



RAPPORT DE VOYAGE



IMMERSION DANS LES INDUSTRIES CULTURELLES ET CRÉATIVES MAROCAINES

Maroc - Casablanca & Marrakech

Du 1 au 5 juin 2026

REMERCIEMENTS

Pour leur accompagnement et leur aide dans l'organisation et la coordination de ce voyage.

Florent PRATLONG

Directeur du Master
Management de l'Innovation et
de l'EMS

Mariame EL KHALIFA

Coordinatrice de Master 1
Innovation & Management

Sarah DOUCH

Responsable Finance à
l'Université Paris 1 Panthéon
Sorbonne

Sonia KLEIN

Gestionnaire Finances et
Achats

LA CLASSE M1 IMAIC

Alix HAYE

Aude DE KERANGAL

Carla SATUÉ BONNE

Claudia PHANG

Constance GUILLAUMIN

Margaux LEDUC

Maxime KUHM

Milla CORNET

Paul GRIMBLAT

Raphaël LOOCK

Viktor BONNIÈRE



TABLE DES MATIÈRES



5-12

CASABLANCA

6

VISITE À LA CGEM

Rencontre institutionnelle avec la FICC

7

LE MOROCCO MALL

Luxe, artisanat et stratégie de marque

8

STUDIO DES ARTS VIVANTS & GALERIE 38

Culture vécue, culture produite

9

STUDIO ARTCOUSTIC

L'animation marocaine à la conquête de l'international

10

GALERIE D'ART D'ALI KAROUM

Une collection, une vision du monde

11

MOSQUÉE HASSAN II

Patrimoine religieux et savoir-faire artisanal

12

VILLA DES ARTS

La médiation culturelle comme mission structurante

13-16

MARRAKECH

14

JARDIN MAJORELLE, MUSÉE YSL

Un écosystème culturel d'exception

15

UNIVERSITE MOHAMMED VI POLYTECHNIQUE

Laboratoire d'innovation et hub d'entrepreneuriat panafricain

16

COMPTOIR DES MINES GALERIE

Art contemporain africain et réhabilitation du patrimoine



UNE IMMERSION AU MAROC



Dans le cadre de notre programme de Master, les étudiants des parcours IMAIC (Master Innovation Management Arts & Industries Créatives) de l'École de Management de la Sorbonne ont effectué un voyage d'études au Maroc, à Casablanca et Marrakech. Pendant une semaine d'immersion intensive, nous avons rencontré des acteurs institutionnels, des entrepreneurs, des artistes et des directeurs de grandes institutions culturelles, avec un objectif commun : comprendre de l'intérieur les dynamiques des industries culturelles et créatives (ICC) marocaines.

Ce rapport rend compte des visites et rencontres réalisées, des enseignements tirés et des résonances avec notre formation.

Il se structure en deux temps : une première partie dédiée à Casablanca, capitale économique et creuset d'un secteur culturel en pleine structuration ; une seconde partie consacrée à Marrakech, ville-patrimoine où se conjuguent art contemporain, luxe et innovation.

Cette semaine a confirmé une conviction : les industries culturelles et créatives ne sont pas un secteur annexe de l'économie, mais un levier stratégique de développement, d'identité nationale et de rayonnement international. Le Maroc en est aujourd'hui une illustration particulièrement vivante.

سافر تتعلم، فالسفر أفضل مدرسة في العالم

« Voyage et tu apprendras, car le voyage est la meilleure école du monde. »

Attribuée à Ibn Battuta , XIVe siècle



CASABLANCA

Partie I — Casablanca : structuration et dynamiques d'un secteur en devenir



CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES DU MAROC

Rencontre institutionnelle avec la FICC

Notre première matinée a débuté par une visite à la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), où nous avons été accueillis par la Fédération des Industries de la Culture et de la Création (FICC).

Cet échange de haut niveau s'est tenu en présence de Fihri Kettani, Président de la FICC, de Mohamed Mehdi Laraki, Président de l'AMESVI et de la filière Arts de la Scène, ainsi que de Loubna B., Directrice de la FICC et de la Fédération du Secteur Bancaire et Financier.

La FICC, créée en 2017, fédère treize filières culturelles et créatives — du cinéma aux arts vivants en passant par le design.

