

LES MAÎTRES DES OCÉANS

Comment la Norvège a bâti sa puissance maritime — et pourquoi le Maroc doit inventer la sienne

LIVRE BLANC · ÉDITION 2026 · HORIZON 2027–2050

Analyse économique, géopolitique et doctrine stratégique pour le Maroc

A2i

ASSOCIATION POUR L'INTELLIGENCE INDUSTRIELLE

ÉCLAIRER • ANTICIPER • AGIR

LES MAÎTRES DES OCÉANS

L'ÉCONOMIE MARITIME MONDIALE
ET LES CHEMINS D'UNE PUISSANCE MAROCAÏNE

LIVRE BLANC A2I

ÉDITION 2026 | HORIZON 2027 - 2050

ANALYSER
COMPRENDRE
INSPIRER
PROPOSER

POUR UN MAROC
MARITIME, COMPÉTITIF
ET SOUVERAIN



DOSSIER I

LA MER, FABRIQUE DE PUISSANCE ET DE FORTUNES

Les océans, leurs richesses,
leurs acteurs et les ressorts
de la puissance maritime.



DOSSIER II

LE MIRACLE NORVÉGIEN

Comment se construit
un empire maritime.



DOSSIER III

L'ENVERS DES EMPIRES MARITIMES

Risques, crises, dette
et limites des modèles.



DOSSIER IV

LES OCÉANS À L'HORIZON 2050

Géopolitique, transition énergétique,
intelligence artificielle et futurs
équilibres de puissance.



DOSSIER V

LE PARADOXE MARITIME MAROCAÏNE

Puissance portuaire, héritage
de COMANAV et COMARIT,
grands projets et obstacles.



DOSSIER VI

MAROC 2050 : TROIS FUTURS MARITIMES POSSIBLES

Scénarios stratégiques
et décisions prioritaires.



DOSSIER VII

DOCTRINE A2I

Bâtir une puissance
maritime marocaine.
Souveraineté, champions, financement
et feuille de route 2027 - 2050.

UN MAROC TOURNÉ VERS LES OCÉANS
POUR UNE PROSPÉRITÉ PARTAGÉE

Présentation du livre blanc

Ce livre blanc examine les mécanismes de la puissance maritime norvégienne, leurs limites et les conditions d'une stratégie maritime marocaine adaptée. Les analyses et scénarios proposés ne doivent pas être confondus avec des décisions publiques adoptées ni avec des prévisions certaines. La bibliographie en fin d'ouvrage réunit les repères cités dans les dossiers de rédaction.

PRÉAMBULE ET AVERTISSEMENT

Une contribution indépendante de l'A2I à la réflexion stratégique sur l'avenir maritime du Maroc

Le présent livre blanc, intitulé « Les Maîtres des océans : comment la Norvège a bâti sa puissance maritime et pourquoi le Maroc doit inventer la sienne », est le fruit d'une autosaisine de l'A2I. Il ne résulte d'aucune commande, sollicitation, mission contractuelle ou instruction émanant d'une institution publique, d'un organisme privé, d'un opérateur économique ou d'un quelconque groupe d'intérêts.

Cette initiative procède d'une conviction : le Maroc dispose aujourd'hui d'une opportunité historique de transformer sa vocation géographique maritime en véritable puissance économique, industrielle, logistique et stratégique.

Elle s'inscrit pleinement dans l'esprit de la Vision Royale d'un Maroc résolument tourné vers l'Atlantique, portée notamment par les Hautes Orientations de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, ainsi que dans la dynamique des politiques nationales de développement portuaire, de modernisation logistique, d'intégration africaine et de valorisation des façades maritimes du Royaume.

Le développement de Tanger Med, les perspectives ouvertes par Nador West Med, le projet de Dakhla Atlantique et l'Initiative Royale visant à favoriser l'accès des États du Sahel à l'océan Atlantique illustrent une ambition qui dépasse la seule construction d'infrastructures. Ils dessinent progressivement les contours d'un Maroc appelé à jouer un rôle croissant dans les échanges internationaux, les connexions continentales et les nouvelles chaînes de valeur mondiales.

C'est précisément dans le prolongement de cette ambition nationale que s'inscrit la présente réflexion.

De la puissance portuaire à la puissance maritime

L'objet de ce livre blanc n'est ni de dresser un bilan administratif des politiques publiques ni de remettre en cause les réalisations accomplies. Il est de poser une question économique et stratégique complémentaire :

Comment le Maroc peut-il convertir ses succès portuaires et sa position géographique exceptionnelle en une capacité nationale durable de création, de maîtrise et de captation de valeur dans l'économie maritime mondiale ?

Car une nation peut disposer de ports performants sans nécessairement maîtriser les navires, les flux commerciaux, les services financiers, les technologies, les contrats de transport et les centres de décision qui structurent l'économie des océans.

À travers l'étude de l'expérience norvégienne, de ses grandes entreprises maritimes, de ses dynasties d'armateurs, de ses institutions financières et de son écosystème industriel, l'A2I entend identifier les mécanismes qui permettent à certains pays de transformer une tradition maritime en avantage compétitif international.

Il ne s'agit aucunement de proposer une transposition mécanique du modèle norvégien. Les trajectoires historiques, les ressources, les structures économiques et les réalités institutionnelles des deux pays sont différentes.

La Norvège constitue ici un objet d'étude et une source d'enseignements, non un modèle à reproduire à l'identique.

Une démarche de prospective, non un programme officiel

Le présent document poursuit quatre objectifs complémentaires :

1. Comprendre les ressorts économiques, financiers, industriels et institutionnels de la puissance maritime internationale.
2. Évaluer les atouts, les dépendances et les marges de progression du Maroc dans les différentes chaînes de valeur maritimes.
3. Explorer plusieurs trajectoires possibles à l'horizon 2050, en distinguant les évolutions probables des choix stratégiques volontaristes.
4. Proposer des orientations susceptibles d'enrichir le débat national sur la souveraineté économique, l'investissement productif, l'émergence d'armateurs marocains et le développement d'un écosystème maritime intégré.

Les analyses, scénarios, recommandations et propositions présentés dans ce livre blanc relèvent exclusivement de la réflexion de l'A2I. Ils n'engagent aucune autorité publique, institution nationale, entreprise ou personnalité mentionnée.

Les scénarios prospectifs ne constituent ni des prévisions certaines ni des décisions arrêtées. Les propositions de gouvernance, de financement et de politique industrielle sont formulées comme des contributions ouvertes à la discussion, à l'expertise contradictoire et, le cas échéant, à l'approfondissement par les parties concernées.

Un travail documentaire ouvert à la contradiction

Ce livre blanc repose sur une démarche d'analyse documentaire, économique et prospective mobilisant des publications institutionnelles, des rapports sectoriels, des données publiques, des documents d'entreprises et des travaux spécialisés.

Il ne prétend pas se substituer à une étude de faisabilité technique, à un audit financier, à une évaluation réglementaire ou à une expertise opérationnelle préalable à toute décision d'investissement.

L'A2I reconnaît également que les marchés maritimes évoluent rapidement sous l'effet des tensions géopolitiques, des cycles économiques, de la transition énergétique, des innovations technologiques et des transformations du commerce international. Les données et hypothèses mobilisées doivent donc être appréciées au regard de leur date, de leur périmètre et de leurs limites méthodologiques.

Dans cet esprit, le présent livre blanc se veut une contribution constructive, indépendante et perfectible, destinée à nourrir le dialogue entre décideurs publics, entreprises, investisseurs, chercheurs, professionnels de la mer et acteurs de la société civile.

Une ambition au service du Maroc de 2050

Au-delà de la comparaison entre la Norvège et le Maroc, l'ambition de l'A2I est de contribuer à faire émerger une réflexion de long terme sur la place que notre pays pourrait occuper dans l'économie maritime mondiale.

Le véritable enjeu n'est pas seulement de posséder davantage de navires, d'agrandir les ports ou d'accroître les volumes de marchandises traitées. Il est de développer des entreprises marocaines compétitives, des compétences spécialisées, des capacités d'investissement, des services à haute valeur ajoutée et une influence économique durable sur les routes maritimes internationales.

Cette ambition doit demeurer compatible avec les impératifs de soutenabilité financière, de compétitivité, de sécurité maritime, de préservation de l'environnement et de développement territorial équilibré.

Le Maroc a déjà démontré qu'il pouvait devenir une grande plateforme portuaire internationale. La question que pose ce livre blanc est désormais celle de sa capacité à devenir également un acteur économique majeur de la mer.

C'est à cette réflexion que l'A2I souhaite apporter sa contribution, avec indépendance d'analyse, exigence documentaire et esprit de proposition.

A2I — Alliance pour l'Intelligence Industrielle

Livre blanc « Les Maîtres des océans »

Édition 2026 — Horizon stratégique 2027–2050

Document de réflexion stratégique issu d'une autosaisine de l'A2I. Publication indépendante, sans caractère officiel ni engagement des institutions et organismes cités.

Sommaire

Mettre à jour le sommaire dans Word : clic droit → Mettre à jour le champ.

LES MAÎTRES DES OCÉANS Comment la Norvège a bâti sa puissance maritime — et pourquoi le Maroc doit inventer la sienne

Livre blanc A2I — Édition 2026 | Horizon 2027–2050

Pages liminaires

- Préambule et avertissement

DOSSIER I — LA MER, FABRIQUE DE PUISSANCE ET DE FORTUNES

Chapitre 1. Les océans, cette économie invisible qui gouverne le monde Chapitre 2. Qui possède vraiment la mer ? Chapitre 3. Comment devient-on milliardaire en transportant les marchandises des autres ? Chapitre 4. Pourquoi certaines nations deviennent-elles des puissances maritimes ?

DOSSIER II — LE MIRACLE NORVÉGIEN : COMMENT SE CONSTRUIT UN EMPIRE MARITIME

Chapitre 5. La Norvège, une nation qui a fait de la mer une industrie Chapitre 6. John Fredriksen : la fortune au rythme des pétroliers Chapitre 7. Les grandes dynasties de la spécialisation : Wilhelmsen, Høegh, Odfjell et Stolt-Nielsen Chapitre 8. L'écosystème derrière les milliardaires : finance, assurance, ingénierie et État

DOSSIER III — L'ENVERS DES EMPIRES MARITIMES

Chapitre 9. La face cachée des fortunes maritimes Chapitre 10. La dette, les crises et les faillites oubliées Chapitre 11. La puissance privée et l'intérêt national Chapitre 12. Ce que le modèle norvégien ne peut pas enseigner au Maroc

DOSSIER IV — LES OCÉANS À L'HORIZON 2050

Chapitre 13. Géopolitique des routes maritimes Chapitre 14. Transition énergétique et redistribution de la puissance Chapitre 15. L'intelligence artificielle prend la mer Chapitre 16. Qui contrôlera les océans en 2050 ?

DOSSIER V — LE PARADOXE MARITIME MAROCAIN

Chapitre 17. Le Maroc, puissance portuaire sans puissance armatoriale comparable ? Chapitre 18. COMANAV, COMARIT et les rendez-vous manqués Chapitre 19. Tanger Med, Nador West Med,

Dakhla Atlantique : trois ports, quelles ambitions ? Chapitre 20. Les obstacles à l'émergence d'armateurs marocains

DOSSIER VI — MAROC 2050 : TROIS FUTURS MARITIMES POSSIBLES

Chapitre 21. Scénario 1 : plateforme portuaire mondiale, dépendance maritime persistante Chapitre 22. Scénario 2 : renaissance d'une flotte nationale Chapitre 23. Scénario 3 : le Maroc, puissance maritime intégrée Chapitre 24. Décisions sans regret et paris stratégiques

DOSSIER VII — DOCTRINE A2I : BÂTIR UNE PUISSANCE MARITIME MAROCAINE

Chapitre 25. Faut-il une stratégie nationale de souveraineté maritime ? Chapitre 26. L'émergence de champions maritimes marocains Chapitre 27. Financer la puissance maritime sans répéter les erreurs Chapitre 28. Feuille de route 2027–2050 : du paradoxe maritime à la puissance intégrée

CONCLUSION GÉNÉRALE

Du Maroc des ports au Maroc de la puissance maritime : transformer une position géographique en destin économique.

ANNEXES ET RÉFÉRENCES

- Repères documentaires et bibliographie consolidée
- Sources institutionnelles, économiques et sectorielles
- Glossaire des principaux termes maritimes
- Tableau de synthèse des orientations stratégiques et de la feuille de route 2027–2050

Architecture générale : 7 dossiers — 28 chapitres — horizon stratégique 2050.

Les intitulés des annexes constituent la structure éditoriale prévue et doivent être rapprochés des annexes effectivement intégrées au document final.

DOSSIER I — La mer, fabrique de puissance et de fortunes

Chapitre 1 — Les océans, cette économie invisible qui gouverne le monde

Une infrastructure planétaire que l'on ne voit pas

La mondialisation apparaît au consommateur sous la forme d'un produit disponible, d'un prix affiché et d'une livraison promise. Entre l'usine et le magasin, pourtant, s'étend un système de navires, de ports, de contrats, d'assurances et de financements dont la discrétion constitue précisément la force. Le commerce maritime n'est pas une activité marginale adossée à l'économie mondiale : il en est l'une des conditions matérielles. Selon la CNUCED, plus de quatre cinquièmes du volume des échanges internationaux de marchandises transitent par la mer. Ce ratio porte sur le volume et ne doit pas être confondu avec la part en valeur, différente selon les années et les méthodes de mesure.

Le navire n'est que la partie visible du système

Un porte-conteneurs transporte simultanément des milliers de décisions économiques : choix de production, achats de matières premières, gestion des stocks, crédit commercial et prévision de demande. Un pétrolier relie des gisements à des raffineries et à des marchés soumis à des contraintes énergétiques et diplomatiques. Un vraquier assure le mouvement du minerai, des céréales ou des engrais. Les navires spécialisés, moins connus, servent l'automobile, la chimie, le gaz, les projets industriels et les installations offshore. Chaque segment obéit à une économie particulière ; les regrouper sous l'expression « transport maritime » masque des métiers, des risques et des structures de capital très différents.

Une baisse du fret peut cacher une hausse du risque

Le prix du transport maritime ne suit pas une trajectoire linéaire. Une variation relativement faible de la demande, lorsque la flotte disponible est presque entièrement employée, peut faire fortement monter les taux de fret. À l'inverse, des commandes de navires passées pendant une période d'euphorie arrivent parfois sur le marché au moment où le commerce ralentit. Les armateurs subissent alors une double contrainte : revenus déprimés et charges financières qui continuent de courir. Cette cyclicité explique pourquoi les plus grandes fortunes du secteur se bâtissent rarement par une simple accumulation de navires. Elles résultent d'une discipline d'investissement, d'un accès au financement et d'une capacité à supporter les retournements.

Les détroits transforment la géographie en économie

Le canal de Suez, le détroit de Bab el-Mandeb, celui d'Ormuz ou le détroit de Malacca ne sont pas de simples points sur une carte. Une perturbation y modifie les distances parcourues, la consommation de carburant, la durée d'immobilisation du capital, les primes d'assurance et les dates de livraison. Lorsqu'un navire doit contourner l'Afrique, la hausse du nombre de jours de mer réduit la capacité effective de la flotte, même sans destruction d'un seul bâtiment. La résilience maritime doit donc être évaluée en jours, en coûts et en possibilités de substitution, et non seulement en tonnage de flotte.

La puissance des services qui entourent la coque

Une part décisive de la valeur est captée hors du navire : courtage, financement, assurance maritime, classification, inspection, affrètement, logiciels de gestion, formation et arbitrage. Les centres maritimes performants sont ceux qui combinent ces fonctions et savent attirer les contrats internationaux. La distinction est capitale pour un pays portuaire : accueillir un flux physique ne garantit ni la maîtrise des décisions commerciales ni l'appropriation des marges. Le conteneur peut traverser un port ultramoderne sans que les sociétés qui organisent son trajet, assurent son risque et financent son voyage soient établies dans le pays.

Le test marocain : mesurer la valeur, pas seulement les mouvements

Le Maroc a investi dans une connectivité portuaire de premier ordre, notamment autour de Tanger Med. Cette réussite ne doit être ni minimisée ni confondue avec l'existence d'une puissance armatoriale nationale. Le premier travail consiste à cartographier, pour chaque grande filière d'échanges, qui décide de l'itinéraire, qui facture le fret, qui assure le voyage, qui finance le navire et où sont localisées les compétences. Une politique maritime efficace part de cette comptabilité de la valeur ajoutée. Elle ne déduit pas automatiquement d'un grand nombre d'escales l'existence d'une souveraineté économique sur les chaînes transportées.

Ce que le dossier retiendra

La mer est un système de production et de décision dont les navires ne sont qu'un actif parmi d'autres. L'enjeu marocain n'est donc pas de reproduire mécaniquement le modèle d'un grand armateur étranger. Il est d'identifier les fonctions dans lesquelles le pays peut créer durablement des entreprises compétitives, attirer du savoir-faire et réduire des dépendances critiques. Cette distinction entre trafic, propriété, exploitation et valeur guidera l'ensemble de l'analyse.

Chapitre 2 — Qui possède vraiment la mer ?

Une question simple, cinq réponses différentes

Demander qui possède la mer conduit à une impasse si l'on confond souveraineté territoriale, droit de navigation, propriété du navire, contrôle commercial de la cargaison et influence sur les infrastructures. Les océans ne sont pas une propriété privée globale. Le droit de la mer distingue notamment la mer territoriale, les zones économiques exclusives et la haute mer, avec des droits et obligations distincts. Mais le contrôle économique des échanges obéit à d'autres logiques : une société peut détenir un navire, une autre l'exploiter, une troisième réserver sa capacité, tandis qu'un chargeur décide de la destination de la marchandise.

Le pavillon ne dit pas tout

L'immatriculation d'un navire renseigne sur son État du pavillon, non nécessairement sur la nationalité économique de son propriétaire ou sur le lieu où se prennent les décisions. La flotte mondiale associe fréquemment sociétés de détention, gestionnaires techniques, opérateurs commerciaux et structures financières établis dans plusieurs juridictions. Les registres internationaux et les pavillons ouverts compliquent les comparaisons statistiques. Pour analyser une « flotte nationale », il faut donc préciser l'indicateur : navires sous pavillon national, navires détenus par des intérêts nationaux, navires opérés par des sociétés nationales ou capacité réellement mobilisable en période de crise.

Les transporteurs de ligne et les marchés de masse

Dans le conteneur, la concentration des grands transporteurs leur donne un pouvoir de négociation considérable face à de nombreux chargeurs et ports. Ce pouvoir demeure néanmoins contraint par la concurrence, la réglementation, les coûts énergétiques et les obligations contractuelles. Les alliances et accords opérationnels permettent d'organiser des réseaux mondiaux mais soulèvent des questions de concurrence et de dépendance. La présence d'un opérateur dans un port ne signifie pas qu'il en possède les quais, pas plus que la propriété d'un terminal n'implique le contrôle des marchandises qui y transitent.

Les États contrôlent des règles et des passages

Les États exercent un pouvoir majeur sur les ports, la sécurité, la fiscalité, les normes environnementales, les sanctions et l'accès à certaines infrastructures. L'Organisation maritime internationale élabore des cadres internationaux que les États mettent en œuvre selon leurs compétences. Les autorités portuaires peuvent déterminer les conditions d'investissement, d'accès et de concession. Les marines nationales sécurisent ou contestent des routes. En période de tension, la frontière entre commerce privé et intérêt public devient particulièrement visible : un armateur peut modifier sa route pour des raisons de sécurité, même si la cargaison relève d'un contrat commercial ordinaire.

Assureurs, banques et données : un pouvoir moins spectaculaire

Un voyage peut être économiquement impossible sans assurance appropriée, sans financement du fonds de roulement ou sans conformité aux exigences des banques. Les sociétés de classification interviennent dans l'évaluation technique et la sécurité ; les plateformes numériques agrègent des informations sur les navires, les cargaisons et les performances. Ces fonctions ne donnent pas une souveraineté sur les océans, mais elles peuvent créer des points de dépendance. La disponibilité d'un terminal ne suffit pas si l'accès à une couverture d'assurance ou à un service logistique spécialisé devient prohibitif.

