office se distingue par une capacité d'accompagnement stratégique sur mesure, méticuleusement élaborée pour répondre aux particularités de chaque situation familiale.

Cette approche personnalisée en fait bien plus qu'un simple prestataire de services ; il devient un véritable partenaire privilégié pour les familles souhaitant non seulement professionnaliser et structurer leur patrimoine avec une rigueur exemplaire, mais aussi le pérenniser sur plusieurs générations, au Maroc comme à l'international.

ACTUALITÉS ATLAS CAPITAL

Forte Croissances des AuM

Au 31 octobre 2025, les encours sous gestion d'Atlas Capital sont en hausse de plus de 50 % depuis le début de l'année. Cette progression témoigne de la confiance renouvelée de nos clients et de la capacité d'Atlas Capital à structurer des véhicules d'investissement performants dans un environnement de marché exigeant.

Cette dynamique s'appuie sur la contribution équilibrée de l'ensemble des entités.

Financière Atlas, notre filiale à Genève, enregistre une croissance de quasi 100 %, illustrant la reconnaissance de notre expertise et de nos performances sur les marchés d'actifs internationaux. L'activité Asset Management et l'Intermédiation Boursière enregistrent des progressions respectives de 14 % et 32 %, portées par un contexte de marché plus porteur et une gestion active disciplinée.

Le Wealth Management poursuit sa montée en puissance, avec des encours multipliés par plus de quatre sur la période, portée par une approche de gestion privée reposant sur la conception de solutions d'investissement innovantes et sur-mesure.

Sur le segment des actifs réels, Atlas Capital Real Estate Management enregistre une progression de 75 %, soutenue par le développement de projets immobiliers emblématiques tels que Mazhar Living.

Enfin, 2025 marque une nouvelle étape dans le développement du pôle Private Equity, avec l'obtention de son agrément de société de gestion OPCC, ACPE s'impose désormais comme un acteur structurant dans l'accompagnement des entreprises en croissance et la création de champions sectoriels.

L'année a également été marquée par la clôture d'un club deal dépassant le milliard de dirhams, réalisé autour de Polymédic et porté par plusieurs family offices — une opération emblématique qui illustre la montée en puissance du groupe Atlas Capital et sa capacité à structurer des transactions d'envergure.

L'ensemble reflète la solidité du modèle intégré d'Atlas Capital et sa capacité à générer de la performance de manière cohérente, durable et alignée avec les intérêts de ses investisseurs.

Financière Atlas : une gestion en devises qui surperforme

Depuis 2024, Financière Atlas, filiale d'Atlas Capital à Genève, propose une gestion sur-mesure sur les actifs en devises. Grâce à une approche personnalisée et agile, nos stratégies surperforment régulièrement les marchés internationaux et ce même en période de forte volatilité. Forte de ces résultats, Financière Atlas confirme sa place parmi les acteurs de référence à l'international.

Nos clients peuvent conserver leur banque actuelle tout en bénéficiant de l'expertise de nos partenaires suisses. Notre indépendance garantit des recommandations totalement alignées avec les objectifs de nos clients. Pour en savoir plus et découvrir nos solutions adaptées, contactez votre Senior Banker.

Atlas Capital Management

notre filiale spécialisée en gestion d'actifs, a réussi l'audit menant à l'obtention de la certification ISAE 3402 de type 2, attestant de la pertinence et de l'efficacité des process de son contrôle interne.

Une nouvelle génération d'OPCVM à l'horizon

La réforme de la loi n° 03-25, régissant les Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières (OPCVM), permettra à Atlas Capital Management d'étoffer sa gamme de produits afin d'offrir davantage de diversification et de flexibilité. Cela se concrétisera par la création d'OPCVM en devises, d'OPCVM participatifs ou de fonds indiciels cotés (ETF).

Alors que les OPCVM en devises, destinés à une clientèle détentrice de comptes en devises au sein des banques marocaines, proposeront une exposition sans limitation aux marchés internationaux, les OPCVM participatifs, dont la conformité sera validée par le Conseil Supérieur des Oulémas (CSO), viendront étoffer les produits classiques de la finance participative tout en se différenciant par leur liquidité. Les ETF, quant à eux, reproduiront en toute transparence la performance de l'indice boursier.

ACTUALITÉS

ATLAS CAPITAL

Annonce d'acquisition - lancement du projet Céleste à casa-anfa

Nous avons le plaisir d'annoncer la signature, ce jeudi 4 décembre 2025, de l'acquisition du lot 43-2 auprès de l'AUDA, marquant ainsi le lancement officiel de notre nouveau club deal dans l'immobilier.

Le projet est localisé sur une parcelle de 4.662 m², située sur le boulevard des Musées, à proximité de la Place Financière et de la Palmeraie.

Un projet signature porté par H+E Architecture et articulé autour de trois composantes complémentaires :

- **Résidentiel haut standing** : une résidence boutique d'environ 120 appartements offrant des finitions premium, une exposition sud, ainsi qu'un ensemble de services exclusifs dédiés au bien-être (fitness, couloir de nage, kids club, espace de coworking, etc.) ;
- **Bureaux nouvelle génération** : deux immeubles indépendants en R+7 proposant des plateaux



modulables, livrés semi-aménagés, chacun doté de son hall d'entrée dédié et d'accès privatifs ;

- **Retail de proximité** : un local commercial de 300 m² en rez-de-chaussée au service des résidents et du quartier.

Les travaux démarreront au second trimestre de l'année 2026, pour une livraison prévue fin 2028.

Nous sommes heureux d'entamer ce nouveau projet qui incarne l'ambition d'Atlas Capital : concevoir et développer des actifs innovants, performants et créateurs de valeur durable pour nos clients.

www.atlascapital.ma
www.oaklins.com

88, Rue El Morrakochi,
Casablanca 20100, Maroc
Tél. +212 5 22 23 76 02

Rue Ami-Lullin 12,
1207 Geneve
Tél. +41 22 566 99 50

www.vidalassurances.ma

Vidal Casablanca : 93, Bd EL
Massira El Khadra, Résidence
Sorour, 5^{ème} Etage - Casablanca
20190 Casablanca - Maroc
Tél. +212 5 22 94 94 76

Vidal Assurances Rabat
12, place des Alaouites
10 000 Rabat - Maroc
Tél. +212 5 37 70 99 12

Ce document n'est pas et ne doit pas être considéré comme une recommandation ou une sollicitation pour offrir, souscrire, vendre ou conclure une quelconque opération sur les services ou instruments financiers qui y sont mentionnés. Votre Conseiller financier se tient à votre disposition pour toute information complémentaire et pour vous accompagner dans vos choix en fonction de vos besoins et de votre profil personnel d'investissement. Avant de souscrire à tout produit ou service financier, il est impératif de lire attentivement les documents contractuels y afférant.

Ce document a été rédigé par Atlas Capital. Il ne doit en aucun cas être reproduit, en totalité ou en partie, pour quelque raison que ce soit.

ATLAS
CAPITAL

WEALTH
MANAGEMENT

Atlas Capital : acteur marocain de référence dans la gestion en devises, surperforme durablement ses pairs

Découvrez nos solutions auprès de votre Senior Banker

Contactez votre Senior Banker pour plus d'informations M. Karim Kholoud à l'adresse k.kholoud@atlascapital.ma ou par téléphone au +212 5 22 23 76 02



88, Rue El Marrakchi Quartier Hippodrome Casablanca, Maroc



www.atlascapital.ma