Les données partagées lors de cet échange dressent un portrait contrasté : le secteur représente 2,7 % du PIB marocain, soit environ 4,5 milliards de dollars, avec 34 % de postes occupés par des femmes et un objectif de doublement de son poids économique d'ici 2030.

Pourtant, seulement 3 % des entreprises culturelles ont accès au crédit bancaire — un chiffre qui résume à lui seul la principale tension du secteur : une vitalité créative réelle, doublée d'une reconnaissance économique encore fragile.

La discussion a fait apparaître des parallèles féconds avec le contexte français. Des deux côtés de la Méditerranée, la culture peine à être reconnue comme un secteur économique à part entière, avec les instruments financiers qui en découlent.



Le Maroc bénéficie toutefois d'atouts structurels majeurs : 20 millions de visiteurs annuels et la construction progressive d'une « Marque Maroc » qui confère aux ICC un rôle de vitrine nationale. Cette première rencontre a posé les bases analytiques de toute la semaine : comprendre un écosystème culturel, c'est d'abord comprendre ses structures, ses acteurs et ses contraintes de financement.



Visite du **MOROCCO MALL**

Luxe, artisanat et stratégie de marque

L'après-midi s'est poursuivi au Morocco Mall, en compagnie de Youness Bouchida (Audace Initiative).

Au-delà de sa fonction commerciale, ce centre se présente comme une vitrine contemporaine des savoir-faire marocains. Nous y avons rencontré deux maisons de luxe : l'une spécialisée dans la mode féminine haut de gamme, l'autre dans la haute joaillerie. La maison de mode structure ses collections comme un récit narratif de l'aube au crépuscule en mobilisant des matières locales telles que le brocart de Fès ou le Mlifah. Ce n'est pas simplement de la mode : c'est une dramaturgie de l'identité féminine marocaine, traduite en silhouettes et palettes de couleurs.

La maison de joaillerie, quant à elle, réinterprète les motifs du zellige dans des pièces contemporaines mêlant pierres d'exception et références à l'architecture marocaine. Deux univers différents, mais fondés sur un même postulat : l'héritage culturel comme matière première de la création.

Ces deux rencontres ont mis en lumière une tension commune à toutes les maisons de luxe marocaines : comment dialoguer avec les standards internationaux sans renoncer à l'ancrage local ? Le sourcing reste un enjeu structurant, et les réseaux de distribution demeurent concentrés — deux défis stratégiques que nos formations en management de l'innovation nous préparent précisément à analyser et à accompagner.

Ainsi, nous avons compris que le luxe marocain s'affirme comme expression d'une identité culturelle avant d'être un positionnement de prix. La tension entre authenticité et développement international, et les défis de sourcing local, constituent des cas d'étude directement mobilisables dans notre formation.



STUDIO DES ARTS VIVANTS & GALERIE 38

La journée s'est prolongée dans l'après-midi par deux visites qui ont confirmé une conviction : la culture se vit autant qu'elle se gère.

Le Studio des Arts Vivants, inauguré en 2015, constitue un exemple emblématique de coopération franco-marocaine dans le domaine de la formation artistique. Fondé par Fihri Kettani (président de la FICC, rencontré en matinée à la CGEM) cet établissement a été conçu en partenariat avec des institutions françaises de référence. Ses infrastructures, comprenant des studios de danse, des salles instrumentales et un espace scénique, répondent à des standards reconnus dans le secteur. La visite a notamment permis d'assister à la démonstration d'un élève, Maxime, dont la maîtrise du piano a illustré de façon concrète la qualité pédagogique de la structure. Cet exemple témoigne de la capacité de tels espaces à produire des résultats tangibles, et, partant, de leur pertinence dans le paysage culturel bilatéral.

À la Galerie 38, l'exposition d'Aïda Muluneh nous a saisis d'emblée. Figure majeure de la photographie contemporaine africaine, son travail se situe à l'intersection de la photo, de la peinture et de la narration symbolique : des images minutieusement composées, portées par une palette chromatique affirmée, qui dépassent le documentaire pour explorer la mémoire, l'identité et l'histoire. Une rencontre avec une voix artistique qui compte à l'échelle internationale.