Le pouvoir maritime est un portefeuille de capacités

Pour un pays, il existe au moins quatre leviers complémentaires : une infrastructure portuaire efficace, des entreprises capables d'opérer des services, une base de compétences et un dispositif de gouvernance capable de traiter les risques. Leur combinaison compte davantage que la seule taille d'une flotte. Le cas norvégien illustre une articulation entre propriété privée, compétences techniques, finance et services spécialisés ; il ne prouve pas qu'un État puisse acheter instantanément la même position par décret ou subvention.

L'enjeu de transparence pour le Maroc

Une politique de souveraineté maritime doit commencer par une cartographie juridique et économique des acteurs. Quels sont les propriétaires effectifs des navires desservant les principales chaînes d'approvisionnement ? Quels contrats lient les chargeurs aux opérateurs ? Quels services pourraient être assurés depuis le Maroc sans perdre en compétitivité ? Quelles dépendances sont critiques et lesquelles relèvent d'une spécialisation internationale normale ? Cette approche évite de confondre autonomie stratégique et autarcie. Elle permet de cibler les investissements là où ils créent des options réelles en cas de crise.

Une souveraineté à définir sans slogans

La souveraineté maritime n'exige pas de posséder chaque navire transportant une marchandise nationale. Elle implique la capacité d'anticiper, de négocier, de diversifier et, pour certains flux vitaux, de garantir des solutions de continuité. Le débat public gagnerait à distinguer le prestige du pavillon, la robustesse logistique et la rentabilité des entreprises. Les trois peuvent se renforcer ; ils peuvent aussi diverger. La doctrine A2I devra assumer ces arbitrages plutôt que les dissimuler.

Chapitre 3 – Comment devient-on milliardaire en transportant les marchandises des autres ?

La fortune maritime ne ressemble pas à un péage fixe

Le récit populaire imagine l'armateur percevant un revenu régulier chaque fois qu'un navire traverse l'océan. La réalité est plus instable. Un navire représente un investissement lourd, exposé à la variation du fret, du carburant, des taux d'intérêt, des coûts de maintenance et des règles environnementales. L'entrepreneur maritime ne vend pas uniquement une traversée ; il prend des décisions sur le moment d'acquérir ou de céder un actif, sur la durée de ses contrats, sur la qualité de sa clientèle et sur la structure de sa dette. La fortune se forme lorsque plusieurs de ces décisions se révèlent justes au fil de cycles successifs.

La première décision : dans quel segment entrer ?

Le pétrole brut, les produits raffinés, les vracs secs, le conteneur, les véhicules et les produits chimiques n'ont ni les mêmes clients ni les mêmes barrières à l'entrée. Le transport de produits chimiques exige, par exemple, des équipements et des procédures adaptés à la nature des cargaisons. Le transport automobile repose sur des navires spécialisés et des chaînes logistiques coordonnées avec les constructeurs. Certains métiers se prêtent à des contrats longs ; d'autres dépendent davantage du marché spot. La spécialisation peut réduire la concurrence immédiate, mais elle concentre aussi les risques sur une clientèle ou un cycle industriel.

Acheter à contre-cycle : principe séduisant, pratique dangereuse

La valeur d'un navire d'occasion peut varier fortement selon l'état du marché. Un investisseur disposant de liquidités peut acheter lorsque d'autres acteurs sont contraints de vendre, puis profiter d'une reprise. Mais la stratégie suppose de distinguer un creux temporaire d'un changement durable : un bâtiment ancien, gourmand en carburant ou difficile à mettre aux normes peut rester décoté. Le « bon achat » ne se mesure donc pas seulement au prix payé. Il dépend du coût complet de possession, des investissements techniques futurs et de la possibilité de revendre ou d'affréter l'actif.

L'endettement amplifie les gains et les pertes

Les navires sont souvent financés par un mélange de capitaux propres, de dette bancaire, de crédit-bail et parfois d'instruments de marché. Lorsque les recettes progressent, l'effet de levier peut accroître rapidement la valeur des fonds propres. Lorsque le fret s'effondre, les échéances de dette demeurent, tandis que la valeur des garanties peut diminuer. Une grande fortune maritime peut donc coexister avec des entreprises très endettées ou des restructurations successives. Pour juger un modèle, il faut regarder la liquidité, les covenants, l'échéancier de remboursement et la résistance à un scénario prolongé de faibles revenus.

Contrats longs ou marché spot : deux manières de porter le risque

L'affrètement à temps, le voyage ponctuel et les contrats d'affrètement de longue durée répartissent différemment les risques entre armateur et client. Les contrats longs apportent de la visibilité et facilitent parfois le financement, mais limitent la participation à une flambée des taux. Le spot offre une exposition plus forte aux hausses, au prix d'une volatilité supérieure. Les entreprises robustes combinent parfois plusieurs horizons contractuels, en fonction de leurs obligations financières et de leur appréciation du marché. Ce choix est aussi important que le nombre de navires affiché dans un rapport annuel.

La richesse peut naître autour de la flotte

Des groupes maritimes diversifient leurs activités vers les terminaux, les services techniques, la logistique terrestre, la maintenance ou la gestion d'actifs. Ces activités peuvent apporter des revenus moins corrélés au fret. Elles exigent néanmoins des compétences distinctes ; la diversification mal maîtrisée peut devenir une source de pertes. L'intérêt du modèle norvégien réside notamment dans la coexistence d'entrepreneurs spécialisés et d'un écosystème de banques, d'assureurs, de courtiers et d'ingénieurs. Ce n'est pas un secret national, mais une accumulation de compétences et de relations commerciales sur plusieurs générations.

Ne pas confondre fortune privée et réussite collective

La réussite d'un propriétaire de navires ne prouve pas automatiquement que son pays bénéficie de toutes les retombées : les bâtiments peuvent être immatriculés ailleurs, les équipages recrutés internationalement et les revenus répartis entre plusieurs juridictions. Inversement, une place maritime peut créer des emplois qualifiés et des exportations de services sans posséder la plus grande flotte du monde. L'évaluation publique doit porter sur les compétences, la fiscalité effectivement applicable, les emplois, la capacité d'innovation et la résilience des chaînes économiques, plutôt que sur le patrimoine médiatisé de quelques individus.

Une leçon d'entrepreneuriat, pas un modèle de subvention

Le Maroc pourrait favoriser des entreprises maritimes spécialisées, mais l'existence de fortunes étrangères ne justifie pas de transférer le risque commercial au contribuable. Toute intervention publique devrait exiger des investisseurs privés significativement exposés, une gouvernance indépendante, des contrats crédibles et des tests de résistance. L'objectif n'est pas de fabriquer artificiellement un milliardaire marocain du transport maritime. Il est de permettre l'émergence d'entreprises compétitives capables de durer au-delà d'un cycle favorable.

L'enseignement stratégique

Le capital compte, mais la capacité à décider sous incertitude compte davantage. Un acteur maritime prospère sait parfois renoncer à commander un navire, vendre une capacité trop coûteuse ou choisir une niche plutôt qu'un marché de prestige. La puissance économique se construit autant par les investissements refusés que par ceux qui sont réalisés. Cette discipline devra être au cœur des futurs instruments marocains de financement maritime.

Chapitre 4 — Pourquoi certaines nations deviennent-elles des puissances maritimes ?

La géographie ouvre une possibilité ; elle ne garantit rien

Disposer d'une façade maritime n'a jamais suffi à créer une industrie de transport international. Certains pays dotés de longs littoraux restent essentiellement des marchés desservis par des opérateurs étrangers ; d'autres ont développé des fonctions mondiales grâce à leurs entreprises, à leur droit commercial et à leurs compétences. La Norvège a tiré parti de son histoire maritime, mais aussi de sa capacité à structurer des métiers exportables. Le Maroc, situé à l'articulation de l'Atlantique et de la Méditerranée, dispose d'une position logistique importante. Transformer cet avantage en puissance économique exige une stratégie industrielle et institutionnelle distincte de la seule politique d'équipement portuaire.

Des institutions qui rendent le risque calculable

Le transport maritime est international par nature : navires mobiles, clients multinationaux, contrats complexes et litiges transfrontaliers. Les investisseurs privilégient les environnements où les droits de propriété sont clairs, les garanties exécutoires, les normes prévisibles et les différends traités de manière crédible. La qualité des institutions n'élimine pas les crises de marché, mais elle réduit le coût des transactions. Une place maritime compétitive doit offrir un cadre lisible pour l'immatriculation, l'affrètement, les sûretés, les assurances et les procédures collectives, sans créer de zones d'opacité juridique.

Une formation construite autour des métiers réels

Une nation maritime ne forme pas seulement des officiers et des marins. Elle a besoin de mécaniciens, d'architectes navals, de spécialistes de la sécurité, de juristes, de financiers, de data analysts et de responsables de chaînes logistiques. Les carrières se développent lorsqu'il existe des passerelles entre mer, port, industrie et services. Les écoles ne peuvent cependant pas créer seules la demande : il faut des entreprises qui recrutent, des stages de qualité, des certifications reconnues et des perspectives de progression. La formation est un investissement de long terme, dont le rendement dépend de l'existence d'un tissu économique capable de retenir les compétences.

La finance maritime est une industrie à part entière

Une flotte exige du capital patient, mais aussi une compréhension des cycles, de la valeur résiduelle des actifs et des risques réglementaires. Les établissements financiers spécialisés évaluent les navires, les contreparties, les garanties et les contrats. Les marchés de capitaux peuvent diversifier les sources de financement, sans supprimer la discipline économique. Le développement d'une finance maritime au Maroc demanderait d'abord des compétences d'analyse et des opérations pilotes suffisamment transparentes pour construire un historique de performance. Copier des mécanismes étrangers sans profondeur de marché ni capacité d'évaluation produirait davantage de vulnérabilités que de puissance.

Le rôle de l'État : architecte plutôt qu'armateur universel

Les États peuvent investir dans les infrastructures, la sécurité, les compétences et la qualité du cadre réglementaire. Ils peuvent aussi soutenir certaines capacités jugées stratégiques, sous réserve d'une

justification explicite et de mécanismes de contrôle. Mais la commande publique ne remplace pas un carnet de clients, et une garantie souveraine ne transforme pas un mauvais projet en activité rentable. La frontière entre politique industrielle et protection permanente d'entreprises inefficaces doit rester visible. L'expérience internationale invite à conditionner les aides à des objectifs vérifiables, limités dans le temps et compatibles avec les obligations juridiques applicables.

Des réseaux internationaux plus importants que les symboles

La puissance maritime se construit dans des réseaux de confiance : chargeurs, courtiers, assureurs, banques, opérateurs de terminaux, autorités et organismes techniques. Une entreprise qui sait exécuter un contrat complexe dans plusieurs juridictions acquiert un actif intangible difficile à reproduire. Les clusters maritimes fonctionnent parce que la proximité entre ces acteurs accélère les échanges d'information et l'innovation. Le Maroc peut s'appuyer sur ses plateformes portuaires et ses filières exportatrices pour favoriser ces réseaux, sans supposer que tous les acteurs devront être marocains dès l'origine.

Le dilemme marocain : excellence portuaire et maîtrise commerciale

L'investissement portuaire peut réduire les coûts logistiques et attirer les flux, mais la valeur des services maritimes dépend de décisions commerciales prises au-delà du quai. Une stratégie nationale devrait distinguer les filières où le Maroc possède déjà une demande identifiable — échanges industriels, produits agroalimentaires, ressources minières et logistique régionale — de celles où il devrait entrer sans avantage établi. Il faudrait aussi comparer l'intérêt d'une participation à des flottes spécialisées avec celui de services moins intensifs en capital : maintenance, numérique maritime, gestion technique, formation ou assurance. Le meilleur projet n'est pas nécessairement celui qui exhibe le plus grand navire.

Cinq critères pour juger une ambition

Une proposition maritime crédible devrait satisfaire cinq tests : existence d'un marché solvable ; compétences mobilisables ou transférables ; structure financière résistante aux cycles ; contribution mesurable à la valeur créée localement ; utilité stratégique proportionnée au coût public éventuel. Ces critères permettent de comparer des options très différentes sans les réduire à un slogan de souveraineté. Ils imposent aussi d'accepter qu'un projet puisse être séduisant politiquement mais insuffisant économiquement.

La conclusion du premier dossier

La puissance maritime n'est ni une fatalité géographique ni un simple héritage historique. Elle est le résultat cumulatif de contrats, de capitaux, d'institutions, de métiers et d'arbitrages répétés. La Norvège offre une expérience remarquable, mais non une recette exportable telle quelle. Pour le Maroc, la question n'est pas « combien de navires faut-il acheter ? ». Elle est « quelles capacités économiques devons-nous maîtriser, dans quels marchés, avec quels partenaires et à quel risque ? ». Les dossiers suivants examineront les réponses norvégiennes avant de tester leur pertinence dans le contexte marocain.

DOSSIER II — Le miracle norvégien : comment se construit un empire maritime

Chapitre 5 — La Norvège, une nation qui a fait de la mer une industrie

Une géographie transformée en compétence

La puissance maritime norvégienne ne découle pas mécaniquement de la longueur de son littoral. Un pays peut posséder des côtes et rester un simple lieu de passage. La Norvège a progressivement transformé une contrainte géographique — relief fragmenté, fjords, dispersion des communautés et climat exigeant — en apprentissage collectif de la navigation, de la construction navale et du commerce extérieur. La mer a relié ce que la terre séparait. Cette familiarité ancienne ne suffit pourtant pas à expliquer les succès contemporains : la différence tient à la capacité d'organiser des entreprises, des métiers et des capitaux autour de besoins mondiaux. L'histoire maritime n'est pas un destin ; elle devient un avantage seulement lorsqu'elle est convertie en institutions et en compétences transmissibles.

Du transport à la fourniture de solutions

La Norvège ne s'est pas contentée d'expédier ses propres marchandises. Ses armateurs ont cherché des marchés internationaux, parfois très éloignés de l'économie nationale. Ils ont appris à gérer des flottes dans des segments où la fiabilité, la sécurité et l'expertise commerciale importent autant que le prix du fret. Le transport de pétrole, de produits chimiques, de gaz, de véhicules ou les services maritimes spécialisés ne répondent pas aux mêmes règles économiques. Chaque métier possède ses navires, ses clients, ses risques et ses compétences. Cette segmentation a favorisé une industrie capable de vendre des prestations complexes à des chargeurs étrangers. La valeur nationale provient alors aussi des décisions de gestion, des contrats, de la technologie et du financement, et non seulement des tonnes transportées.

La profondeur du système productif

Autour des compagnies maritimes se sont constitués des bureaux d'études, des chantiers, des équipementiers, des assureurs, des cabinets juridiques, des sociétés de classification et des établissements de formation. Cette densité de services crée un effet cumulatif : un nouvel armateur trouve plus facilement un équipage qualifié, un partenaire technique et un financement adapté ; un fournisseur peut tester une innovation auprès d'un client exigeant ; une école sait quels profils former. Les territoires maritimes norvégiens ne fonctionnent pas tous de manière identique, mais leurs complémentarités réduisent les coûts de coordination. L'enjeu stratégique n'est donc pas seulement le nombre de navires possédés : c'est la part de la chaîne de valeur mondiale que le pays sait concevoir, sécuriser, facturer et améliorer.

Le pétrole, accélérateur plutôt qu'explication unique

L'exploitation des hydrocarbures en mer du Nord a créé une demande considérable de services offshore, d'ingénierie, de navires spécialisés et de gestion du risque. Elle a accéléré l'industrialisation de savoir-faire déjà présents. Mais attribuer toute la réussite maritime norvégienne à la rente pétrolière serait trompeur : plusieurs grandes traditions d'armement et de transport précèdent cette période. Le

pétrole a élargi le marché intérieur de certaines compétences et permis leur sophistication. La diversification a ensuite exposé les entreprises aux retournements de prix, aux contraintes environnementales et à la concurrence internationale. Le modèle révèle ainsi une tension permanente entre richesse des ressources naturelles et capacité à bâtir des activités exportatrices qui survivent à la transformation énergétique.

Une mesure à manier avec précaution

Les statistiques maritimes exigent de distinguer pavillon, propriété effective, gestion commerciale et contrôle économique. Selon Statistics Norway, la flotte marchande immatriculée dans les registres NOR et NIS totalisait 1 498 navires en 2025 ; cette série ne décrit pas l'ensemble des navires contrôlés par des intérêts norvégiens à l'étranger. De son côté, l'association des armateurs norvégiens présente une approche sectorielle plus large et indique que la Norvège figure parmi les premières nations maritimes par la valeur de sa flotte. Ces indicateurs ne sont pas interchangeables. Leur confrontation rappelle que la puissance ne se résume pas à un classement : elle s'évalue aussi par les revenus, l'emploi qualifié, l'innovation et l'autonomie de décision.

Leçon pour le Maroc

Pour le Maroc, l'enseignement décisif n'est pas de copier la géographie norvégienne ni de rechercher immédiatement une flotte de taille comparable. Il est d'articuler ports, armement, maintenance, formation, assurances, financement, données et industrie. Une politique centrée sur les terminaux peut améliorer le transit sans transférer automatiquement la maîtrise commerciale aux acteurs nationaux. Inversement, créer une compagnie sans clients solides ni écosystème de soutien peut exposer des capitaux considérables. La méthode norvégienne invite à partir des métiers où le Maroc possède des avantages vérifiables, à construire des compétences patientes et à accepter des trajectoires différentes selon les segments. Une puissance maritime se forme par accumulation organisée, pas par proclamation.

Lecture A2I — Ce chapitre propose une grille d'analyse et non une recommandation d'investissement. Les décisions opérationnelles supposent une étude sectorielle et une vérification juridique, commerciale et financière.

Chapitre 6 — John Fredriksen : la fortune au rythme des pétroliers

Un entrepreneur dans un marché cyclique

John Fredriksen incarne une figure spectaculaire du capitalisme maritime : celle de l'investisseur qui accepte d'engager des sommes élevées dans un secteur où les prix des navires et les taux de fret peuvent varier brutalement. Il faut toutefois distinguer le récit d'une fortune personnelle de l'analyse des entreprises qu'il a contribué à développer. La richesse maritime n'est pas un revenu linéaire tiré d'une flotte immobile. Elle dépend des cycles pétroliers, des décisions des producteurs, de la disponibilité des navires, des règles environnementales et du coût du capital. Les opportunités surgissent parfois lorsque d'autres acteurs se retirent, mais la même volatilité peut détruire rapidement des fonds propres et provoquer des restructurations douloureuses.

La construction de Frontline

L'histoire publiée par Frontline permet de situer des étapes vérifiables. Frontline AB naît en 1985 ; en 1996, Hemen Holding, structure liée à des trusts constitués au bénéfice de la famille de John Fredriksen, en devient l'actionnaire majoritaire. La société est ensuite réorganisée et cotée à Oslo, avant de développer sa présence internationale. Son action est négociée à New York à partir de 2001. La croissance s'appuie sur l'achat de navires neufs et d'occasion et sur des opérations d'entreprise. Ce parcours montre comment une compagnie maritime peut combiner expertise opérationnelle, accès aux marchés financiers et consolidation. Il ne prouve pas qu'une stratégie d'acquisition agressive soit reproductible dans n'importe quel contexte national.

Le pari du bon moment

Dans le transport pétrolier, le propriétaire d'un navire achète une capacité dont les revenus futurs sont incertains. Une commande passée pendant un sommet de marché peut arriver plusieurs années plus tard, lorsque les tarifs ont chuté. À l'inverse, l'acquisition d'un actif décoté peut devenir très rentable si la demande repart et si la flotte mondiale se renouvelle lentement. La réussite suppose donc une lecture fine du carnet de commandes mondial, des démolitions, des flux de brut et des restrictions réglementaires. Les investisseurs les plus visibles ne sont pas simplement des propriétaires de coques : ils cherchent à maîtriser le calendrier, la liquidité et la structure de financement. La frontière entre anticipation et spéculation demeure pourtant mince.

L'ingénierie financière ne supprime pas le risque

Le recours aux marchés de capitaux peut accélérer le développement d'une flotte, répartir les risques entre investisseurs et rendre les actifs plus liquides. Mais la dette reste exigible lorsque les recettes baissent. Les montages de location, les cessions d'actifs, les distributions de dividendes et les opérations entre sociétés liées demandent une lecture précise des comptes. L'histoire des grands groupes maritimes comporte des réussites et des crises ; il serait dangereux d'en extraire seulement les épisodes d'enrichissement. Pour apprécier Frontline ou toute autre compagnie, il faut examiner ses rapports audités, son exposition au marché spot, ses engagements contractuels et sa politique de renouvellement. La personnalité d'un fondateur ne remplace jamais la discipline de l'analyse financière.

Un groupe global, pas un pavillon unique

Le cas Fredriksen met en lumière la mondialisation juridique de l'armement. Frontline plc est aujourd'hui une société incorporée à Chypre, cotée notamment à New York et à Oslo, et opérant au travers de filiales dans plusieurs juridictions. Cette architecture illustre une réalité fondamentale : l'origine d'un entrepreneur, la localisation de la direction, le pavillon d'un navire et le pays qui capte les retombées économiques peuvent différer. Employer sans précaution l'expression « flotte norvégienne » pour décrire l'ensemble de ses intérêts conduirait à confondre nationalité historique et contrôle économique. Pour une politique publique, la question utile est celle des emplois, de la fiscalité, des compétences et des décisions réellement localisés sur le territoire.

Ce que le Maroc doit retenir — et refuser

Le Maroc peut retenir de cette trajectoire l'importance de l'information de marché, du financement sophistiqué et de la capacité à investir dans les creux de cycle. Il ne devrait pas en déduire qu'un

champion national se fabrique en finançant à crédit une flotte spéculative. Une stratégie publique doit identifier les clients, limiter les garanties implicites, prévoir des tests de résistance et clarifier la responsabilité des investisseurs privés. Les premières réussites pourraient naître de contrats de transport sécurisés, de partenariats opérationnels ou de niches spécialisées avant toute ambition de taille. Le vrai enseignement de Fredriksen n'est pas l'imitation d'une fortune ; c'est la compréhension de la mécanique économique qui rend certaines fortunes possibles et d'autres investissements catastrophiques.

Lecture A2I — Ce chapitre propose une grille d'analyse et non une recommandation d'investissement. Les décisions opérationnelles supposent une étude sectorielle et une vérification juridique, commerciale et financière.

Chapitre 7 — Les dynasties de la spécialisation : Wilhelmsen, Høegh, Odfjell et Stolt-Nielsen

Quatre trajectoires, une logique commune

Les grands noms de l'armement norvégien ne forment pas un bloc homogène. Wilhelmsen, Høegh, Odfjell et Stolt-Nielsen se sont développés dans des métiers distincts, avec des organisations, des clientèles et des profils de risque différents. Leur point commun le plus instructif est la spécialisation progressive. Dans le transport maritime, servir un segment complexe peut créer davantage de pouvoir économique que posséder une flotte généraliste sans avantage distinctif. Le chargeur recherche alors un prestataire capable de garantir la qualité du service, de respecter des procédures exigeantes et d'investir dans des équipements adaptés. La fidélité du client dépend moins du drapeau national que de la performance démontrée sur plusieurs cycles.

Wilhelmsen : le réseau et les services

L'univers Wilhelmsen illustre la manière dont une tradition d'armement peut s'étendre au-delà du seul transport. L'activité liée aux véhicules et aux marchandises roulantes s'est accompagnée, au fil du temps, d'une présence dans les services aux navires, la logistique et les solutions maritimes. L'intérêt stratégique réside dans le réseau commercial, la relation avec les industriels et la capacité à intervenir dans de nombreux ports. Un tel modèle repose sur des systèmes d'information, des standards opérationnels et des partenariats internationaux. Il ne suffit pas d'acquérir un transporteur de voitures pour reproduire cet ensemble : la valeur se construit aussi dans les contrats, la connaissance des flux industriels et l'exécution quotidienne.

Høegh : changer de métier sans perdre le savoir-faire

Fondée en 1927, l'entreprise historique de la famille Høegh a d'abord exercé dans les pétroliers avant de diversifier ses activités. Son histoire officielle situe en 1970 la création d'une entreprise commune avec Ugland, point de départ du développement du transport spécialisé de véhicules. La famille a également joué un rôle dans le transport et les infrastructures du gaz naturel liquéfié. Le passage d'un segment à un autre n'a pas été un simple changement de cargaison : il a exigé de nouveaux navires, de nouvelles relations industrielles et une organisation commerciale différente. Le cas Høegh démontre qu'une entreprise maritime peut renouveler sa spécialité, à condition d'investir longtemps dans des compétences qui ne s'improvisent pas.

Odfjell : la chimie impose une autre discipline

Le transport maritime de produits chimiques repose sur des exigences techniques particulières : compatibilité des cargaisons, nettoyage des cuves, traçabilité, sécurité des équipages, prévention de la pollution et coordination avec des terminaux spécialisés. Odfjell s'inscrit dans cet univers où l'expertise opérationnelle et la réputation constituent des actifs économiques. Une défaillance peut avoir des conséquences humaines, environnementales et financières considérables. Le transporteur ne vend donc pas seulement des mètres cubes disponibles ; il vend une capacité de maîtrise du risque. Cette caractéristique intéresse particulièrement les économies disposant d'industries chimiques et d'exportations sensibles, mais elle suppose un contrôle rigoureux des compétences, des équipements et des responsabilités.

Stolt-Nielsen : intégrer plusieurs maillons

L'histoire de Stolt-Nielsen, fondée par Jacob Stolt-Nielsen, met en avant l'innovation dans les transporteurs de lots de produits liquides, puis le développement d'activités connexes. Le principe économique consiste à rapprocher le transport spécialisé d'autres services nécessaires au client, notamment les terminaux et la logistique des liquides. Une telle intégration peut améliorer l'utilisation des actifs et réduire les frictions entre plusieurs opérateurs. Elle accroît aussi la complexité managériale et les besoins de capitaux. La leçon n'est pas qu'un groupe doit tout posséder, mais qu'il peut créer de la valeur en maîtrisant les interfaces critiques d'une chaîne logistique où chaque rupture de qualité coûte cher.

Le rôle de la transmission et ses limites

Le caractère familial de plusieurs de ces groupes a favorisé, à certaines périodes, une vision de long terme, la continuité des réseaux et l'accumulation d'un savoir tacite. Il ne constitue cependant ni une garantie de bonne gouvernance ni une explication suffisante de la performance. Les entreprises familiales peuvent connaître des conflits d'actionnaires, des erreurs de succession et des choix d'investissement excessifs. La robustesse dépend des conseils d'administration, de la transparence financière, de la professionnalisation des équipes et de l'aptitude à renouveler les compétences. Une stratégie marocaine ne devrait pas choisir entre entreprises familiales et sociétés cotées par principe : elle devrait soutenir les opérateurs capables de démontrer des résultats et une gouvernance crédible.

Une cartographie des niches pour le Maroc

Le Maroc peut analyser ses flux d'automobiles, d'engrais, de produits chimiques, d'énergie et de marchandises industrielles afin d'identifier les segments où une offre nationale serait compétitive. Mais chaque niche appelle une étude de marché distincte : volumes contractualisables, fréquences, destinations, contraintes de sécurité, navires disponibles, concurrence et besoins de financement. Les succès norvégiens montrent surtout l'importance de choisir un métier avant de choisir un navire. Une politique d'armement conçue comme une liste d'achats ignorerait ce qui fait la solidité de ces entreprises : des clients, des procédures, des équipes et une capacité d'innovation patiemment construite.

Lecture A2I — Ce chapitre propose une grille d'analyse et non une recommandation d'investissement. Les décisions opérationnelles supposent une étude sectorielle et une vérification juridique, commerciale et financière.

Chapitre 8 — L'écosystème derrière les milliardaires : finance, assurance, ingénierie et État

Le héros individuel masque une organisation collective

Le récit médiatique des fortunes maritimes privilégie volontiers les armateurs charismatiques. Il laisse dans l'ombre les institutions sans lesquelles les navires ne seraient ni financés, ni assurés, ni exploités durablement. La Norvège dispose d'un ensemble de compétences commerciales, techniques et réglementaires qui contribue à rendre ses entreprises crédibles auprès de partenaires mondiaux. Les investisseurs évaluent la qualité des équipes, les banques la valeur des garanties, les assureurs la sinistralité et les clients la régularité du service. La performance d'un armateur est ainsi coproduite par un système de confiance. Comprendre ce système est plus utile, pour le Maroc, que dresser un classement des fortunes personnelles.

Oslo, lieu de capitaux et de décisions

Les marchés financiers norvégiens ont développé une familiarité avec les risques du transport maritime et des activités offshore. Cette spécialisation facilite le dialogue entre armateurs, analystes, prêteurs, investisseurs et conseillers. Une société peut y rechercher des capitaux, présenter ses perspectives de marché et être évaluée par des acteurs connaissant les particularités des flottes. Mais la proximité financière n'élimine ni les crises ni les conflits d'intérêts. Les entreprises peuvent lever des fonds à un mauvais moment et les investisseurs sous-estimer les retournements. L'avantage d'un centre financier maritime réside moins dans l'abondance permanente de liquidités que dans l'existence d'une expertise capable de distinguer un projet viable d'un pari mal construit.

Assurance, classification et droit

Un navire commercial doit satisfaire à des exigences de sécurité, de responsabilité et de conformité internationales. Les sociétés de classification, les assureurs maritimes, les clubs de protection et d'indemnisation, les courtiers et les juristes interviennent dans cette architecture. La Norvège bénéficie de la présence historique de compétences reconnues dans plusieurs de ces métiers, dont la classification et la gestion des risques. Leur rôle n'est pas accessoire : une cargaison, un port ou un financeur peut refuser un navire qui ne respecte pas les standards attendus. La réputation d'un pavillon ou d'un opérateur se construit dans la prévention des accidents, la qualité documentaire et le traitement des incidents, bien davantage que dans la communication institutionnelle.

Ingénierie, formation et innovation

Les métiers maritimes évoluent rapidement sous l'effet des normes d'émissions, de la numérisation, de la cybersécurité et des nouveaux carburants. Le tissu norvégien associe des établissements de formation, des centres de recherche, des équipementiers et des exploitants qui peuvent expérimenter ensemble. Les innovations ne se limitent pas à des navires autonomes spectaculaires : elles portent aussi sur la maintenance prédictive, la consommation énergétique, les opérations portuaires et la sécurité. Former des officiers reste essentiel, mais il faut également des architectes navals, des spécialistes de données, des juristes, des financiers et des responsables de conformité. L'économie maritime contemporaine demande une diversité de qualifications que les politiques centrées sur les seuls équipages risquent de sous-estimer.

L'État comme architecte, non comme armateur universel

L'action publique norvégienne combine réglementation, infrastructures, formation, politiques de recherche et dispositifs d'immatriculation. Les registres NOR et NIS répondent à des logiques différentes ; leur évolution renseigne sur les arbitrages entre compétitivité et ancrage national. Les données récentes de l'association des armateurs signalent d'ailleurs des sorties du registre international, rappelant que les entreprises comparent en permanence les cadres juridiques. Un État peut améliorer l'environnement des activités maritimes sans garantir les profits de chaque société. À l'inverse, des avantages mal ciblés peuvent subventionner des actifs mobiles sans retenir les emplois ni les décisions. La bonne politique se juge donc à ses retombées mesurables, pas au seul nombre de navires immatriculés.

Le prix de la résilience

L'écosystème doit aussi être évalué à l'aune des crises. Les perturbations des routes, la hausse des primes d'assurance, les tensions géopolitiques et les attaques informatiques peuvent renchérir brutalement l'exploitation. Dans son Maritime Outlook 2026, l'association des armateurs norvégiens indique que sept répondants sur dix déclarent subir des conséquences directes de la géopolitique. Cette information provient d'une enquête professionnelle : elle décrit les perceptions et les expériences des répondants, non une mesure exhaustive de tous les armateurs mondiaux. Elle confirme néanmoins que la résilience repose sur des compétences distribuées : renseignement commercial, gestion du risque, contrats adaptables, cybersécurité et capacité à modifier les itinéraires.

Construire un écosystème marocain vérifiable

Pour le Maroc, la transposition pertinente serait un programme de montée en compétence associant ports, industriels exportateurs, banques, assureurs, universités et entreprises maritimes. Il faudrait commencer par mesurer les services aujourd'hui achetés à l'étranger, identifier ceux qui pourraient être produits localement et évaluer la demande solvable. Un guichet spécialisé dans le financement maritime, des cursus ciblés et des projets pilotes de maintenance ou de gestion de flotte seraient des pistes à instruire, non des solutions déjà validées. Les pouvoirs publics pourraient fixer des exigences de transparence, de formation et de retombées économiques à tout soutien. La puissance maritime marocaine dépendra alors moins d'un champion providentiel que de la qualité d'un environnement où plusieurs entreprises pourront naître, apprendre et durer.

Lecture A2I — Ce chapitre propose une grille d'analyse et non une recommandation d'investissement. Les décisions opérationnelles supposent une étude sectorielle et une vérification juridique, commerciale et financière.

DOSSIER III — L'envers des empires maritimes

Chapitre 9 — La face cachée des fortunes maritimes

La réussite d'un grand armateur se raconte volontiers à travers une flotte, une fortune et un nom de famille. Cette narration masque une réalité moins photogénique : le transport maritime repose sur une organisation internationale où le propriétaire du navire, l'opérateur commercial, l'employeur des marins, le financeur et le bénéficiaire de la cargaison ne sont pas nécessairement la même personne. Comprendre ces dissociations est essentiel pour apprécier la portée réelle d'une puissance maritime. Le pavillon ne dit pas à lui seul qui décide, qui gagne et qui supporte les risques.

Le premier angle mort concerne le travail. Les équipages évoluent dans un marché mondial, avec des nationalités, contrats, protections sociales et régimes juridiques différents. Les conventions de l'Organisation internationale du travail, en particulier la convention du travail maritime de 2006, établissent un socle de droits concernant les conditions d'emploi, le logement, la santé et le rapatriement. Leur application dépend toutefois des contrôles du pavillon, des inspections dans les ports et des capacités des marins à faire valoir leurs droits. Une entreprise rentable ne saurait être jugée seulement à son résultat financier si la qualité de l'emploi maritime reste invisible.

Le deuxième angle mort est environnemental. Un navire performant peut réduire les émissions par tonne transportée tout en participant à l'augmentation du volume global de marchandises déplacées. Il faut donc distinguer efficacité relative et empreinte absolue. Les émissions de gaz à effet de serre, les polluants atmosphériques, les eaux de ballast, les rejets accidentels et le traitement des navires en fin de vie constituent des enjeux distincts. L'Organisation maritime internationale fixe des règles, mais la conformité formelle ne suffit pas à épuiser la question de la responsabilité. L'âge de la flotte, l'entretien, la vitesse commerciale et les itinéraires ont également des effets mesurables.

La structure des sociétés ajoute une autre couche d'opacité possible. Il est courant qu'un navire appartienne à une entité juridique dédiée, financée et assurée séparément. Cette technique peut protéger les autres actifs contre un sinistre particulier et faciliter les transactions. Elle complique aussi la lecture consolidée des engagements, surtout lorsque s'additionnent sociétés de gestion, filiales internationales et contrats d'affrètement de longue durée. La question n'est pas de présumer une irrégularité, mais de demander quelles informations permettent de suivre les responsabilités jusqu'au décideur économique effectif.

Les catastrophes maritimes rappellent pourquoi cette architecture compte. Lorsqu'un accident survient, les enquêtes peuvent mettre en jeu la conception du navire, sa maintenance, les instructions commerciales, la formation, les décisions du capitaine et l'organisation du sauvetage. Les assurances et conventions internationales répartissent les réparations, mais la restauration d'un littoral ou d'une activité de pêche peut dépasser les indemnités financières. Une politique maritime crédible doit anticiper ces coûts collectifs avant d'encourager l'expansion d'une flotte.

La géopolitique est un autre facteur de risque. Un armateur peut être exposé à des sanctions, à la fermeture d'un détroit, à des restrictions d'assurance ou à l'insécurité d'une route, même sans implication dans un conflit. L'augmentation des primes de guerre, les détours et les retards de livraison peuvent transformer rapidement une bonne décision commerciale en perte. À l'inverse, certaines crises favorisent temporairement les tarifs de fret. Cette asymétrie crée une question de gouvernance : comment éviter qu'une rente exceptionnelle ne conduise à sous-estimer les dommages humains et économiques subis ailleurs dans la chaîne ?

Pour le Maroc, l'enseignement est précis. Soutenir des opérateurs nationaux ne doit jamais signifier leur accorder une dispense de transparence. Toute aide publique, garantie ou accès préférentiel à une infrastructure devrait être conditionné à des obligations de publication : propriété effective, qualité de l'emploi, sécurité, bilan environnemental, sinistralité et respect des conventions applicables. Une puissance maritime qui ne maîtrise pas ses responsabilités risque de devenir une puissance de façade. La réputation d'un pavillon, la confiance des chargeurs et le coût du financement se construisent aussi par l'exigence sociale et réglementaire.

Cette exigence ne condamne pas le modèle norvégien ; elle invite à le regarder entièrement. La Norvège dispose d'un tissu institutionnel, syndical, technique et financier capable d'exposer publiquement des controverses que les récits de fortunes tendent à effacer. Le Maroc gagnerait à développer ses propres capacités d'expertise indépendante, de contrôle et de publication. La leçon n'est pas que les grands armateurs seraient par nature vertueux ou prédateurs. Elle est qu'aucun champion privé ne peut se substituer à un État régulateur compétent, à une justice accessible et à une information vérifiable.

Chapitre 10 — La dette, les crises et les faillites oubliées

Le navire est un actif cher, durable et mobile ; le revenu qu'il produit, lui, peut varier brutalement. Cette contradiction est au cœur du capitalisme maritime. Un transporteur peut signer des contrats pluriannuels sécurisant ses flux, ou s'exposer au marché au comptant dans l'espoir de capter les hausses de fret. Dans les deux cas, les coûts de financement, de maintenance, d'assurance et de conformité continuent de courir lorsque les recettes ralentissent. Les périodes d'euphorie masquent souvent ce décalage jusqu'au retournement du cycle.

Les commandes de navires accentuent la cyclicité. Lorsque les tarifs montent, les armateurs investissent simultanément dans des unités nouvelles. Or plusieurs années peuvent séparer la commande de la livraison. Une flotte commandée au sommet du marché peut donc arriver lorsque la demande s'essouffle. La capacité mondiale augmente alors au mauvais moment, ce qui pèse sur les prix et sur la valeur des navires existants. Ce phénomène de surinvestissement collectif explique pourquoi une croissance spectaculaire du chiffre d'affaires ne constitue pas, à elle seule, un indicateur de solidité.

L'endettement transforme la volatilité commerciale en fragilité financière. Les prêts maritimes s'appuient fréquemment sur des garanties portant sur les navires et sur des ratios contractuels. Lorsque la valeur marchande de l'actif diminue, les clauses de couverture peuvent devenir contraignantes, même si l'armateur continue à honorer ses échéances. Une société peut alors devoir injecter des fonds propres, renégocier ses crédits, céder un navire à un prix défavorable ou différer des investissements utiles. La dette n'est pas en soi une erreur : elle devient dangereuse lorsque les scénarios défavorables ont été exclus du modèle initial.

L'histoire récente du secteur illustre ces mécanismes. La faillite de Hanjin Shipping en 2016 a désorganisé des chaînes logistiques bien au-delà de l'entreprise sud-coréenne. La crise financière mondiale de 2008, puis les déséquilibres successifs entre offre et demande, ont mis sous pression de nombreux segments du transport. La pandémie a ensuite provoqué des tensions extraordinaires sur les conteneurs, suivies de réajustements. Ces épisodes ne se ressemblent pas, mais ils montrent que les prix du fret ne progressent pas selon une trajectoire régulière. Une politique publique construite sur les revenus d'une seule année serait donc imprudente.