Si le Morocco Mall avait illustré la tension entre héritage culturel et ambition internationale dans le registre du luxe, ces deux dernières visites en ont offert le pendant dans le champ de la formation et de la création.

Elles donnent à voir un Maroc qui investit dans la transmission et l'excellence artistique, en mobilisant des partenariats internationaux non comme substitut à une identité propre, mais comme levier de son affirmation.

Le Studio des Arts Vivants incarne un modèle de coopération franco-marocaine ancré dans le concret, où la formation artistique devient un investissement structurant pour l'écosystème créatif. Aïda Muluneh, quant à elle, rappelle que Casablanca est bien plus qu'une capitale économique mais aussi une ville où la création contemporaine africaine trouve pleinement sa place.



STUDIO ARCOUSTIC

L'animation marocaine à la conquête de l'international

La journée s'est poursuivie par la visite du studio d'animation Artcoustic, fondé il y a une dizaine d'années à Casablanca et construit autour d'une conviction rare dans le secteur : piloter des projets de A à Z, du storyboard au doublage, en maîtrisant des styles d'animation aussi différents que techniquement exigeants.

Nous avons été chaleureusement accueillis par une équipe aux profils complémentaires — graphistes, animateurs, sound designers, doubleurs — dont la pluralité reflète la diversité des métiers qui composent l'animation contemporaine. La visite a pris la forme d'une véritable immersion : nous avons pu échanger directement avec les créateurs en plein travail, assister à l'enregistrement d'une session de doublage, observer l'animation de dessins sur tablette graphique et visionner des extraits de productions réalisées par le studio.

Un échange particulièrement riche a porté sur la place croissante de l'IA dans leurs processus de création, et sur la manière dont l'équipe appréhende le risque de substitution que cette technologie représente pour certains métiers. Une question que le secteur de l'animation affronte de plein fouet à l'échelle mondiale, et qu'Artcoustic aborde avec lucidité.

La visite a également mis en lumière un projet emblématique de la trajectoire du studio : Ziryab — Strings of Time, un film écrit et réalisé par Ghita Amrani, dont le teaser sera présenté au Festival d'Annecy dans les prochaines semaines.

Une présence sur la scène internationale qui illustre, de façon concrète, l'ambition portée par une nouvelle génération de studios indépendants marocains — celle de faire entendre une voix propre dans un secteur encore largement dominé par les grandes productions occidentales et asiatiques.

Artcoustic incarne ainsi un modèle de studio intégré, de la conception à la post-production, qui démontre que l'animation n'est pas qu'un secteur créatif : c'est une industrie. Et Casablanca, à travers des acteurs comme celui-ci, a des choses à dire au monde.



GALERIE D'ART D'ALI KAROUM

Le mardi soir, nous avons eu le privilège de vivre l'une des expériences les plus marquantes de notre voyage d'étude en étant reçus dans la galerie d'art d'Ali Karoum, à Casablanca. Cette visite, non prévue initialement dans le programme, nous a offert une immersion rare dans l'univers d'un grand collectionneur d'art marocain contemporain et dans une vision profondément humaniste de la culture.



Né à Casablanca en 1956 et formé à l'École des Beaux-Arts de la ville, Ali Karoum développe depuis les années 1980 une collection exceptionnelle réunissant une grande partie des figures majeures de l'art marocain moderne et contemporain. Au fil de la visite, nous avons découvert des œuvres de Mohamed Melehi, Jilali Gharbaoui, Ahmed Cherkaoui, Farid Belkahia, Chaïbia Talal, Hassan El Glaoui ou encore Ben Ali R'bati, côtoyant des artistes français, italiens, anglais et espagnols.

Nous avons eu l'opportunité de rencontrer un homme dont la vision artistique, passionnée, singulière et profondément humaine, se transmet avec une générosité rare.

Cette diversité reflète une conception de l'art ouverte sur le monde, où les cultures dialoguent au-delà des frontières.



Plus qu'une simple collection privée, cette rencontre nous a permis de comprendre le rapport personnel qu'Ali Karoum entretient avec l'art. Loin d'une logique de prestige ou d'investissement, il considère la création artistique comme un espace de transmission, d'ouverture et d'enrichissement du regard. Son engagement en faveur de la diffusion culturelle se manifeste également à travers son parcours d'inventeur, récompensé par une médaille d'or au Salon international de l'invention de Casablanca.