Les grandes familles maritimes ont souvent mieux résisté grâce à la diversification de leurs activités et à leur accès au capital. Certaines détiennent des positions dans la gestion technique, la logistique, les terminaux, les services offshore ou l'assurance. Cette diversification peut amortir les pertes d'un segment, sans les annuler. Elle peut également introduire des risques de groupe si les garanties sont croisées. Le bon indicateur n'est pas le nombre de filiales, mais la capacité à supporter une contraction simultanée des revenus et de la valeur des actifs.

Le cas marocain appelle une lecture prudente. L'histoire de COMANAV et de COMARIT mérite une investigation documentaire distincte, car les trajectoires et les responsabilités ne sont pas identiques. Il serait abusif d'attribuer leurs difficultés à une seule cause ou d'en déduire que toute flotte nationale serait vouée à l'échec. Les facteurs à analyser comprennent la structure du capital, les engagements financiers, la stratégie de lignes, la concurrence, la régulation, l'état des navires et les décisions de gestion. Sans cette analyse contradictoire, le passé se transforme en slogan plutôt qu'en source d'apprentissage.

Une nouvelle politique marocaine devrait donc instituer des tests de résistance obligatoires avant toute intervention financière publique. Chaque projet pourrait être évalué selon plusieurs hypothèses : baisse prolongée du fret, hausse du carburant, dépréciation de l'actif, coût de conformité environnementale, immobilisation imprévue et perturbation d'une route. Les garanties de l'État devraient être plafonnées, rémunérées, publiées et assorties de mécanismes de sortie. Il faut éviter le double écueil d'un marché abandonné à lui-même et d'un secteur artificiellement maintenu par des subventions permanentes.

La discipline d'investissement constitue, au fond, le véritable enseignement de l'expérience norvégienne. Il ne suffit pas de savoir acheter des navires ; il faut savoir quand ne pas en acheter, quand vendre, comment refinancer et comment survivre à un cycle complet. La réussite d'une politique maritime se mesurera moins à la photographie inaugurale d'une flotte qu'à sa capacité à rester solvable, sûre et compétitive dix ans après son lancement.

Chapitre 11 — La puissance privée et l'intérêt national

Une flotte contrôlée par des investisseurs d'un pays ne constitue pas automatiquement un instrument de souveraineté pour ce pays. Les navires peuvent être immatriculés ailleurs, financés par des banques étrangères, exploités sur des routes éloignées et affectés à des clients internationaux. Cette mobilité est l'une des forces du transport maritime moderne. Elle crée aussi une ambiguïté politique : que gagne effectivement une nation lorsque ses entrepreneurs réussissent sur les océans ? La réponse dépend de la localisation des emplois, des décisions, des services et des capacités mobilisables en période de crise.

La puissance maritime privée produit d'abord des externalités positives potentielles. Les sièges sociaux et centres de décision stimulent des métiers qualifiés : affrètement, gestion du risque, droit maritime, informatique, courtage, classification et ingénierie. Les entreprises qui se financent sur un marché domestique peuvent approfondir les compétences des banques et investisseurs. Les écoles de navigation bénéficient de débouchés et de retours d'expérience. Mais ces bénéfices ne sont pas automatiques : ils dépendent de liens organisés entre les entreprises et l'écosystème national.

L'État poursuit, de son côté, des objectifs qui dépassent la rentabilité d'un armateur. Il peut chercher à assurer la continuité des approvisionnements essentiels, à protéger la mobilité des citoyens, à réduire une dépendance logistique ou à maintenir des capacités de transport en cas de crise. Ces objectifs peuvent diverger de l'intérêt commercial immédiat d'une compagnie. Un navire affecté à une ligne peu

rentable mais stratégique illustre ce conflit. La bonne réponse n'est ni de contraindre gratuitement l'entreprise, ni de lui accorder une rente opaque : il faut définir le service attendu, son coût et la contrepartie publique.

La Norvège offre un exemple intéressant de coexistence entre acteurs privés internationalisés et institutions publiques spécialisées. Les registres maritimes, l'administration, les organismes de formation, les structures de sécurité et les organisations professionnelles participent à un environnement favorable. Cependant, cette coexistence n'équivaut pas à un commandement central de toutes les flottes norvégiennes. Les entreprises demeurent soumises à leurs contrats, à leurs actionnaires et aux lois des juridictions concernées. Toute transposition au Maroc doit partir de cette réalité, plutôt que d'une vision idéalisée de la souveraineté.

Il convient de distinguer quatre notions souvent confondues : propriété nationale, contrôle opérationnel, capacité de mobilisation et création de valeur locale. Un investisseur marocain peut détenir des parts d'un navire sans décider de ses voyages. Une société établie au Maroc peut gérer des navires appartenant à des tiers et créer davantage d'emplois qualifiés qu'un propriétaire passif. Une capacité contractuelle de transport de marchandises stratégiques peut parfois être plus utile qu'une propriété directe. Ces distinctions doivent figurer dans les indicateurs publics de la politique maritime.

La question des aides exige une vigilance particulière. Les avantages fiscaux, garanties et financements bonifiés peuvent être justifiés lorsqu'ils corrigent un défaut de marché ou soutiennent une capacité d'intérêt général. Ils peuvent aussi favoriser la concentration, transférer les pertes vers le contribuable et privatiser les profits. Un cadre d'intervention robuste doit exiger des appels à projets transparents, des obligations de résultats, des contrôles indépendants et la possibilité de retirer le soutien. L'État ne doit pas choisir des champions sur la seule base de leur proximité institutionnelle ou de leur taille initiale.

Le Maroc dispose d'un atout qui change le débat : ses ports et ses corridors logistiques sont déjà intégrés à des échanges internationaux. Le défi n'est donc pas de créer artificiellement une activité maritime inexistante, mais de capter une plus grande part des fonctions de décision et des services associés. Des contrats de transport sécurisés pour certains flux, une montée en compétence de l'affrètement marocain, des formations de marins et une offre de services techniques peuvent créer de la valeur avant même l'émergence d'une grande flotte nationale. Le pragmatisme doit primer sur le prestige.

La doctrine proposée par l'A2I est celle d'un pacte de réciprocité. L'État fournit un cadre stable, des compétences, des infrastructures et, lorsque cela se justifie, des instruments de partage du risque. Les entreprises apportent capital, transparence, formation, innovation et engagements mesurables. Les ports et chargeurs participent à la définition des besoins. Une telle approche ne garantit pas l'absence d'échec, mais elle évite de confondre réussite individuelle et intérêt collectif. La véritable puissance maritime naît lorsque ces deux dimensions se renforcent sans se substituer l'une à l'autre.

Chapitre 12 — Ce que le modèle norvégien ne peut pas enseigner au Maroc

L'étude des armateurs norvégiens peut inspirer une stratégie marocaine, à condition de reconnaître ce qui ne se transpose pas. La Norvège a construit sa relation à la mer sur plusieurs générations, dans un environnement géographique, démographique, financier et institutionnel particulier. Son industrie maritime s'est développée avant l'essor contemporain des grandes plateformes portuaires mondiales. Le Maroc entre dans cette compétition avec d'autres actifs : une position de carrefour, des ports de

premier plan, une base industrielle diversifiée et des besoins de connectivité régionale. Copier les instruments norvégiens sans examiner ces différences serait une erreur méthodologique.

La première différence tient à la profondeur historique des savoir-faire. Les compétences de courtage, d'assurance, de gestion technique et de financement ne se créent pas par décret. Elles s'accumulent à travers les cycles, les accidents, les faillites et les transmissions d'entreprises. Le Maroc peut accélérer leur constitution par des partenariats et des formations, mais il ne peut pas reproduire instantanément le réseau de confiance qui relie les acteurs d'Oslo, de Bergen et des autres places maritimes norvégiennes. Une politique réaliste doit donc mesurer les progrès en compétences avant de mesurer seulement les actifs acquis.

La deuxième différence concerne le capital. La Norvège bénéficie de marchés financiers, de réseaux d'investisseurs et d'une expertise du risque maritime façonnés sur la durée. Les ressources issues des hydrocarbures ont également influencé son environnement économique général, même si elles n'expliquent pas à elles seules l'ancienneté de son industrie maritime. Au Maroc, l'investissement maritime devra arbitrer avec d'autres priorités publiques et privées. La rareté relative des ressources impose une sélection rigoureuse des projets et rend dangereuse toute politique fondée sur des garanties illimitées.

La troisième différence réside dans la géographie économique. Une flotte norvégienne peut être mondiale sans dépendre d'un trafic domestique considérable. Le Maroc, lui, dispose de besoins nationaux, de liaisons régionales et d'opportunités liées aux chaînes de valeur euro-africaines. Sa meilleure entrée dans l'économie armatoriale ne se trouve peut-être pas dans la reproduction d'un grand groupe pétrolier international. Elle pourrait résider dans des segments où la proximité des chargeurs, la régularité des services et la maîtrise logistique constituent des avantages plus décisifs que la taille brute de la flotte.

Quatrième différence : la structure des risques. Les grands marchés du vrac et des pétroliers exposent les investisseurs à des cycles mondiaux particulièrement marqués. Les activités de transport roulier, de cabotage, de services portuaires ou de logistique maritime présentent d'autres profils de contrats et de concurrence. Le Maroc doit choisir ses spécialités selon une cartographie précise de la demande, des coûts et des capacités techniques. Un segment rentable en Norvège ne devient pas mécaniquement rentable dans les conditions marocaines. La comparaison internationale n'a de valeur que si elle débouche sur une analyse de marché locale.

Cinquième différence : la place des institutions. Les règles de sécurité, la qualité des registres, la formation et le fonctionnement de la justice commerciale influencent fortement les décisions d'implantation. Importer un régime fiscal attractif sans renforcer la surveillance, les compétences et la sécurité juridique risquerait de créer un simple pavillon de commodité, sans industrie locale substantielle. L'objectif doit être de construire une juridiction maritime crédible et une chaîne de services compétitive, plutôt que d'attirer artificiellement des immatriculations sans retombées durables.

Il faut aussi se méfier de l'illusion des milliardaires. Les grandes fortunes sont visibles ; les entreprises disparues, les investisseurs ruinés et les salariés affectés par les restructurations le sont beaucoup moins. La sélection des réussites crée un biais d'observation. Une stratégie publique ne peut pas se bâtir sur les seuls parcours de quelques familles. Elle doit intégrer les taux d'échec, les exigences de fonds propres, les cycles de renouvellement des navires et les coûts d'apprentissage. L'admiration d'un entrepreneur n'est pas une méthode de politique économique.

Le meilleur enseignement norvégien est donc paradoxal : ne pas chercher à devenir une seconde Norvège. Pour le Maroc, la trajectoire la plus robuste serait une combinaison propre de ports performants, de services maritimes à haute valeur ajoutée, de capacités contractuelles de transport, de formation et de quelques spécialisations armatoriales économiquement justifiées. L'ambition nationale gagne à être précise. Elle doit identifier les dépendances à réduire, les métiers à développer et les risques que la collectivité accepte — ou refuse — de porter. Une puissance maritime marocaine crédible naîtra d'une stratégie adaptée, non d'une imitation prestigieuse.

DOSSIER IV — Les océans à l'horizon 2050

Chapitre 13 — Géopolitique des routes maritimes

La carte du commerce mondial ressemble à une surface ouverte, mais la circulation des marchandises dépend d'un nombre limité de passages. Suez, Bab el-Mandeb, Ormuz, Malacca, Panama et les approches du détroit de Gibraltar concentrent des flux dont la valeur stratégique dépasse largement leur largeur géographique. Une perturbation locale modifie les temps de voyage, les rotations de navires, les stocks et parfois les prix. La puissance maritime ne consiste donc pas seulement à disposer de ports ou de bateaux : elle suppose de comprendre comment un incident éloigné se transmet aux entreprises, aux ménages et aux finances publiques d'un pays importateur.

Les attaques contre la navigation en mer Rouge ont illustré cette interdépendance. Lorsque des compagnies choisissent de contourner l'Afrique par le cap de Bonne-Espérance, elles allongent certaines liaisons entre l'Asie et l'Europe. Cette décision affecte la consommation de carburant, la disponibilité des navires et les calendriers de livraison. Elle peut aussi déplacer temporairement les escales et les besoins de transbordement. Il serait cependant trompeur d'en déduire que chaque port situé sur un itinéraire alternatif en bénéficie automatiquement : les choix des armateurs dépendent de leurs réseaux, des contrats, de la congestion et de la fiabilité des terminaux.

La géopolitique maritime se joue également dans les instruments moins visibles que les bâtiments militaires. Les sanctions commerciales, les restrictions financières, l'accès à l'assurance et les règles de conformité déterminent la possibilité d'exploiter un navire ou de financer une cargaison. Les registres de pavillon, les sociétés propriétaires et les chaînes d'affrètement compliquent parfois l'identification du contrôle économique. Pour un État, l'enjeu est de disposer d'une capacité d'analyse juridique et financière, pas uniquement d'une présence physique en mer. La maîtrise des données de navigation et de commerce devient une composante de la sécurité économique.

La compétition entre grandes puissances influe sur les infrastructures. Ports, terminaux, chantiers navals et réseaux ferroviaires sont financés par des acteurs publics et privés dont les horizons stratégiques ne coïncident pas toujours. Une concession portuaire est un contrat économique, mais peut aussi soulever des questions de continuité du service, d'accès à l'information et de résilience en période de crise. L'erreur serait d'assimiler tout investissement étranger à une perte de souveraineté ; l'erreur inverse serait de supposer que le propriétaire d'une infrastructure n'exerce jamais d'influence sur les décisions qui la concernent.

Le Maroc possède un avantage de localisation singulier à l'interface atlantique et méditerranéenne. Cet atout doit être interprété comme une option stratégique, non comme une rente automatique. Tanger Med a démontré la possibilité de bâtir une plateforme connectée aux réseaux mondiaux. Pourtant, la présence de lignes régulières ne garantit ni la maîtrise des tarifs, ni la disponibilité des capacités

lorsque les chaînes mondiales se tendent. La question décisive est celle de l'articulation entre ports, chargeurs industriels, transitaires, opérateurs de transport et capacités de négociation nationales.

La façade atlantique ouvre un autre champ de réflexion. Les échanges avec l'Afrique de l'Ouest, les Amériques et l'Europe peuvent soutenir des services régionaux adaptés aux volumes réels, à la saisonnalité et aux besoins des exportateurs. Mais les liaisons nouvelles ne deviennent viables que si elles reposent sur des marchandises identifiées, des contrats de chargeurs et une organisation fiable des retours. Une route maritime ne se décrète pas : elle se construit avec une fréquence, des équipements portuaires compatibles, des procédures douanières prévisibles et un équilibre économique défendable.

L'A2I propose une cartographie annuelle des vulnérabilités maritimes marocaines. Elle distinguerait les produits stratégiques, les ports de dépendance, les transporteurs dominants, les points de passage et les scénarios de rupture. Cet outil ne devrait pas être confondu avec une volonté d'autarcie : diversifier les fournisseurs, sécuriser certaines capacités contractuelles et améliorer l'information peut coûter moins cher que posséder une flotte généraliste. L'objectif est d'identifier les dépendances que le marché peut gérer et celles qui exigent une réponse coordonnée entre pouvoirs publics et entreprises.

À l'horizon 2050, les routes évolueront sous l'effet du climat, des tensions politiques, des nouvelles productions industrielles et de la transformation des échanges énergétiques. Les passages arctiques, parfois présentés comme une révolution inévitable, restent soumis à de fortes contraintes de sécurité, d'assurance, de saisonnalité et d'environnement. Une doctrine marocaine sérieuse doit résister aux effets de mode géographiques. Elle doit surtout investir dans la capacité à réviser rapidement ses hypothèses : une puissance maritime se reconnaît à sa faculté de maintenir les échanges lorsque la carte habituelle ne fonctionne plus.

Lecture stratégique A2I

Établir une carte des dépendances de transport et tester la continuité des flux stratégiques face aux crises de routes.

Chapitre 14 — Transition énergétique et redistribution de la puissance

La décarbonation maritime constitue moins un simple changement de carburant qu'une transformation de l'économie du navire. La réglementation, le prix de l'énergie, les investissements portuaires et les exigences des chargeurs modifient ensemble les décisions de flotte. Les conventions de l'Organisation maritime internationale encadrent déjà l'efficacité énergétique et les émissions ; les modalités futures de réduction et de tarification demeurent soumises à des arbitrages internationaux. Une politique nationale ne peut donc pas se fonder sur la certitude d'un carburant gagnant ou sur une trajectoire réglementaire unique. Elle doit organiser des options réversibles et documenter les risques.

Le fioul conventionnel bénéficie d'une infrastructure mondiale construite sur des décennies. Lui substituer des solutions moins carbonées implique de revoir le stockage, la sécurité, la formation des équipages et les contrats d'approvisionnement. Le méthanol, l'ammoniac, les biocarburants durables, le gaz naturel liquéfié et les systèmes hybrides présentent des profils distincts d'émissions, de disponibilité et de coût. Certaines solutions réduisent les émissions à l'échappement sans supprimer celles liées à leur production. Il faut donc comparer les filières sur l'ensemble de leur cycle de vie, et non à partir d'une seule caractéristique technique.

L'incertitude technologique pèse directement sur la valeur des navires. Une unité commandée aujourd'hui peut rester en service pendant plusieurs décennies. Si son système énergétique devient coûteux ou incompatible avec certaines exigences commerciales, l'actif risque une dépréciation anticipée. À l'inverse, attendre indéfiniment expose l'armateur à perdre des contrats ou à subir une hausse des coûts de conformité. La réponse consiste à évaluer plusieurs scénarios de prix de l'énergie et de réglementation, à privilégier lorsque cela est possible les architectures adaptables et à éviter de confondre innovation prometteuse et solution déjà industrialisée.

Les ports entrent au cœur de cette redistribution. Ils devront potentiellement accueillir de nouveaux carburants, organiser des procédures de sécurité adaptées et développer l'alimentation électrique à quai lorsque les conditions techniques et économiques le justifient. Leurs investissements ne doivent toutefois pas être dispersés dans une compétition d'annonces. Un terminal de soutage n'a de sens que si les volumes, les utilisateurs et les garanties d'approvisionnement sont crédibles. Les ports les mieux placés seront ceux qui savent réunir des armateurs, des producteurs d'énergie et des industriels autour de contrats suffisamment longs pour partager le risque.

Pour le Maroc, la perspective d'une offre d'énergie renouvelable compétitive ouvre des possibilités, notamment autour de l'hydrogène et de ses dérivés. Mais la production d'une molécule exportable ne garantit pas l'émergence d'une filière de carburants maritimes. Il faut résoudre les questions d'eau, d'électricité, de certification des émissions, de transport, de sécurité et de prix rendu au navire. Les usages industriels nationaux entreront également en concurrence pour certaines ressources. La stratégie maritime doit donc être coordonnée avec la politique énergétique et industrielle, sans promettre prématurément une domination sur un marché encore en formation.

La transition peut aussi rebattre les cartes entre armateurs. Les grands groupes disposent plus facilement de services d'ingénierie, de financements verts et de contrats de long terme avec les chargeurs. Les entreprises de taille intermédiaire risquent de subir un coût du capital supérieur ou une difficulté d'accès aux nouveaux carburants. Le danger, pour les nouveaux entrants marocains, serait d'acquérir des navires d'occasion à bas prix mais exposés à des dépenses de mise en conformité disproportionnées. Une politique de soutien doit intégrer le coût complet de possession, les émissions et la capacité de revente, plutôt que la seule valeur d'achat.

L'A2I recommande de créer une plateforme d'évaluation des solutions maritimes bas carbone associant ports, énergie, industrie, banques, assureurs et centres de formation. Son premier rôle serait de publier des scénarios comparables : disponibilité des carburants, besoins d'investissement, émissions sur le cycle de vie et risques de sécurité. Elle pourrait sélectionner des démonstrateurs limités et évaluables, sans engager d'emblée le pays dans une infrastructure surdimensionnée. L'État gagnerait à soutenir les standards, la formation et l'information partagée plutôt qu'à désigner un carburant national par anticipation.

En 2050, la puissance maritime pourrait dépendre autant de l'accès à une énergie vérifiablement décarbonée que de la taille d'une flotte. Cela crée une opportunité pour les pays capables de relier production, soutage, services portuaires et logistique. Mais cette opportunité n'est pas acquise : elle exige des contrats, des normes, des financements et une discipline environnementale. Pour le Maroc, l'ambition crédible est de devenir un partenaire énergétique et maritime fiable, en développant des compétences exportables, plutôt que de mesurer sa réussite au nombre de projets annoncés.

Lecture stratégique A2I

Conditionner les investissements dans les carburants alternatifs à des contrats, une analyse de cycle de vie et des scénarios de prix.

Chapitre 15 — L'intelligence artificielle prend la mer

L'intelligence artificielle entre dans le transport maritime par des fonctions concrètes : prévoir l'heure d'arrivée d'un navire, ajuster une route, anticiper une panne, analyser des documents ou répartir des capacités. Ces applications ne supposent pas nécessairement un navire sans équipage. Elles transforment d'abord la qualité et la rapidité des décisions. Pour un armateur, quelques heures économisées sur une escale ou une meilleure prévision de consommation peuvent avoir une valeur économique importante. Pour un port, une information fiable sur les arrivées permet d'ordonner les remorqueurs, les quais et les moyens terrestres.

Le premier gisement de valeur est la donnée opérationnelle. Les systèmes d'identification automatique, les journaux machines, la météo, les contrats et les informations portuaires forment des ensembles hétérogènes. Leur rapprochement permet de détecter des anomalies ou d'estimer des retards. Mais une prédiction n'est pas une décision sûre : les données peuvent être incomplètes, falsifiées, décalées ou insuffisamment représentatives d'une situation rare. Les systèmes d'aide doivent donc exposer leurs limites, conserver une traçabilité et prévoir la reprise en main humaine lorsque les conséquences deviennent critiques.

La maintenance prédictive illustre cette tension. L'analyse de vibrations, de températures et d'historiques d'incidents peut signaler une dégradation avant une panne coûteuse. Cependant, un modèle entraîné sur un type de moteur ou une flotte donnée peut être moins fiable sur d'autres équipements. Le risque est de transformer une probabilité statistique en consigne automatique sans validation technique. L'intérêt industriel de l'IA dépend alors moins d'une démonstration spectaculaire que de la qualité des capteurs, des procédures de maintenance et des compétences des mécaniciens.

L'optimisation des itinéraires associe prévisions météorologiques, état de la mer, contraintes de sécurité, horaires et consommation. Elle peut contribuer à réduire le carburant, mais ne doit pas encourager des arbitrages dangereux sur la vitesse ou les conditions de navigation. La responsabilité du capitaine et les exigences réglementaires demeurent centrales. Les navires autonomes font l'objet d'expérimentations et de travaux normatifs ; leur généralisation commerciale dépendra de questions techniques, juridiques et assurantielles encore complexes. Confondre assistance algorithmique et autonomie complète conduirait à surestimer la maturité de la technologie.

La numérisation accroît aussi la surface d'attaque informatique. Une perturbation d'un système de réservation, de manutention ou de planification peut désorganiser un terminal sans endommager physiquement ses installations. Les chaînes logistiques combinent des prestataires multiples et des systèmes anciens, ce qui rend la gouvernance des accès particulièrement délicate. La cybersécurité maritime doit couvrir les navires, les ports, les communications et les fournisseurs. La continuité d'activité suppose des procédures de secours utilisables même lorsque les réseaux sont indisponibles.

Pour le Maroc, l'IA peut offrir un raccourci de compétence dans les services maritimes, à condition de ne pas remplacer l'investissement dans les métiers. Les plateformes portuaires, les universités, les écoles d'ingénieurs et les opérateurs logistiques pourraient constituer des jeux de données encadrés pour améliorer la prévision des flux et la performance des escales. L'enjeu de souveraineté n'est pas de développer seul chaque algorithme ; il est de maîtriser les données sensibles, les conditions

contractuelles et la capacité d'auditer les décisions automatisées qui influencent les échanges nationaux.

L'A2I propose trois pilotes mesurables. Le premier porterait sur la prédiction des temps d'escale et la coordination portuaire, avec des indicateurs de ponctualité. Le deuxième viserait la maintenance et la disponibilité des équipements critiques, en comparant coûts et pannes évitées. Le troisième concernerait la détection des risques documentaires et des anomalies logistiques, sous contrôle humain et juridique. Chacun devrait disposer d'une situation de référence, d'un responsable identifié et d'une évaluation indépendante. Un projet qui ne démontre aucun gain opérationnel ne doit pas être pérennisé au nom de la modernité.

La compétition maritime de 2050 opposera aussi des capacités d'apprentissage. Les opérateurs qui accumulent des données fiables, forment leurs personnels et améliorent leurs procédures pourront progresser plus vite que ceux qui achètent simplement des logiciels. Le Maroc possède ici une possibilité réelle : construire une spécialisation dans les services numériques maritimes et les systèmes d'interopérabilité, en complément de ses ports. L'intelligence artificielle ne remplace ni le navire, ni le marin, ni le régulateur ; elle accroît la valeur de leur coordination lorsqu'elle est déployée avec méthode.

Lecture stratégique A2I

Déployer des pilotes d'IA mesurables, auditables et sécurisés, adossés aux métiers portuaires et maritimes.

Chapitre 16 — Qui contrôlera les océans en 2050 ?

Poser la question du contrôle des océans oblige à distinguer plusieurs formes de puissance. Les États disposent de compétences juridiques, de moyens de surveillance et parfois de forces navales. Les armateurs organisent les capacités de transport ; les assureurs rendent certains risques supportables ; les ports conditionnent les escales ; les chargeurs orientent la demande. Aucun acteur ne contrôle seul cet ensemble. À l'horizon 2050, la domination ne sera probablement pas celle d'un propriétaire unique de la mer, mais celle de coalitions capables de fixer des normes, de financer des infrastructures et de garantir des services fiables.

La première dimension sera industrielle. Construire des navires, produire des équipements critiques, disposer de chantiers de réparation et former des personnels qualifiés constituent des avantages durables. La concentration de certaines capacités de construction navale en Asie rappelle que la puissance armatoriale et la puissance manufacturière ne coïncident pas toujours. Un pays peut exploiter des navires construits ailleurs et dépendre de fournisseurs éloignés pour leur entretien. La résilience exigera donc de connaître les points de dépendance techniques, plutôt que de rechercher l'autosuffisance intégrale, coûteuse et rarement réaliste.

La deuxième dimension sera financière et contractuelle. Les entreprises qui peuvent mobiliser du capital à long terme et signer des engagements crédibles avec les chargeurs résistent mieux aux retournements. Les marchés du fret resteront cycliques ; les innovations énergétiques ajouteront de l'incertitude sur la valeur future des actifs. La maîtrise de l'assurance, du courtage et de l'analyse des risques peut devenir aussi importante que la propriété de la coque. Pour les économies émergentes, entrer par ces métiers offre parfois une trajectoire moins risquée qu'une acquisition massive de navires.

La troisième dimension sera normative. Les règles sur les émissions, les équipages, la sécurité, les données et les sanctions peuvent redessiner la concurrence. Les États qui participent aux discussions techniques et disposent d'administrations compétentes influencent les conditions d'accès au marché. Une réglementation exigeante n'est pas nécessairement un handicap : lorsqu'elle est stable, contrôlable et reconnue, elle peut réduire les primes de risque et attirer des opérateurs sérieux. À l'inverse, un cadre opaque peut annuler l'avantage d'une position géographique favorable.

La quatrième dimension sera informationnelle. La capacité à anticiper les congestions, à suivre les flux stratégiques et à vérifier la conformité des chaînes logistiques conditionnera les décisions publiques comme privées. Les données de navigation ne sont pas toutes fiables ni toutes librement accessibles. Les dépendances envers des plateformes numériques externes doivent donc être évaluées avec la même rigueur que celles concernant les carburants ou les infrastructures. La souveraineté informationnelle signifie pouvoir comprendre, auditer et maintenir les services essentiels, pas nécessairement posséder chaque logiciel utilisé.

Le changement climatique introduira une cinquième dimension : l'adaptation. L'élévation du niveau marin, les événements météorologiques extrêmes, les chaleurs et les tensions sur les ressources affecteront les ports et les chaînes d'approvisionnement. Certains itinéraires pourraient évoluer, mais les nouveaux risques ne disparaîtront pas. Les investissements portuaires devront intégrer la durée de vie des ouvrages et la continuité d'activité. Un port qui ne peut pas fonctionner après un choc climatique majeur perd une partie de sa valeur stratégique, même si ses performances habituelles restent excellentes.

Pour le Maroc, la bonne ambition n'est pas de rivaliser avec toutes les grandes flottes mondiales. Elle consiste à choisir des fonctions où le pays peut construire un avantage cumulatif : carrefour logistique, services portuaires, ingénierie de maintenance, formation, données, énergie maritime et lignes régionales répondant à des besoins identifiés. Cette approche exige des indicateurs distincts. Le tonnage sous pavillon national ne mesure ni la maîtrise des contrats, ni la valeur ajoutée locale, ni la résilience des importations. Il faut suivre simultanément l'emploi qualifié, les revenus de services et la continuité des chaînes stratégiques.

La doctrine A2I pour 2050 repose ainsi sur une puissance intégrée plutôt que sur une course au prestige naval. Elle combine une régulation crédible, des entreprises capables de prendre des risques mesurés, des ports compétitifs et des compétences techniques exportables. Les arbitrages doivent être publics : quelles dépendances sont acceptables, quels services méritent un soutien, quelles garanties doivent rester limitées ? Le véritable contrôle économique des océans appartient moins à celui qui revendique la mer qu'à celui qui sait organiser durablement les échanges, absorber les crises et créer de la valeur autour de chaque traversée.

Lecture stratégique A2I

Mesurer la puissance maritime par les compétences, les services, la résilience et les contrats, et non par le seul nombre de navires.

DOSSIER V — Le paradoxe maritime marocain

Chapitre 17 — Le Maroc, puissance portuaire sans puissance armatoriale comparable ?

Le paradoxe maritime marocain commence par une distinction que le débat public néglige souvent : un port performant n'est pas une flotte nationale. Le port accueille les navires, traite les marchandises, organise les escales et connecte des réseaux terrestres ; l'armateur décide des investissements dans les navires, de leur exploitation, des routes desservies et des risques commerciaux qu'il accepte. Un pays peut exceller dans la première fonction tout en dépendant largement d'opérateurs étrangers pour la seconde. Le Maroc illustre cette dissociation avec une netteté particulière. Son ambition portuaire est visible, alors que la question de la propriété, du contrôle et de la gestion commerciale des capacités de transport maritime reste moins présente dans la discussion stratégique.

Tanger Med démontre la capacité du Maroc à concevoir et exploiter une plateforme logistique de portée internationale. Son succès repose sur la proximité du détroit de Gibraltar, la profondeur des connexions maritimes, l'intégration industrielle et les liaisons avec l'arrière-pays. Mais les conteneurs qui y transitent ne constituent pas automatiquement des exportations marocaines, et les navires qui y font escale ne deviennent pas des actifs nationaux. Confondre le volume de transbordement avec la maîtrise de la chaîne de transport reviendrait à attribuer au gestionnaire d'un aéroport la propriété des compagnies aériennes qui l'utilisent. L'indicateur de trafic mesure une fonction essentielle, non la totalité de la puissance maritime.

Cette distinction change la manière de mesurer la souveraineté économique. Il ne suffit pas de savoir combien de tonnes passent par les quais ; il faut identifier qui choisit le transporteur, qui fixe les conditions contractuelles, qui encaisse le fret, qui assure la marchandise et qui peut réorienter les capacités en cas de crise. Les importateurs et exportateurs marocains recourent à des chaînes mondiales dominées par de grands groupes dont les décisions répondent à des arbitrages internationaux. Cette organisation offre des économies d'échelle et une connectivité considérables. Elle crée aussi une exposition aux modifications de rotations, aux surcharges tarifaires, aux tensions sur les capacités et aux priorités commerciales d'acteurs extérieurs.

Il serait cependant trompeur de présenter toute dépendance à des armateurs étrangers comme une anomalie. Le transport maritime moderne est une industrie de réseau, hautement capitalistique, où la concentration et les alliances commerciales répondent à des contraintes réelles. Les pays qui disposent de flottes importantes continuent eux-mêmes à utiliser des services étrangers. L'objectif raisonnable pour le Maroc n'est donc pas l'autarcie, mais une capacité de négociation et d'intervention accrue dans des segments soigneusement choisis. Il faut distinguer le transport conteneurisé mondial, où la barrière d'entrée est immense, des dessertes régionales, du cabotage, du roulier, des services spécialisés et de certaines chaînes logistiques où des opérateurs marocains pourraient bâtir une position crédible.

L'analyse doit également séparer plusieurs notions trop souvent additionnées : pavillon marocain, propriété marocaine, gestion technique depuis le Maroc, financement marocain et emploi de marins marocains. Un navire peut être détenu par une société nationale et immatriculé à l'étranger ; il peut porter le pavillon marocain tout en étant exploité commercialement par un groupe étranger. Ces configurations produisent des effets différents sur la fiscalité, les compétences, la résilience et

l'influence. Une stratégie sérieuse commence donc par un état des lieux public, méthodologiquement stable, des capacités réellement contrôlées et des métiers maritimes implantés sur le territoire.

La géographie marocaine ajoute une complexité utile. La Méditerranée, le détroit, l'Atlantique et les échanges avec l'Afrique de l'Ouest ne présentent ni les mêmes marchandises ni les mêmes modèles économiques. Les besoins des industriels exportateurs, des importateurs d'énergie, des filières agricoles, des voyageurs et des opérateurs logistiques doivent être étudiés séparément. Une flotte adaptée aux liaisons courtes ne répond pas nécessairement aux besoins de transport en vrac ; un service roulier n'a pas la même structure de coûts qu'un porte-conteneurs. Avant de choisir des navires, il faut choisir les marchés, leurs volumes prévisibles, les clients contractuels et les exigences de régularité.

Pour l'A2I, le véritable enjeu consiste à passer d'une politique des infrastructures à une politique de la valeur maritime. Cela suppose de suivre les revenus captés par les entreprises implantées au Maroc, les emplois qualifiés créés, les prestations d'assurance, de courtage, de réparation, de formation et de gestion de flotte. Une part de la valeur peut être conquise sans posséder immédiatement de nombreux navires. Inversement, acquérir une flotte coûteuse sans écosystème commercial et financier pourrait reconstituer les fragilités du passé. Le diagnostic doit donc porter sur les chaînes de décision autant que sur les actifs physiques.

La proposition opérationnelle est un tableau de bord annuel de la puissance maritime marocaine, distinct des statistiques portuaires. Il recenserait les capacités sous contrôle économique national, les services réguliers, les segments de marché, les contrats de fret, la formation, les emplois embarqués et à terre, ainsi que les dépendances critiques. Sa publication permettrait d'évaluer des progrès réels plutôt que des annonces de tonnage. Le paradoxe maritime marocain ne se résoudra pas par un slogan sur la souveraineté : il se résoudra par la capacité à identifier précisément où le Maroc crée de la valeur et où il laisse à d'autres la maîtrise des décisions.

Lecture stratégique A2I

Mesurer la puissance maritime par les décisions, les services et les revenus captés, et pas seulement par les volumes portuaires.

Chapitre 18 — COMANAV, COMARIT et les rendez-vous manqués

L'histoire de la Compagnie marocaine de navigation, connue sous le sigle COMANAV, et celle de COMARIT constituent un passage obligé pour penser l'avenir maritime marocain. Elles rappellent qu'une présence nationale sur mer a existé, qu'elle a répondu à des besoins économiques et sociaux concrets, et que sa fragilisation ne peut être expliquée par une formule unique. Le récit commode d'une grandeur perdue masque la diversité des activités : transport de passagers, liaisons avec l'Europe, fret, navires spécialisés et services maritimes n'obéissent pas aux mêmes équilibres. Pour apprendre de cette histoire, il faut d'abord refuser la nostalgie comme méthode d'analyse.

COMANAV a occupé une place structurante dans l'histoire de la marine marchande marocaine. Sa trajectoire a été marquée par les mutations du secteur, les transformations de l'actionnariat et les difficultés d'adaptation à une concurrence internationale exigeante. La cession de ses activités de transport de passagers à un opérateur étranger au cours des années 2000 est souvent évoquée comme un tournant. Mais le simple changement de propriétaire ne suffit pas à expliquer les difficultés ultérieures. Il faut examiner la situation des flottes, les besoins d'investissement, les obligations de

service, les coûts financiers, les marchés réellement accessibles et les choix de gouvernance, en s'appuyant sur les actes et comptes de l'époque.

Le cas COMARIT, fortement associé aux liaisons maritimes de passagers entre le Maroc et l'Europe, pose d'autres questions. La suspension de ses activités au début des années 2010 a révélé les risques qu'entraîne la défaillance d'un opérateur dont dépendent des voyageurs, des salariés et des ports. La saisonnalité du trafic, l'entretien des ferries, le prix du carburant, les charges portuaires et la nécessité de maintenir des navires fiables composent une équation financière délicate. Lorsque la trésorerie se dégrade, les conséquences ne restent pas confinées aux actionnaires : elles touchent les équipages, les créanciers et les usagers.

Une analyse institutionnelle rigoureuse doit distinguer les faits établis des responsabilités supposées. Les archives judiciaires, les décisions administratives, les comptes publiés et les données de trafic sont indispensables pour reconstituer la chronologie des défaillances. Il serait irresponsable d'attribuer une faillite à une seule décision politique, à un acteur privé ou à une conjoncture internationale sans disposer d'éléments probants. La démarche A2I ne consiste pas à dresser un réquisitoire rétrospectif, mais à transformer les expériences passées en règles de prudence applicables à de futurs projets maritimes.

Le premier enseignement est celui de l'adéquation entre mission et financement. Une desserte considérée comme stratégique peut nécessiter des obligations de continuité que le marché seul ne rémunère pas toujours. Dans ce cas, l'État doit rendre explicite ce qu'il attend de l'opérateur, déterminer si une compensation est justifiée et encadrer sa transparence. À l'inverse, une activité purement commerciale ne peut être protégée indéfiniment des signaux de rentabilité. Mélanger mission de service, objectifs politiques et recherche de profit sans contrat lisible expose l'entreprise à des injonctions contradictoires.

Le deuxième enseignement concerne l'âge et le renouvellement de la flotte. Un navire n'est pas seulement un investissement initial ; il exige une maintenance continue, des arrêts techniques, une conformité réglementaire et parfois des transformations coûteuses. Un modèle économique qui ne provisionne pas ces dépenses fabrique sa propre crise. La troisième leçon porte sur les engagements financiers : l'endettement adossé à des hypothèses de remplissage optimistes peut devenir insoutenable en cas de hausse du carburant ou de contraction de la demande. Les projets futurs devront être soumis à des scénarios sévères avant toute garantie publique.

Le quatrième enseignement est commercial. Les opérateurs doivent disposer d'une connaissance fine de leurs clients, de leurs périodes de pointe, de leurs canaux de distribution et de la concurrence aérienne ou routière. Les ferries destinés aux passagers et aux véhicules ne peuvent être gérés comme de simples instruments symboliques de présence nationale. Ils doivent offrir ponctualité, sécurité, qualité de service et tarifs compatibles avec leur structure de coûts. La réputation et la fiabilité constituent ici des actifs aussi décisifs que les navires eux-mêmes.

L'A2I recommande un retour d'expérience historique documenté, confié à une équipe pluridisciplinaire et publié sous forme de chronologie critique. Il devrait distinguer les décisions publiques, les décisions d'entreprise, les contraintes réglementaires et les chocs externes, sans rechercher artificiellement un coupable unique. Ce travail pourrait déboucher sur une doctrine de gouvernance : publication d'indicateurs, exigences de fonds propres, séparation des missions publiques et commerciales, contrôle des risques et dispositifs de continuité en cas de défaillance. Le but n'est pas de ressusciter

COMANAV ou COMARIT à l'identique. Il est d'éviter qu'une nouvelle ambition maritime reproduise les vulnérabilités qui ont accompagné leur déclin.