La soirée a été marquée par un accueil particulièrement chaleureux, ponctué d'un concert de musique traditionnelle marocaine interprété en direct. Cette hospitalité, associée à la découverte d'œuvres majeures du patrimoine artistique marocain, a transformé cette visite en un moment d'échange privilégié, à la fois culturel et humain.

Cette rencontre a illustré de manière concrète l'importance des collectionneurs privés dans la préservation, la valorisation et la transmission du patrimoine artistique. Elle nous a également rappelé qu'au-delà des institutions culturelles, la passion individuelle peut jouer un rôle essentiel dans la diffusion de la création et dans le dialogue entre les cultures. Une expérience singulière qui restera sans aucun doute l'un des temps forts de notre séjour au Maroc.

MOSQUÉE HASSAN II

La Mosquée Hassan II : Patrimoine religieux et savoir-faire artisanal

Notre parcours casablançais a également inclus une visite guidée de la Mosquée Hassan II, monument emblématique qui s'impose comme l'un des édifices religieux les plus importants au monde. Conçue par l'architecte français Michel Pinseau et inaugurée en 1993 après six années de travaux mobilisant quelque 10 000 artisans, la mosquée n'est pas seulement un lieu de culte : elle est une déclaration d'intention architecturale, culturelle et symbolique inscrite dans le paysage de la métropole économique marocaine.

Notre guide a détaillé l'organisation des cinq prières canoniques et leur rôle structurant dans la vie sociale et communautaire. Les ablutions, condition préalable à la prière, disposent d'un espace architectural entièrement dédié : les douze salles de purification situées en sous-sol témoignent de l'attention portée à cette dimension rituelle. Ces codes, souvent réduits à leur aspect formel, révèlent ici une organisation du temps et de l'espace qui n'oppose pas le sacré au quotidien, mais les entrelace.



L'intérieur de la mosquée offre par ailleurs une leçon d'artisanat d'exception : zelliges, sculptures sur bois, plafonds à géométrie ouverte témoignent d'un savoir-faire national mis au service d'un projet architectural qui se veut à la fois ancré dans la tradition et projeté vers la modernité.



Cette visite nous a rappelé que comprendre un territoire, consiste également à comprendre ses lieux symboliques et les valeurs qu'ils transmettent, une dimension souvent sous-estimée dans les approches purement économiques des industries culturelles et créatives.

Le patrimoine religieux s'affirme comme une dimension incontournable de la culture marocaine et de son rayonnement. La Mosquée Hassan II en est l'expression la plus visible : elle témoigne d'une capacité rare à mobiliser l'héritage au service du présent, et rappelle que toute lecture sérieuse d'un territoire passe aussi par la compréhension de ses lieux fondateurs.

LA VILLA DES ARTS



Le mardi matin, nous avons continué notre voyage en nous rendant à la Villa des Arts de Casablanca.

Cette étape s'inscrit dans notre démarche d'immersion au cœur de l'écosystème culturel marocain, pour comprendre concrètement le fonctionnement et le rôle des institutions culturelles dans le développement des industries créatives à travers dans le cas de cette visite, un focus sur l'art contemporain.

Érigée en 1934, cette villa de style Art déco, gérée par la fondation ONA à but non lucratif, aspire à être un lieu de réflexion, d'échange et de dialogue. Nous avons découvert qu'elle s'engage activement à promouvoir l'art et la culture auprès des écoliers et des étudiants notamment,

en proposant des expositions permanentes et temporaires qui mettent en lumière les œuvres d'artistes marocains tels que Mohamed Serghini, Jilali Gharbaoui, Mohamed Chebaa et Farid Belkahia.

Nous avons parcouru les différentes salles de l'établissement, découvrant les œuvres de la collection permanente. Cette visite a permis d'observer la diversité des expressions artistiques marocaines contemporaines et de saisir la logique de médiation culturelle qui structure la programmation du lieu. Nous avons pu mieux comprendre comment la villa soutient l'émergence de nouveaux artistes en développement par la visibilité qu'il leur est offert dans cette magnifique institution.





MARRAKECH

Partie II — Marrakech : Alchimie des traditions et dynamiques
d'une vitrine internationale en mouvement.