Lecture stratégique A2I

Établir un retour d'expérience historique contradictoire avant tout nouveau soutien public à une flotte.

Chapitre 19 — Tanger Med, Nador West Med, Dakhla Atlantique : trois ports, quelles ambitions ?

Tanger Med, Nador West Med et Dakhla Atlantique dessinent trois expressions différentes de la stratégie maritime marocaine. Les réunir dans une même phrase ne signifie pas qu'ils doivent remplir les mêmes fonctions. Tanger Med est une plateforme opérationnelle de connexion mondiale, adossée à un écosystème industriel et logistique. Nador West Med s'inscrit dans une logique de développement industrialo-portuaire et énergétique sur la façade méditerranéenne orientale. Dakhla Atlantique porte une ambition de transformation territoriale et d'ouverture atlantique vers l'Afrique. La réussite d'ensemble dépendra de leur complémentarité, non d'une compétition artificielle sur le même trafic.

Le cas Tanger Med est instructif parce que son attractivité dépasse le seul quai. Les chaînes automobiles, les activités industrielles, les zones logistiques, les services douaniers et les connexions terrestres participent à une proposition de valeur cohérente. Le transbordement constitue une activité majeure, mais sa forte mobilité impose de conserver une excellence opérationnelle. Les grands transporteurs peuvent adapter leurs réseaux lorsque les coûts, la congestion ou les stratégies d'alliance évoluent. La compétitivité d'un hub ne se décrète pas une fois pour toutes : elle se reconstruit par la qualité du service, les délais, les infrastructures et les relations commerciales.

Nador West Med appelle une grille de lecture différente. Les infrastructures portuaires y sont liées à des ambitions énergétiques, industrielles et logistiques dont la réalisation dépendra de l'installation effective d'activités économiques. Un terminal ne crée pas automatiquement une filière : il doit s'insérer dans des décisions d'investissement, des réseaux de transport terrestre, des contrats d'approvisionnement et des débouchés. La valeur publique du projet se jugera donc autant à l'industrialisation et à l'emploi durable qu'au volume brut de marchandises. La prudence commande de distinguer capacités projetées, chantiers réalisés, installations opérationnelles et flux effectivement constatés.

Dakhla Atlantique possède encore une autre temporalité. L'intérêt du projet tient à son articulation possible avec la pêche, la transformation des produits de la mer, la logistique, les échanges atlantiques et le développement régional. Sa viabilité devra être examinée au regard de l'évolution de la demande, des coûts de transport, des liaisons terrestres et des conditions d'exploitation. Un port éloigné des grands centres de consommation ne doit pas être évalué uniquement par comparaison avec un hub méditerranéen de transbordement. Son efficacité peut se mesurer par la réduction des coûts pour les filières locales et la création de nouvelles chaînes de valeur.

La tentation d'attribuer à chaque infrastructure une vocation universelle doit être écartée. Trois ports ne constituent pas trois copies d'un même modèle. La politique maritime gagnerait à établir des spécialisations évolutives : connectivité conteneurisée et industrie exportatrice pour un pôle, fonctions énergétiques et industrielles pour un autre, développement de filières atlantiques et régionales pour le troisième. Ces orientations ne doivent pas enfermer les territoires dans des catégories définitives ;

elles doivent guider les investissements et prévenir les surcapacités coûteuses. Le critère déterminant reste l'existence de clients, de contrats et de services compétitifs.

La question armatoriale réapparaît à ce stade. Les grands ports marocains peuvent devenir des bases de services maritimes à valeur ajoutée : gestion technique, maintenance, avitaillement, solutions numériques, courtage, formation et opérations de transport régional. Mais rien ne garantit qu'une infrastructure moderne fera naître spontanément des armateurs nationaux. Il faut des entreprises capables de porter le risque commercial, d'accéder au crédit, de recruter des équipes expérimentées et de sécuriser des flux. La coordination entre autorités portuaires, chargeurs industriels, institutions financières et opérateurs maritimes doit donc être organisée autour de projets concrets plutôt que de déclarations générales.

L'interconnexion terrestre mérite la même attention. La compétitivité d'une chaîne maritime dépend des routes, du rail, des procédures aux frontières, de la disponibilité des entrepôts et de la prévisibilité administrative. Un navire rapide ne compense pas un corridor intérieur lent ou irrégulier. Le Maroc doit ainsi mesurer les coûts logistiques de bout en bout, du site de production jusqu'au client final. Les indicateurs portuaires classiques devraient être complétés par des données sur la fiabilité, les délais de livraison, la valeur ajoutée locale et l'empreinte environnementale des opérations.

L'A2I propose de traiter les trois projets comme les piliers d'une stratégie de réseau, dotée d'une cartographie des fonctions, des marchés et des investissements complémentaires. Chaque pôle disposerait d'indicateurs adaptés à sa maturité et à sa vocation, avec des évaluations indépendantes régulières. Les arbitrages devraient privilégier les connexions productives et les services maritimes plutôt que la multiplication des annonces de capacité. La question essentielle n'est pas de savoir quel port sera le plus grand, mais comment ces infrastructures renforceront ensemble la création de valeur, la résilience des échanges et la capacité du Maroc à décider de son avenir maritime.

Lecture stratégique A2I

Organiser la complémentarité des pôles portuaires selon les chaînes de valeur et leur maturité réelle.

Chapitre 20 — Les obstacles à l'émergence d'armateurs marocains

Faire émerger des armateurs marocains suppose d'abord de reconnaître la nature particulière de leur métier. L'armement maritime n'est pas une activité de transport ordinaire : il mobilise des actifs coûteux, exposés aux fluctuations du commerce mondial, aux taux d'intérêt, aux prix de l'énergie et à des normes techniques internationales. Les recettes peuvent varier rapidement alors que les charges financières demeurent. Cette asymétrie explique pourquoi une entreprise prometteuse sur le papier peut devenir fragile après un seul retournement de marché. L'obstacle initial n'est donc pas seulement le manque de volonté entrepreneuriale ; c'est l'absence éventuelle d'un environnement capable d'évaluer et de partager des risques maritimes complexes.

L'accès au financement représente une première difficulté. Les banques exigent une visibilité sur les revenus, la qualité de l'actif financé et les garanties de remboursement. Or la valeur d'un navire fluctue, tandis que son entretien et sa conformité exigent des dépenses récurrentes. Les contrats d'affrètement de longue durée peuvent sécuriser les recettes, mais ils ne sont pas disponibles dans tous les segments. Une politique publique efficace ne devrait pas offrir indistinctement des crédits bonifiés : elle devrait favoriser des montages reposant sur des clients identifiés, des fonds propres suffisants, une expertise indépendante et des mécanismes transparents de partage du risque.

Le deuxième obstacle est commercial. Un armateur ne réussit pas parce qu'il possède un navire ; il réussit parce qu'il sait remplir ce navire à des conditions rémunératrices, trouver des cargaisons de retour, organiser les escales et gérer les incidents. Les réseaux de courtiers, d'affréteurs, de transitaires et de grands chargeurs se construisent sur la durée. Le Maroc dispose d'industriels exportateurs et d'importateurs majeurs qui pourraient constituer des partenaires d'ancrage. Mais les contrats doivent être négociés selon des règles concurrentielles, sans transformer les chargeurs en financeurs forcés de projets insuffisamment préparés.

Le troisième obstacle touche aux compétences. Il faut des officiers, des ingénieurs, des spécialistes de maintenance, des responsables de sécurité, des analystes de marché, des juristes du droit maritime et des gestionnaires de risques. La formation des navigants ne suffit pas si les fonctions de direction commerciale et technique restent localisées à l'étranger. Le développement de pôles de gestion maritime au Maroc peut créer un effet d'apprentissage avant même la constitution d'une flotte importante. Des partenariats avec des opérateurs internationaux, des écoles spécialisées et des sociétés de classification peuvent accélérer cette montée en compétence à condition de prévoir un véritable transfert de responsabilités.

Le cadre réglementaire constitue un quatrième chantier. Les règles de pavillon, la fiscalité, les procédures d'immatriculation, le droit du travail maritime et les conditions d'accès aux services doivent être lisibles, stables et compatibles avec les conventions internationales. Un registre attractif ne saurait reposer sur l'affaiblissement des exigences sociales ou environnementales. La concurrence entre pavillons existe, mais le Maroc doit rechercher un équilibre entre compétitivité, sécurité, protection des marins et crédibilité internationale. Une réforme utile se construit à partir d'une comparaison précise des coûts administratifs et des obligations, et non d'une imitation mécanique des régimes étrangers.

Le cinquième obstacle réside dans la fragmentation des décisions. Les ports, le transport, l'industrie, l'énergie, les finances, la formation et la diplomatie commerciale relèvent d'acteurs différents. Cette pluralité est normale, mais elle devient pénalisante lorsque les projets ne disposent pas d'un interlocuteur capable de coordonner les arbitrages. La stratégie maritime a besoin d'une instance de pilotage avec des objectifs mesurables, des calendriers publics et une capacité d'évaluation. Elle doit associer les entreprises privées sans confondre concertation et privilège. La qualité de la gouvernance déterminera la crédibilité des futurs dispositifs de soutien.

La transition écologique ajoute une contrainte qui peut devenir une occasion industrielle. Les exigences internationales sur les émissions, l'efficacité énergétique et la sécurité obligent à renouveler les choix technologiques. Acheter aujourd'hui des navires inadaptés aux normes de demain ferait peser un risque d'obsolescence sur les investisseurs. En revanche, le développement de compétences en efficacité énergétique, en données de navigation, en maintenance et en services portuaires propres pourrait offrir au Maroc des niches accessibles. La stratégie doit distinguer les technologies éprouvées des paris encore incertains, et éviter d'adosser tout un programme national à une seule solution de carburant.

L'A2I propose une démarche graduelle. Elle commencerait par une étude indépendante des segments viables, suivie de projets pilotes associant armateurs, chargeurs et financeurs autour de contrats identifiables. Un dispositif de garantie limité, conditionnel et publié pourrait être envisagé pour les projets démontrant leur robustesse, sous réserve d'une analyse des risques pour les finances publiques. Chaque expérience devrait être évaluée avant extension. La puissance maritime ne se bâtit ni par décret ni par l'achat précipité d'une flotte de prestige. Elle naîtra de l'accumulation de savoir-faire, de contrats, de capital patient et d'institutions capables de résister aux cycles.

Lecture stratégique A2I

Tester les projets d'armement par contrats, compétences, capital et gouvernance avant de soutenir leur expansion.

DOSSIER VI — Maroc 2050 : trois futurs maritimes possibles

Chapitre 21 — Scénario 1 : plateforme portuaire mondiale, dépendance maritime persistante

En 2050, le Maroc pourrait disposer d'un réseau portuaire encore plus performant qu'aujourd'hui, attirer des flux considérables de transbordement et accueillir de nouvelles activités industrielles sans pour autant maîtriser une part significative du transport maritime qui dessert son économie. Ce premier scénario n'est ni un échec absolu ni une caricature. Il prolonge une spécialisation réelle : construire des infrastructures, assurer des escales fiables, faciliter le passage des marchandises et vendre aux réseaux mondiaux un service logistique compétitif. Le paradoxe apparaît lorsque la réussite des quais ne se traduit pas par une capacité accrue de décision sur les liaisons et les contrats.

Les avantages d'une telle trajectoire sont substantiels. Les ports créent de l'emploi direct, stimulent la manutention, l'entreposage, la distribution et certaines industries exportatrices. Leur efficacité réduit les délais pour les chargeurs et améliore l'attractivité des territoires. Les investissements peuvent être concentrés sur des actifs visibles, dont les performances opérationnelles se mesurent. Pour les finances publiques, ce modèle présente également une logique : il n'exige pas de porter directement les risques commerciaux d'une flotte exposée aux fluctuations du fret. La question stratégique n'est donc pas de nier ces bénéfices, mais d'en identifier le plafond.

Dans cette configuration, les grandes compagnies maritimes continuent de définir l'essentiel des réseaux internationaux, de répartir les capacités et d'arbitrer les escales. Le Maroc peut négocier avec elles et leur offrir des infrastructures attractives ; il ne commande pas nécessairement la fréquence des services ou leur maintien lors d'une crise. Les exportateurs agricoles, les industriels et les importateurs peuvent rester exposés à des décisions prises hors du territoire. Cette dépendance n'est pas toujours problématique en temps normal, mais elle devient coûteuse lorsque les navires sont rares, que les tarifs montent ou qu'un corridor se ferme.

Le scénario comporte aussi un risque de concentration. Si une part excessive de l'activité dépend de quelques alliances, routes ou catégories de marchandises, une réorganisation commerciale mondiale peut déplacer des volumes sans préavis suffisant pour les territoires concernés. Le transbordement, en particulier, répond à des arbitrages de réseau : il peut croître rapidement, puis être redéployé. Les emplois, les recettes et les investissements locaux ne disparaissent pas mécaniquement, mais leur stabilité dépend de la diversification des fonctions portuaires et de l'enracinement des activités industrielles autour des terminaux.

À l'horizon 2050, l'automatisation et la décarbonation peuvent accentuer cette tension. Des ports très équipés devront renouveler leurs systèmes numériques, leurs équipements et parfois leurs installations énergétiques. Ces dépenses seront nécessaires pour conserver leur compétitivité, sans garantir une hausse équivalente de la valeur ajoutée nationale. Si les services financiers, les décisions de flotte, les assurances et le courtage demeurent principalement localisés à l'étranger, une partie importante de la chaîne de valeur maritime restera captée ailleurs. Le Maroc pourrait ainsi devenir une plateforme toujours plus sophistiquée, mais relativement peu influente sur l'économie du navire.

Le véritable danger serait d'interpréter la progression des tonnages comme une preuve suffisante de souveraineté. Un port peut traiter davantage de conteneurs sans améliorer la sécurité d'approvisionnement de certains produits stratégiques. À l'inverse, une ligne maritime peu spectaculaire peut être essentielle à une filière industrielle. Il convient donc de séparer les indicateurs

de volume, de valeur ajoutée locale, de connectivité effective et de continuité de service. Les statistiques portuaires doivent être complétées par une lecture des contrats, des fréquences et des dépendances commerciales.

Ce scénario demeure acceptable si les pouvoirs publics le choisissent lucidement et compensent ses fragilités. Des contrats de capacité avec plusieurs opérateurs, une politique de concurrence efficace, des stocks stratégiques proportionnés et des dispositifs de continuité peuvent réduire les risques sans créer immédiatement une flotte nationale importante. Les métiers de réparation, de formation, de conformité et de services numériques peuvent aussi accroître la valeur captée localement. Mais ces instruments demandent une gouvernance cohérente ; ils ne découlent pas automatiquement de l'extension des quais.

Pour l'A2I, ce premier futur représente le scénario de référence contre lequel mesurer les deux autres. Il faut calculer non seulement les investissements requis, mais aussi le coût de la dépendance résiduelle et la qualité des emplois créés. La question à soumettre au débat national est précise : le Maroc souhaite-t-il être surtout l'un des meilleurs lieux de passage des flux mondiaux, ou également un acteur capable de concevoir, financer et sécuriser une partie des services qui les rendent possibles ? Sans cette clarification, la réussite portuaire pourrait masquer une ambition maritime inachevée.

Lecture stratégique A2I

Faire du scénario portuaire une référence mesurée : valeur ajoutée, résilience et capacité de négociation doivent compléter les volumes.

Chapitre 22 — Scénario 2 : renaissance d'une flotte nationale

Le deuxième scénario imagine qu'à l'horizon 2050 le Maroc ait reconstitué une capacité armatoriale identifiable, portée par des entreprises nationales ou des sociétés à ancrage marocain durable. Il ne s'agit pas de reproduire à l'identique les compagnies disparues ni de multiplier les navires pour afficher un pavillon. La flotte envisagée répondrait à des besoins commerciaux définis : liaisons régionales régulières, cabotage lorsque les volumes le permettent, services spécialisés pour certains industriels et capacités contractualisées pour les approvisionnements sensibles. Son existence devrait être justifiée par une demande solvable et par des compétences d'exploitation.

Cette renaissance commencerait par le choix des marchés, non par l'achat des coques. Une compagnie maritime viable doit connaître les marchandises à transporter, les clients prêts à s'engager, la fréquence souhaitée, les ports compatibles et la disponibilité des cargaisons au retour. Un service reliant le Maroc à plusieurs ports d'Afrique occidentale peut répondre à un objectif d'intégration régionale, mais il ne devient rentable que si les escales, les temps de rotation et les formalités sont maîtrisés. Une ligne inaugurée sans contrats durables peut rapidement se transformer en charge financière.

La propriété des navires n'est pas l'unique voie d'entrée. L'affrètement à temps, les accords de partage d'espace, les coentreprises avec des opérateurs expérimentés et les prises de participation minoritaires peuvent permettre de tester un marché. Ces solutions limitent parfois l'exposition initiale, mais elles ne dispensent pas de compétences en gestion commerciale, en assurance et en conformité. Elles offrent surtout une progression par étapes : apprendre à vendre des capacités et à gérer les risques avant d'immobiliser des capitaux dans une flotte lourde. Une politique publique avisée doit laisser plusieurs modèles économiques coexister.

L'obstacle financier serait central. Les revenus du fret sont cycliques, les navires peuvent perdre de la valeur et les exigences environnementales modifier rapidement les besoins d'investissement. Les banques exigeraient des garanties, des contrats et des plans de trésorerie crédibles. Un mécanisme public de partage du risque pourrait être étudié pour certaines dessertes d'intérêt stratégique, mais il devrait comporter des plafonds, une tarification transparente et des conditions de sortie. Subventionner indistinctement des achats de navires risquerait de reproduire les erreurs d'un capital immobilisé sans marché suffisant.

La ressource humaine constituerait un autre test. Il faut des marins qualifiés, mais aussi des équipes capables de négocier l'affrètement, de gérer les opérations, de couvrir le risque carburant, de traiter les sinistres et d'organiser la maintenance. Ces fonctions ne s'improvisent pas à partir d'une administration portuaire, aussi performante soit-elle. Des parcours de formation associant établissements spécialisés, compagnies partenaires, assureurs et entreprises industrielles seraient nécessaires. Le succès se mesurerait à la présence de centres de décision et de métiers qualifiés au Maroc, pas seulement à l'immatriculation des unités.

Le scénario présente des bénéfices potentiels de résilience. Disposer d'opérateurs connaissant les besoins nationaux peut faciliter l'organisation de dessertes prioritaires, la négociation de contrats de long terme et l'adaptation de services aux petites entreprises exportatrices. Il serait toutefois imprudent d'assimiler une flotte privée marocaine à une réserve automatiquement mobilisable par l'État. Les conditions de service en situation exceptionnelle doivent être prévues contractuellement et respecter les règles du marché, les engagements internationaux et les droits des entreprises concernées.

Les risques d'exécution sont élevés. Un champion protégé peut devenir inefficace s'il bénéficie de privilèges sans obligation de résultat. Une compagnie trop diversifiée peut perdre sa discipline commerciale ; une flotte trop spécialisée peut subir un choc sectoriel. Il faut donc distinguer la réussite d'une entreprise de la satisfaction d'un besoin national. L'État peut définir des obligations de continuité sur des segments limités, tandis que les opérateurs demeurent responsables de leurs décisions d'investissement. La concurrence et l'évaluation indépendante constituent ici des garde-fous, non des obstacles à la souveraineté.

L'A2I considère ce deuxième futur comme une option crédible à condition d'adopter une logique de portefeuille de projets. Quelques dessertes pilotes, sélectionnées sur la base de volumes démontrés, permettraient de comparer affrètement, partenariat et propriété. Les projets qui atteignent leurs objectifs pourraient grandir ; les autres devraient être réorientés ou arrêtés. En 2050, le succès ne serait pas un rang symbolique dans un classement mondial des flottes, mais l'existence d'armateurs solides, utiles aux chargeurs et capables de traverser plusieurs cycles sans dépendre d'un sauvetage permanent.

Lecture stratégique A2I

Tester les lignes et les partenariats avant de financer les navires ; soumettre chaque initiative à des contrats et à une discipline financière.

Chapitre 23 — Scénario 3 : le Maroc, puissance maritime intégrée

Le troisième scénario dépasse l'opposition entre grands ports et flotte nationale. Il envisage un Maroc capable de capter de la valeur à plusieurs niveaux de l'économie maritime : exploitation de certaines lignes, ingénierie, réparation, financement, assurance, formation, services numériques, logistique et

nouvelles activités énergétiques. Cette puissance intégrée ne signifierait pas que toutes les fonctions doivent appartenir à des capitaux marocains. Elle supposerait plutôt que des entreprises et des institutions installées dans le pays disposent de compétences, de contrats et de capacités de décision suffisamment robustes pour peser sur l'organisation des échanges.

Le point de départ serait l'écosystème industriel. Les ports accueillent déjà des activités logistiques et productives ; leur approfondissement pourrait faire émerger des fournisseurs de maintenance, d'équipements, de logiciels et de services spécialisés. Un chantier de réparation compétitif, par exemple, crée une relation durable avec des opérateurs étrangers et forme des métiers techniques exportables. Mais son modèle dépend du trafic accessible, de la disponibilité des pièces, des certifications et de la productivité. L'investissement ne doit pas être justifié par le prestige d'une installation, mais par des commandes et un marché identifiés.

La deuxième couche serait commerciale. Des opérateurs marocains pourraient se spécialiser dans des segments précis plutôt que chercher à concurrencer les grandes alliances de transport conteneurisé sur leurs réseaux mondiaux. La desserte régionale, certaines marchandises industrielles, les services portuaires et la gestion d'actifs constituent des pistes à évaluer. L'objectif serait de maîtriser des relations clients et des contrats, puis de développer des compétences de flotte adaptées. Cette séquence inverse la tentation de partir du navire pour chercher ensuite sa cargaison : elle part de la demande et construit les actifs nécessaires.

La troisième couche serait financière. Les grands centres maritimes concentrent courtiers, assureurs, juristes, analystes de risque et banques spécialisées. Le Maroc n'a pas besoin de dupliquer intégralement ces places pour progresser. Il pourrait développer des équipes d'analyse du financement naval, des produits de garantie bien encadrés et des compétences de structuration contractuelle. Les banques devraient toutefois pouvoir refuser les projets insuffisamment solides ; la politique industrielle ne saurait transformer un mauvais risque en bon crédit. Une expertise locale capable de dialoguer avec les marchés internationaux serait déjà une avancée importante.

La quatrième couche serait numérique. Les escales produisent des données sur les mouvements, les documents, les équipements et les délais. Leur usage coordonné peut améliorer la prévisibilité et ouvrir des marchés à des entreprises de logiciels, de cybersécurité et d'analyse. Mais l'accès aux données doit être organisé selon des règles de sécurité, de concurrence et de protection des informations commerciales. Une plateforme unique mal gouvernée peut créer une dépendance aussi problématique qu'une technologie étrangère opaque. La priorité est l'interopérabilité, l'auditabilité et la continuité des systèmes.

La cinquième couche serait énergétique et environnementale. La transformation des carburants maritimes peut créer des opportunités de services, de stockage, de certification et de soutage. Ces activités supposent des normes de sécurité strictes et des engagements de demande. Le Maroc pourrait valoriser ses compétences énergétiques, mais il serait risqué de présumer que tous les navires adopteront une même molécule ou que les volumes futurs sont acquis. Des investissements modulaires et des partenariats avec des clients identifiés permettraient de limiter les actifs échoués. La transition doit renforcer l'industrie maritime, non devenir une nouvelle course aux annonces.

Le scénario intégré exige une gouvernance qui dépasse les frontières administratives habituelles. Ports, industrie, transport, énergie, finances, formation et affaires étrangères poursuivent des objectifs parfois différents. Un mécanisme de coordination stratégique serait nécessaire pour arbitrer les priorités et publier des indicateurs communs. Il devrait toutefois éviter de devenir une superstructure

éloignée des entreprises. Les décisions opérationnelles doivent rester proches des marchés, tandis que les pouvoirs publics assurent la cohérence réglementaire, les infrastructures communes et l'évaluation des externalités.

Pour l'A2I, ce troisième futur est le plus ambitieux, mais il ne doit pas être présenté comme une promesse certaine. Il cumule plusieurs paris : montée en compétence, financement discipliné, coopération internationale et continuité des politiques sur deux décennies. Son mérite est de créer des options diversifiées. Si une activité armatoriale traverse une crise, les services de réparation, la formation ou le numérique peuvent conserver leur utilité. En 2050, une puissance maritime intégrée se reconnaîtrait moins au nombre de pavillons qu'à la densité d'entreprises compétitives, de savoir-faire locaux et de décisions économiques prises depuis le Maroc.

Lecture stratégique A2I

Construire un écosystème maritime intégré par spécialités compétitives, en associant industrie, services, finance, numérique et énergie.

Chapitre 24 — Décisions sans regret et paris stratégiques

Les trois scénarios ne sont pas des destinations mutuellement exclusives. Le Maroc peut renforcer ses ports tout en expérimentant quelques lignes maritimes et en développant des services spécialisés. La question de politique publique consiste à distinguer les investissements utiles dans presque tous les futurs des paris dont la réussite dépend d'hypothèses commerciales ou technologiques incertaines. Cette distinction est décisive pour éviter qu'une vision de long terme ne se transforme en catalogue de projets coûteux. L'A2I propose une méthode fondée sur les décisions sans regret, les options réversibles et les engagements conditionnels.

La première décision sans regret est de mesurer ce que le pays maîtrise réellement. Une comptabilité stratégique des flux devrait distinguer les marchandises importées et exportées, les itinéraires, les fréquences, les compagnies desservantes et les segments présentant des risques de rupture. Les données portuaires seules ne suffisent pas. Il faut également connaître les besoins des chargeurs, les coûts complets de transport et la valeur des services produits au Maroc. Un observatoire partagé, doté de règles strictes de confidentialité, fournirait une base plus solide que des objectifs exprimés uniquement en tonnages ou en nombre de navires.

La deuxième décision concerne les compétences. Former des officiers et des techniciens demeure indispensable, mais la politique doit aussi viser les métiers d'affrètement, de courtage, de financement, de droit maritime, de cybersécurité et de maintenance. Ces qualifications servent les trois scénarios, y compris celui d'une plateforme essentiellement exploitée par des compagnies internationales. Les programmes devraient être conçus avec les employeurs et évalués selon l'insertion professionnelle. L'ouverture de nouvelles filières sans débouchés identifiés ne constitue pas une stratégie de souveraineté.

La troisième décision consiste à améliorer la qualité de la réglementation et des procédures. La prévisibilité des concessions, la clarté des obligations environnementales, la rapidité des formalités et la qualité du règlement des litiges réduisent les coûts pour tous les opérateurs. Les règles de concurrence doivent prévenir les rentes, sans décourager les investissements de long terme. Il faut également assurer la cohérence entre les engagements internationaux du Maroc et les dispositifs

éventuels de soutien. Un cadre stable est une infrastructure invisible, mais essentielle, de l'économie maritime.

La quatrième décision sans regret porte sur la résilience. Les autorités et les entreprises peuvent simuler des interruptions de routes, des pannes numériques ou des ruptures d'approvisionnement et identifier les solutions les moins coûteuses. Ces exercices pourraient déboucher sur une diversification des fournisseurs, des contrats alternatifs, des procédures d'urgence et, dans certains cas, des capacités maritimes réservées. Ils éviteraient d'assimiler systématiquement sécurité économique et propriété publique d'une flotte. L'objectif est de maintenir les fonctions vitales, non d'accumuler des actifs indépendamment de leur usage.

Viennent ensuite les paris stratégiques. Le lancement de dessertes maritimes nouvelles, la participation à une compagnie, l'aménagement d'un site de réparation majeur ou l'installation de capacités de carburants alternatifs exigent des études commerciales spécifiques. Chaque projet devrait annoncer ses hypothèses de trafic, ses clients, son plan de financement et ses risques. Une expérimentation limitée peut précéder un investissement irréversible. Le financement public, lorsqu'il est justifié, devrait être plafonné et assorti de jalons contrôlables. Un pari n'est pas interdit parce qu'il est risqué ; il devient imprudent lorsqu'il n'est pas gouverné.

La discipline d'évaluation doit être explicite. Un tableau de bord national pourrait suivre la valeur ajoutée maritime produite localement, les emplois qualifiés, la connectivité utile aux exportateurs, les capacités de réparation, la résilience des flux stratégiques et la rentabilité des initiatives soutenues. Les indicateurs de performance doivent être publiés avec leur méthode et leurs limites. Il faut aussi mesurer les coûts d'opportunité : un dirham engagé dans un navire ne peut pas simultanément financer un centre de formation ou un équipement portuaire. Les arbitrages doivent comparer des usages concurrents des ressources.

L'A2I propose enfin un séquençage politique. Entre 2027 et 2030, établir les données, clarifier les règles et préparer les compétences ; de 2031 à 2035, tester des services et partenariats ; de 2036 à 2040, étendre seulement les modèles validés ; jusqu'en 2050, consolider les positions où les entreprises marocaines disposent d'avantages démontrés. Ce calendrier constitue une hypothèse de travail, non une prévision. Sa vertu est de permettre des corrections. Le Maroc n'a pas besoin de choisir aujourd'hui un seul futur maritime ; il doit créer les conditions pour choisir mieux, à chaque étape, sans hypothéquer les suivantes.

Lecture stratégique A2I

Prioriser les compétences, les données, les règles et la résilience ; soumettre les investissements lourds à des jalons vérifiables.

DOSSIER VII — Doctrine A2I : bâtir une puissance maritime marocaine

Chapitre 25 — Faut-il une stratégie nationale de souveraineté maritime ?

Le débat sur la souveraineté maritime commence souvent par une question trompeuse : combien de navires faudrait-il immatriculer sous pavillon marocain ? Le nombre de coques est visible, donc politiquement séduisant. Pourtant, un pays peut posséder des navires et dépendre de décisions prises ailleurs pour les affréter, les assurer, les financer, les entretenir ou leur trouver des cargaisons. À l'inverse, il peut développer une influence économique considérable sans prétendre transporter lui-même chaque tonne de ses importations et de ses exportations. La doctrine proposée ici consiste à considérer la souveraineté comme une capacité de choix, de continuité et de négociation, non comme un objectif d'autarcie. Pour le Maroc, le véritable enjeu est de pouvoir préserver ses approvisionnements et ses débouchés lorsque les marchés, les routes ou les relations internationales se dégradent.

Cette définition exige de distinguer quatre niveaux de maîtrise. Le premier est physique : ports, accès nautiques, chantiers, équipements de sécurité et capacités de réparation. Le deuxième est commercial : contrats de transport, accès aux lignes, connaissance des chargeurs, services logistiques et capacité à négocier les tarifs. Le troisième est financier et juridique : financement des navires, couverture des risques, assurances, droit maritime et règlement des différends. Le quatrième est humain et informationnel : marins, ingénieurs, gestionnaires de flotte, spécialistes des données et de la cybersécurité. Une politique centrée sur un seul de ces niveaux risque de fabriquer une dépendance nouvelle au moment même où elle prétend en réduire une autre.

Le Maroc dispose d'atouts incontestables : une situation à l'articulation de l'Atlantique et de la Méditerranée, des infrastructures portuaires majeures, des filières exportatrices structurées et une expérience industrielle croissante. Mais la géographie n'est pas une stratégie. Le trafic de transbordement, aussi important soit-il, ne se confond ni avec la propriété des navires ni avec la captation de leurs revenus. Une stratégie nationale doit donc commencer par une cartographie précise des dépendances : quels flux sont critiques pour l'alimentation, l'énergie, les intrants industriels et les exportations ? Quelles entreprises contrôlent les décisions de transport ? Où se trouvent les risques de rupture, de hausse brutale des coûts ou de perte d'accès ?

Cette cartographie ne saurait rester un rapport administratif de plus. Elle devrait déboucher sur un dispositif permanent d'intelligence maritime, associant administrations compétentes, autorités portuaires, chargeurs, opérateurs logistiques, institutions financières, universités et professionnels de la mer. Son rôle serait d'observer les capacités disponibles, de suivre les transformations réglementaires et technologiques, de produire des scénarios de crise et de publier des indicateurs intelligibles. Les données commercialement sensibles resteraient protégées ; les résultats agrégés permettraient cependant d'éclairer les décisions publiques. La transparence méthodologique importe autant que la précision des chiffres : un taux de dépendance mal défini peut conduire à des investissements coûteux et inutiles.

La stratégie doit également distinguer les segments. Le transport de conteneurs à l'échelle mondiale requiert des réseaux, des volumes et des capitaux qui rendent une confrontation frontale avec les grands groupes peu crédible pour un nouvel entrant. D'autres marchés peuvent offrir des points d'accès plus réalistes : cabotage régional, liaisons spécialisées, services maritimes à l'industrie,

transport routier, réparation, ingénierie, numérique portuaire ou logistique sous température dirigée. Chaque filière appelle une étude de demande, une analyse des concurrents et une estimation des risques. La doctrine nationale n'a pas à désigner un vainqueur avant l'examen des modèles économiques.

L'État doit agir comme architecte du cadre et garant de la résilience, non comme propriétaire automatique de tous les actifs. Il peut faciliter les formations, clarifier les règles, coordonner les investissements portuaires, sécuriser les procédures et soutenir des projets lorsque leur intérêt collectif est démontré. En revanche, une garantie publique inconditionnelle encourage les erreurs de gestion et socialise les pertes. Toute intervention devrait comporter un objectif mesurable, une durée, des obligations de transparence et une clause de sortie. Le succès ne serait pas la multiplication des annonces, mais l'apparition de services compétitifs capables de survivre à la disparition des aides initiales.

La question de la gouvernance est décisive. Une stratégie maritime traverse les frontières administratives du transport, de l'industrie, de l'énergie, du commerce extérieur, de la formation et des finances. Sans pilotage interministériel, chacun optimisera son périmètre et personne ne répondra de la chaîne de valeur. L'A2I propose un pacte maritime 2027–2050 fondé sur une programmation révisable, une évaluation indépendante et des consultations régulières des acteurs économiques. Ce pacte ne doit pas figer trente ans d'investissements ; il doit stabiliser les règles du jeu tout en autorisant la réorientation des priorités lorsque les technologies ou les marchés changent.

Enfin, la souveraineté ne peut être séparée des obligations internationales et des impératifs environnementaux. Les normes de sécurité, de travail maritime et de décarbonation deviennent des conditions d'accès aux marchés. Les ignorer sous prétexte de compétitivité reviendrait à construire une flotte rapidement obsolète. La bonne ambition n'est donc pas « davantage de navires à tout prix », mais davantage de capacité nationale à décider, à servir les chargeurs et à absorber les chocs. Une stratégie de souveraineté maritime se justifie si elle augmente réellement cette liberté d'action, et seulement à cette condition.

Chapitre 26 — L'émergence de champions maritimes marocains

La notion de champion national suscite deux tentations symétriques. La première consiste à croire qu'il suffirait de créer une grande entreprise pour faire naître une industrie. La seconde consiste à renoncer à toute ambition de taille au motif que les marchés mondiaux sont déjà dominés par des acteurs puissants. Aucune de ces positions n'est satisfaisante. Les entreprises maritimes grandissent par la combinaison de contrats, de compétences, de capital et de réputation. La taille peut être une conséquence de cette accumulation ; elle ne saurait en tenir lieu. Pour le Maroc, l'objectif devrait être de faire émerger plusieurs entreprises capables d'occuper durablement des niches rentables et d'élargir progressivement leur périmètre.

Le point de départ n'est pas le navire, mais le client. Un projet d'armement doit répondre à une demande documentée : industriels exportateurs, importateurs de matières premières, distributeurs, opérateurs automobiles, entreprises énergétiques ou acteurs du commerce régional. Les contrats de longue durée peuvent stabiliser les recettes et rendre un investissement finançable. Toutefois, ils ne dispensent pas de tester la solvabilité du client, l'évolution des volumes et les clauses d'indexation du carburant. Un armateur qui acquiert d'abord un navire puis cherche une cargaison s'expose à subir les cycles du marché sans pouvoir les maîtriser. La discipline commerciale doit précéder la décision patrimoniale.

Une première famille de champions pourrait se développer autour des services spécialisés plutôt que des lignes océaniques généralistes. Le roulier, certaines liaisons de proximité, les services aux ports et à l'offshore, la maintenance technique, la gestion de flotte ou les solutions numériques présentent des structures concurrentielles différentes. Il ne s'agit pas d'affirmer que ces créneaux sont automatiquement profitables : chacun doit être évalué en fonction de la demande, des autorisations, des exigences techniques et des acteurs déjà présents. Mais ils permettent parfois de bâtir une réputation opérationnelle avant d'engager des capitaux dans une flotte plus vaste.

Une deuxième famille d'acteurs pourrait émerger dans les métiers invisibles. Une société de gestion technique peut administrer des navires pour le compte de propriétaires tiers ; une entreprise de logiciels peut optimiser les escales ; un prestataire peut fournir des solutions de conformité, de formation ou de cybersécurité. Ces activités exportent du savoir-faire et créent des emplois qualifiés sans immobiliser immédiatement des montants comparables à l'achat de plusieurs grands navires. Elles ont aussi une valeur stratégique : elles constituent l'infrastructure de compétences dont un armement marocain aura besoin lorsqu'il décidera d'augmenter sa flotte.

La question du pavillon mérite une approche pragmatique. Un registre attractif doit conjuguer sécurité juridique, contrôles crédibles, coûts administratifs prévisibles et respect des conventions applicables. Abaisser artificiellement les standards sociaux ou environnementaux serait une mauvaise stratégie de long terme : les chargeurs, assureurs et ports étrangers sanctionnent les opérateurs jugés risqués. Une réforme du cadre d'immatriculation devrait donc être précédée d'une comparaison internationale rigoureuse, puis accompagnée d'outils de contrôle et de compétences administratives. L'attractivité se construit par la confiance et la rapidité d'exécution, non par la seule faiblesse des exigences.

Le financement de la croissance impose une architecture de capital adaptée. Des entrepreneurs familiaux, investisseurs institutionnels, partenaires industriels et fonds spécialisés peuvent jouer des rôles complémentaires. Les alliances avec des groupes étrangers sont utiles lorsqu'elles comportent des engagements vérifiables de transfert de compétences, de développement commercial ou de localisation d'activités. Une participation minoritaire purement symbolique, sans accès à la gouvernance ni aux savoir-faire, n'apporte pas les mêmes bénéfices. Les autorités devraient éviter de confondre présence d'un logo marocain au capital et maîtrise effective de la stratégie d'entreprise.

Le développement des compétences doit accompagner chaque étape. Former des officiers ne suffit pas si les carrières de gestion de flotte, d'affrètement, de courtage, d'assurance et de droit maritime restent peu visibles. Des parcours associant établissements d'enseignement, compagnies, ports et cabinets spécialisés permettraient de constituer une communauté professionnelle. Les stages embarqués, la maîtrise des langues, les simulateurs et la certification internationale sont autant de conditions de crédibilité. Les talents marocains déjà actifs à l'étranger pourraient contribuer par des missions, du mentorat ou des retours d'expérience, sans qu'il soit nécessaire de bâtir la stratégie sur l'hypothèse d'un rapatriement massif.

Enfin, un champion national doit pouvoir échouer sans provoquer une crise systémique. C'est pourquoi l'A2I privilégie une logique de portefeuille : plusieurs projets, des tickets de financement progressifs, des étapes de validation et la possibilité de renoncer à ceux dont les résultats ne sont pas au rendez-vous. Les aides publiques éventuelles doivent être ouvertes à la concurrence et conditionnées à des performances vérifiables, plutôt qu'à la proximité institutionnelle. La réussite se mesurerait à la part de valeur ajoutée maritime produite au Maroc, à la qualité des emplois, à la résilience des services et à la capacité d'exportation. Un champion n'est pas celui que l'on proclame : c'est celui que les clients continuent de choisir.