JARDIN MAJORELLE MUSEE YSL

La rencontre avec Alexis Sornin, Directeur du Musée Yves Saint Laurent Marrakech et du Musée Pierre Bergé des Arts Berbères, ainsi qu'avec Achraf Meftahi, responsable des communications digitales et des relations médias, a constitué l'un des temps forts du voyage.

Le Jardin Majorelle, créé dans les années 1920 par le peintre français Jacques Majorelle puis sauvé et restauré par Yves Saint Laurent et Pierre Bergé à partir de 1980, accueille aujourd'hui près de 1,4 million de visiteurs par an. Il forme le cœur d'un ensemble culturel original, composé de trois entités autonomes dans leur gouvernance et leur financement, reliées par une vision commune : la préservation, la transmission et la valorisation du patrimoine culturel. Les expositions temporaires du Musée YSL Marrakech, dont une rétrospective photographique et une exploration des liens entre mode et ballet,

ont illustré la capacité de ces institutions à tisser des dialogues entre différentes formes artistiques.

La leçon managériale est tout aussi riche que la leçon culturelle. Comment faire coexister trois identités fortes sans les dissoudre dans une marque unique ? Comment servir un public majoritairement international tout en restant profondément ancré localement ? Les équipes apportent des réponses concrètes : visites scolaires gratuites, prise en charge des transports pour les élèves marocains, participation à la Nuit des Musées.



L'excellence opérationnelle, entretien minutieux des espaces, attention portée aux moindres détails, innovation continue, y est pensée comme une condition de la qualité de l'expérience visiteur, et non comme une fin en soi.

Cet ensemble culturel démontre qu'il est possible de concilier préservation du patrimoine, excellence opérationnelle, ouverture au plus grand nombre et engagement en faveur de la création contemporaine, un modèle de référence pour notre formation en management des industries culturelles.

UNIVERSITÉ MOHAMMED VI POLYTECHNIQUE

L'après-midi fut dédiée à une visite de l'UM6P : université Marocaine de renom.

La visite du campus de l'UM6P à Benguerir a permis d'apporter un éclairage complémentaire à celui des institutions culturelles. Elle a permis de mettre en perspective le rôle du Maroc dans la structuration d'un écosystème d'innovation et d'entrepreneuriat à l'échelle du continent. Le programme comprenait notamment une présentation du concept 1337, de l'incubateur StartGate ainsi qu'une découverte des espaces collaboratifs et éducatifs. Des échanges ont également eu lieu avec des élèves et équipes engagées sur des projets liés à l'intelligence artificielle, aux technologies, à l'énergie et au développement durable.

Par ailleurs, cette visite a permis d'identifier des perspectives de coopération avec l'École de Management de la Sorbonne, en particulier autour des thématiques de l'innovation et de la créativité, au cœur des orientations pédagogiques des deux établissements.

Le modèle éducatif 1337 nous a tous particulièrement marqué : ce format repose sur un système de « compte à rebours » attribué à chaque étudiant en début de formation, correspondant au temps disponible pour réaliser un certain nombre de projets. Chaque jour, ce capital de temps diminue, mais l'achèvement des projets permet de regagner des jours.

Ce fonctionnement incite les étudiants à développer une forte autonomie et à organiser efficacement leur travail. Une gestion insuffisante du temps peut toutefois les conduire à ce qu'ils appellent le « black hole », une situation de décrochage liée à l'accumulation de retard. Chaque élève a une seule chance contre la montre.



L'UM6P se distingue par une ambition affirmée : positionner le Maroc comme un hub d'innovation en Afrique. La cohérence entre les activités de formation, de recherche, d'incubation et leur ancrage territorial constitue un élément structurant du modèle développé par l'institution. Cette approche intégrée favorise l'émergence de projets à fort impact et témoigne d'une vision stratégique à long terme.



COMPTOIR DES MINES GALERIE

Vendredi matin, dernière visite avant le retour. La learning expedition se clôture en beauté à la Galerie Comptoir Des Mines.

Le Comptoir des Mines Galerie est aujourd'hui reconnu comme l'un des lieux majeurs de l'art contemporain au Maroc et en Afrique du Nord. Installé dans un bâtiment Art déco datant de 1932, ancien siège d'une entreprise minière. En 2016, Hicham Daoudi a introduit le projet de faire revivre ce bijou architectural oublié en le transformant en un lieu d'art atypique, avec pour mission de soutenir la scène artistique locale et d'enrichir le dynamisme artistique de la ville et le rayonnement artistique du pays.

Ainsi, cet espace réhabilité incarne parfaitement le dialogue entre patrimoine et création contemporaine.

Au fil de la visite, les IMMIL et IMAIC ont découvert des univers artistiques riches et singuliers :

- « L'Odyssée Mystique » d'**Abbès Saladi**, une plongée dans un imaginaire foisonnant mêlant symbolisme, spiritualité et figures oniriques
- « Après le feu » de **Khadija Jayi**, une exploration sensible des traces, de la mémoire et de la résilience
- « Regards Croisés » de **Latifa Toujani & Khadija Jayi**, un dialogue artistique autour des perceptions et des identités
- « Sarabande » de **Yasmina Alaoui**, une œuvre qui interroge le corps, le mouvement et les traditions revisitées

Au-delà des expositions, cette visite nous a permis de saisir toute l'importance du Comptoir des Mines au sein de l'écosystème artistique marocain. Cet espace hybride, à la croisée de la galerie et du musée, s'impose comme un véritable moteur de projets innovants, profondément engagé dans la promotion des artistes marocains et continentaux.

Nous avons eu le plaisir d'être accueillis par Maroua Merzouqui, Gallery Manager, et Yiman Erraziki, Artistic Programming Manager. À leurs côtés, nous avons exploré l'univers des artistes, découvert leurs histoires et appréhendé les rouages du Comptoir des Mines ainsi que le fonctionnement d'une galerie d'art. Un échange particulièrement enrichissant.

Cette immersion s'est conclue en beauté par les paroles inspirantes de Hicham Daoudi, fondateur du lieu, dont le discours portait une vision profonde et engagée.

Cette expérience marquante nous a rappelé, avec force, que l'art demeure un puissant levier de réflexion, de transmission et d'ouverture sur le monde.



CONCLUSION

Cette immersion au sein des industries culturelles et créatives marocaines a permis de dépasser une lecture strictement théorique du secteur pour en saisir, dans toute sa complexité, les dynamiques concrètes, les tensions structurelles et les ambitions à l'œuvre. De Casablanca à Marrakech, nous avons observé un écosystème en pleine structuration, où cohabitent institutions publiques, initiatives privées, acteurs indépendants et grands projets culturels, tous engagés dans une même volonté de positionner la culture comme levier de développement économique, social et symbolique.

Au fil des rencontres, une idée centrale s'est imposée : les industries culturelles et créatives ne peuvent être appréhendées uniquement sous l'angle de la création artistique. Elles relèvent également de logiques de gouvernance, de financement, de stratégie de marque et d'innovation organisationnelle. Les échanges avec la FICC, les visites d'institutions comme le Studio des Arts Vivants ou encore les expériences au sein de lieux hybrides tels que le Comptoir des Mines ont mis en lumière l'importance de penser ces secteurs comme de véritables écosystèmes interconnectés.

Cette semaine a également révélé la place essentielle des récits dans la construction de la valeur culturelle. Qu'il s'agisse du luxe marocain, de l'animation, de la photographie contemporaine ou du patrimoine architectural et religieux, chaque acteur rencontré mobilise la culture comme un langage permettant de raconter une identité, de la transmettre et de la projeter à l'international. Le Maroc apparaît ainsi comme un territoire où tradition et modernité ne s'opposent pas, mais s'articulent pour produire des formes hybrides de création et de diffusion.

Enfin, cette expérience a renforcé notre compréhension des enjeux contemporains des ICC : accès au financement, structuration des filières, internationalisation des productions, ou encore articulation entre préservation du patrimoine et innovation. Elle souligne également le rôle stratégique de la formation, de la recherche et des partenariats internationaux dans la consolidation de ces secteurs.

Ce voyage d'étude constitue ainsi une étape déterminante dans notre parcours académique et professionnel. Il nous invite à envisager les industries culturelles et créatives non seulement comme un champ d'exploration intellectuelle, mais comme un terrain d'action concret, au croisement de la culture, de l'économie et de la stratégie.