Chapitre 27 — Financer la puissance maritime sans répéter les erreurs

Le transport maritime est une industrie de capitaux lourds, de revenus cycliques et de risques parfois corrélés. Un navire peut coûter cher à acquérir, mais aussi à immobiliser, à moderniser ou à démanteler. Son prix de marché varie avec les taux de fret, l'âge, les normes et les anticipations des investisseurs. La tentation de financer une flotte par la dette pendant une période de prospérité est forte ; c'est précisément lorsque les recettes paraissent assurées que les hypothèses les plus dangereuses se glissent dans les modèles. Pour le Maroc, la question n'est donc pas seulement de trouver de l'argent. Elle est de concevoir des financements qui restent supportables lorsque les marchés se retournent.

La première règle est d'adosser autant que possible l'investissement à un besoin commercial démontré. Un contrat d'affrètement de durée suffisante peut soutenir le remboursement d'un navire, à condition que les risques de contrepartie, de résiliation et de prix soient correctement évalués. Les banques ne devraient pas assimiler un engagement commercial à une garantie absolue : un chargeur peut réduire ses volumes, changer de technologie ou rencontrer ses propres difficultés. Les dossiers doivent inclure des scénarios de baisse des recettes, de hausse des coûts d'exploitation et de dépréciation de l'actif. La capacité de résistance importe davantage qu'un rendement calculé sur la meilleure année du cycle.

La deuxième règle consiste à choisir l'instrument financier selon l'actif. La dette bancaire peut convenir à un navire bénéficiant de revenus prévisibles ; le crédit-bail ou les structures d'affrètement peuvent limiter certains besoins initiaux en capital ; les fonds propres sont indispensables pour absorber les pertes et financer la croissance. Les garanties publiques, lorsqu'elles sont justifiées, devraient couvrir des risques précisément identifiés et non supprimer toute responsabilité du prêteur ou de l'entrepreneur. Le financement de la formation, du logiciel ou de l'ingénierie obéit à d'autres logiques que celui d'un pétrolier ou d'un navire roulier. Mélanger ces besoins dans un programme uniforme serait inefficace.

L'expérience internationale montre l'utilité d'institutions spécialisées dans le crédit à l'exportation et les projets maritimes, mais elle ne fournit pas une formule à copier. Les dispositifs norvégiens reposent sur un tissu industriel, des compétences de crédit et des relations avec les chantiers qui se sont constitués sur une longue période. Le Maroc pourrait explorer des mécanismes de cofinancement ou de garantie ciblée, en mobilisant les établissements financiers existants et, le cas échéant, des partenaires multilatéraux. La priorité serait de définir des critères publics d'éligibilité, une tarification des risques et des plafonds d'exposition. Une institution nouvelle ne crée pas, à elle seule, les projets rentables qui lui manquent.

La monnaie de financement constitue un point de vigilance majeur. Les navires, leurs équipements et certains revenus sont souvent libellés en devises ; les charges locales et une partie des recettes peuvent relever d'autres monnaies. Une dette mal assortie aux flux de trésorerie expose l'entreprise à des pertes de change indépendantes de sa performance opérationnelle. Les plans d'affaires doivent expliciter les devises de chaque poste, les couvertures disponibles et leur coût. Ils doivent aussi intégrer le risque de taux : une hausse du coût du crédit peut transformer un investissement apparemment rentable en actif fragile. Ces paramètres relèvent de la gouvernance financière, pas d'un détail technique confié au dernier moment au trésorier.

La transition énergétique ajoute une incertitude singulière : le choix technologique peut affecter la valeur du navire bien avant la fin de sa durée physique d'exploitation. Carburants, infrastructures de

soutage, exigences des clients et règles de réduction des émissions évoluent sans toujours converger. Un financement prudent doit intégrer plusieurs trajectoires réglementaires et une valeur résiduelle conservatrice. Il peut être préférable, dans certains segments, d'investir d'abord dans des compétences de gestion énergétique, des outils de mesure ou des services portuaires plutôt que de parier immédiatement sur une technologie unique. L'option d'attendre, lorsqu'elle est argumentée, peut avoir une valeur économique réelle.

L'A2I propose un principe de financement par étapes. Un projet commencerait par une étude de marché indépendante, suivie d'une validation technique, d'engagements commerciaux, d'un montage financier puis d'un investissement initial limité. Le passage à une deuxième phase serait conditionné à des indicateurs de rentabilité, de sécurité et de qualité de service. Les projets soutenus devraient publier, au minimum sous forme agrégée, leurs résultats et les engagements publics associés. Un comité d'évaluation indépendant serait chargé d'examiner les écarts, sans intervenir dans la gestion quotidienne des entreprises. La discipline doit être organisée avant les premières difficultés, car elle devient politiquement plus coûteuse lorsque les pertes apparaissent.

Il faut enfin se méfier de la confusion entre investissement maritime et souveraineté. Une flotte achetée à crédit, dépendante d'un seul client, exploitée sans compétences locales et refinancée sous pression peut réduire la liberté d'action qu'elle devait renforcer. À l'inverse, une combinaison de participations industrielles, de contrats sécurisés, de compétences techniques et de services exportables peut produire une influence durable avec moins d'actifs possédés. La bonne question pour chaque dirham engagé est simple : quelle capacité nouvelle le Maroc obtient-il, à quel coût, avec quels risques et selon quelle preuve de résultat ? C'est à cette discipline que devrait être soumis tout programme de puissance maritime.

Chapitre 28 — Feuille de route 2027–2050 : du paradoxe maritime à la puissance intégrée

Une stratégie maritime à l'horizon 2050 ne peut être une liste de navires à acheter, de terminaux à inaugurer ou de métiers à promouvoir. Elle doit articuler des décisions successives, chacune préparant la suivante et chacune pouvant être révisée si les résultats l'exigent. La doctrine A2I propose un « Pacte maritime marocain 2027–2050 » : un cadre public de coordination, de responsabilité et d'évaluation, non un programme figé de dépenses. Son ambition est de transformer une position géographique et portuaire remarquable en capacités durables de transport, de services, de décision et d'influence économique. La méthode repose sur quatre séquences et douze chantiers qui doivent progresser ensemble sans avancer au même rythme.

De 2027 à 2030, la priorité serait de connaître avant de construire. Une cartographie nationale des flux critiques identifierait les dépendances par produit, corridor, type de navire et catégorie de chargeur. Elle devrait préciser les marges de manœuvre disponibles en cas de perturbation et distinguer la continuité des approvisionnements de la compétitivité ordinaire. Dans le même temps, un observatoire économique maritime établirait des séries cohérentes sur les coûts logistiques, les services produits localement, l'emploi qualifié et la présence d'opérateurs marocains. Une revue juridique examinerait les règles d'immatriculation, de financement, de concurrence et de formation. Cette première phase comprendrait également des appels à projets pilotes, limités en taille, pour tester les modèles commerciaux.

Entre 2031 et 2035, le Maroc pourrait accélérer les initiatives dont la demande a été démontrée. Les projets sélectionnés ne seraient pas nécessairement les plus spectaculaires : une liaison spécialisée

fiable, une société de gestion technique reconnue ou une activité de réparation compétitive peuvent créer davantage de valeur qu'une flotte annoncée sans clients. Les établissements de formation devraient être associés aux entreprises afin d'ajuster les cursus aux besoins réels. Les ports pourraient devenir des laboratoires de solutions numériques, de mesure environnementale et de fluidification documentaire. À ce stade, la puissance publique aurait surtout pour mission de supprimer les obstacles administratifs et de rendre les règles suffisamment prévisibles pour attirer des capitaux privés responsables.

La période 2036–2040 serait celle de la consolidation. Les entreprises ayant démontré leur robustesse pourraient élargir leur flotte, leurs services ou leurs implantations régionales. Les partenariats internationaux seraient évalués non seulement selon les investissements annoncés, mais aussi selon la création de compétences et la part de décisions effectivement exercées au Maroc. Une attention particulière devrait être portée à la complémentarité des ports : les besoins de Tanger Med, de Nador West Med et de Dakhla Atlantique ne se résument pas à un modèle unique. Les investissements de services, de maintenance et de formation devraient suivre les usages réels de chaque plateforme, et non une logique d'égalité symbolique entre territoires.

De 2041 à 2050, l'objectif deviendrait l'internationalisation sélective. Les acteurs marocains les plus solides pourraient offrir leurs services sur des corridors africains, atlantiques ou méditerranéens, participer à des chaînes logistiques transfrontalières et développer des capacités de gestion pour des clients étrangers. Une stratégie de puissance intégrée ne suppose pas que le Maroc contrôle toutes les routes ; elle suppose qu'il puisse proposer des solutions recherchées au-delà de son marché domestique. Les partenariats régionaux devraient rester compatibles avec les obligations internationales, les conditions de concurrence et les intérêts économiques des pays concernés. La croissance extérieure ne serait souhaitable que si elle améliore la solidité des entreprises plutôt que de multiplier leurs risques.

Les douze chantiers du Pacte peuvent être regroupés en quatre ensembles. Le premier concerne la connaissance et la gouvernance : intelligence des flux, observatoire des performances et coordination institutionnelle. Le deuxième porte sur le marché et les entreprises : accès aux contrats, développement de services spécialisés et soutien concurrentiel à l'innovation. Le troisième concerne les facteurs de production : financement prudent, formation des talents et capacités de maintenance. Le quatrième couvre la résilience future : décarbonation, cybersécurité et coopération régionale. Chaque chantier doit disposer d'un responsable identifié, d'un calendrier, d'un indicateur et d'un mécanisme d'arbitrage. Sans cette discipline, la multiplication des axes stratégiques deviendrait un inventaire sans hiérarchie.

Les indicateurs méritent une attention particulière. Le nombre de navires immatriculés peut être suivi, mais il ne doit pas devenir l'unique mesure de réussite. Il faudrait observer la part des contrats de transport gérés par des entreprises établies au Maroc, les revenus des services maritimes exportés, les emplois qualifiés, les capacités de réparation, la diversification des clients, la résilience des flux essentiels et l'intensité environnementale des opérations. Ces indicateurs doivent être définis avant la mise en œuvre, avec une situation de départ documentée. Les cibles chiffrées ne devraient être annoncées qu'après établissement de cette base : inventer aujourd'hui des pourcentages pour 2050 donnerait une apparence de précision à des hypothèses encore fragiles.

Le Pacte devrait prévoir une revue annuelle des résultats, une révision stratégique tous les quatre ou cinq ans et une évaluation externe des engagements publics. Les projets qui ne satisfont plus leurs critères économiques devraient pouvoir être redimensionnés ou arrêtés. Les administrations doivent

rendre compte de la qualité du cadre qu'elles produisent ; les entreprises, de leurs performances ; les financeurs, de la gestion des risques. Cette répartition des responsabilités est essentielle pour éviter que les difficultés d'un opérateur deviennent automatiquement une obligation de sauvetage collectif. La continuité politique souhaitable concerne la vision et les règles, non la protection indéfinie de chaque investissement engagé.

La dernière condition est culturelle. Le Maroc a appris à penser la mer comme une infrastructure, une frontière et un passage. Il doit aussi apprendre à la penser comme une industrie de contrats, de savoir-faire et de décisions. L'expérience norvégienne démontre l'importance d'un écosystème patient ; elle n'autorise ni imitation mécanique ni promesse de fortune rapide. Le chemin marocain sera nécessairement plus sélectif, appuyé sur ses marchés, ses ports, ses compétences et ses alliances. Le Maroc ne deviendra pas une puissance maritime le jour où il possédera davantage de navires. Il le deviendra le jour où la mer cessera d'être principalement un espace de transit pour devenir aussi un espace de création de valeur, de décision et d'influence économique marocaine.

Conclusion générale

La comparaison norvégienne invite le Maroc à dépasser une lecture strictement portuaire de son ambition maritime. L'enjeu n'est pas de reproduire les fortunes, les structures fiscales ou les trajectoires d'un autre pays, mais de construire un écosystème capable de créer et de conserver davantage de valeur : compétences, contrats, financements disciplinés, services spécialisés, sécurité et capacité de décision.

La stratégie proposée repose sur une progression vérifiable : établir les données et les compétences, expérimenter sur des segments commerciaux identifiés, financer les opérateurs selon des critères de viabilité, puis consolider une présence internationale lorsque les résultats le justifient. La souveraineté maritime doit se mesurer à la résilience et à la valeur créée, et non au seul nombre de navires.

Le Maroc ne deviendra pas une puissance maritime le jour où il possédera davantage de navires. Il le deviendra le jour où la mer cessera d'être principalement un espace de transit pour devenir aussi un espace de création de valeur, de décision et d'influence économique marocaine.

Repères documentaires consolidés

UNCTAD / CNUCED, Review of Maritime Transport (éditions récentes) : volumes du commerce maritime, évolution des flottes et analyse des perturbations logistiques.

<https://unctad.org/topic/transport-and-trade-logistics/review-of-maritime-transport>

Organisation maritime internationale (OMI), conventions et réglementation de la navigation et de la sécurité maritimes. <https://www.imo.org/>

Convention des Nations unies sur le droit de la mer (CNUDM), 1982 : délimitation des espaces maritimes et principes de juridiction.

https://www.un.org/depts/los/convention_agreements/texts/unclos/unclos_f.pdf

OCDE / International Transport Forum, publications sur le transport maritime, les ports et les chaînes logistiques. <https://www.itf-oecd.org/>

Tanger Med, rapports institutionnels et données officielles sur les activités portuaires, à distinguer des statistiques sur la propriété ou l'exploitation des flottes. <https://www.tangermed.ma/>

Précaution éditoriale : les exemples d'organisation et de risque sont analytiques ; les performances de sociétés, classements de fortunes et parts de marché ne sont pas affirmés sans vérification datée.

Norwegian Shipowners' Association, Maritime Outlook 2026 — <https://www.rederi.no/en/reports/maritime-outlook-2026/>

Statistics Norway, The Norwegian Merchant Fleet (2025) — <https://www.ssb.no/en/transport-og-reiseliv/sjotransport/statistikk/handelsflaten-norskregistrerte-skip>

Frontline, History — <https://www.frontline.bm/history/>

Frontline, Annual Report 2025 (SEC) — https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/913290/000091957426001955/d12130957_6-k.htm

Høegh, History — <https://www.hoegh.com/history>

Stolt-Nielsen, Our History — <https://www.stolt-nielsen.com/about-us/our-history/>

Norwegian Shipowners' Association, Geopolitical turbulence (19 March 2026) — <https://www.rederi.no/en/news/geopolitical-turbulence-hits-norwegian-shipowners/>

Précaution : les pages institutionnelles et les histoires publiées par les entreprises documentent des faits déclarés par leurs auteurs ; elles ne constituent pas, à elles seules, une expertise indépendante. Les données de flotte doivent toujours préciser leur périmètre (registre, propriété, contrôle ou gestion).

Organisation internationale du travail (OIT), Convention du travail maritime, 2006 (MLC, 2006) et documents de mise en œuvre — ilo.org.

Organisation maritime internationale (OMI), conventions SOLAS, MARPOL et rapports sur les émissions de GES — imo.org.

UNCTAD, Review of Maritime Transport (éditions successives), pour les cycles du commerce et du transport maritime — unctad.org.

Paris MoU, rapports annuels sur les contrôles par l'État du port — parismou.org.

Norwegian Maritime Authority, informations réglementaires et statistiques — sdir.no.

OCDE, travaux sur la concurrence, la connectivité et le transport maritime — oecd.org.

Pour les entreprises : rapports annuels audités, prospectus et informations réglementées ; distinguer les déclarations des entreprises des données vérifiées par des tiers.

Pour COMANAV et COMARIT : une enquête dédiée devra confronter décisions publiques, documents judiciaires, archives d'entreprises et presse de l'époque ; aucune causalité unique n'est retenue ici.

Note méthodologique : ce dossier ne présente pas de données chiffrées non vérifiées. Les exemples historiques servent à éclairer des mécanismes ; ils ne remplacent pas un audit juridique ou financier des entreprises citées.

CNUCED, Review of Maritime Transport 2025 : <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2025>

Organisation maritime internationale (OMI), mesures d'efficacité énergétique, stratégie GES et sécurité maritime : <https://www.imo.org/>

Organisation mondiale du commerce, statistiques du commerce mondial et chaînes de valeur : <https://www.wto.org/>

Agence internationale de l'énergie, analyses sur l'hydrogène et les carburants alternatifs : <https://www.iea.org/>

Banque mondiale, indicateurs de performance logistique : <https://lpi.worldbank.org/>

Tanger Med, informations institutionnelles et activités portuaires : <https://www.tangermedport.com/>

CNUCED, données sur la connectivité maritime et les routes commerciales : <https://unctadstat.unctad.org/>

Agence européenne pour la sécurité maritime, analyses techniques et cybersécurité : <https://www.emsa.europa.eu/>

Précaution méthodologique : les scénarios à 2050 sont des hypothèses de travail, non des prévisions certaines. Les orientations A2I sont distinguées des informations institutionnelles. Les liens ci-dessus constituent des points de vérification documentaire et non des citations attribuées à une page précise.

Tanger Med — communications institutionnelles et rapports d'activité : <https://www.tangermedport.com/>

Agence nationale des ports (ANP) — statistiques et rapports : <https://www.anp.org.ma/>

Ministère de l'Équipement et de l'Eau — informations relatives aux projets portuaires : <https://www.equipement.gov.ma/>

CNUCED — Review of Maritime Transport 2025 : <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2025>

Organisation maritime internationale — conventions et stratégie de réduction des émissions : <https://www.imo.org/>

Banque mondiale — Logistics Performance Index : <https://lpi.worldbank.org/>

Note méthodologique : les appréciations prospectives et recommandations sont celles de l'A2I. Les données opérationnelles, historiques et les calendriers des projets doivent être confrontés aux publications primaires les plus récentes avant le bon à tirer définitif.

CNUCED, Review of Maritime Transport 2025 — <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2025>

Banque mondiale, Logistics Performance Index — <https://lpi.worldbank.org/>

Tanger Med, publications et indicateurs institutionnels — <https://www.tangermedport.com/>

Agence nationale des ports (Maroc), publications institutionnelles — <https://www.anp.org.ma/>

Organisation maritime internationale, réglementation et sécurité — <https://www.imo.org/>

International Transport Forum (OCDE), travaux sur le transport maritime — <https://www.itf-oecd.org/>

Association des armateurs norvégiens, Maritime Outlook — <https://www.rederi.no/en/reports/maritime-outlook>

Méthode : les trois scénarios décrivent des futurs possibles et non des prévisions chiffrées. Les recommandations A2I sont des propositions à soumettre à l'examen des parties prenantes. Les sources indiquées sont des repères de consultation ; aucune statistique non vérifiée n'est présentée comme un résultat établi.

Organisation maritime internationale (OMI) — conventions, sécurité maritime et réglementation environnementale : <https://www.imo.org/>

CNUCED — Review of Maritime Transport, édition 2025 : <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2025>

OCDE / Forum international des transports — études sur la connectivité et les transports : <https://www.itf-oecd.org/>

Norwegian Shipowners' Association — Maritime Outlook : <https://www.rederi.no/en/reports/maritime-outlook>

Eksfin — dispositifs norvégiens de financement maritime :
<https://www.eksfin.no/en/products/ship-financing/>

Tanger Med — informations institutionnelles et rapports : <https://www.tangermedport.com/>

Agence nationale des ports (Maroc) — documents institutionnels : <https://www.anp.org.ma/>

Note : les propositions institutionnelles, phases de mise en œuvre et indicateurs suggérés relèvent de la doctrine prospective A2I ; ils ne constituent ni des décisions publiques actées ni des engagements budgétaires. Les données de référence et cibles doivent être établies par étude avant toute annonce chiffrée.

Note éditoriale

Compilation intégrale des sept dossiers rédigés séparément. Les références sont reproduites telles qu'elles figurent dans les dossiers ; un contrôle bibliographique de chaque source et des données datées reste requis avant diffusion publique comme bon à tirer définitif.