



# ECO BUSINESS

PME - TPE - STARTUP



ÉCOUTER  
CE NUMÉRO EN  
DÉBAT-PODCAST

06 Juillet 2025

[www.lodj.ma](http://www.lodj.ma)

Eco  
Business  
Spécial  
Pavillon

Le renouveau de l'industrie  
navale au Maroc  
vers une souveraineté maritime retrouvée

SCAN ME



SOUS L'EGIDE DU

Royaume du Maroc

Ministère de  
l'Équipement et de l'Eau



المملكة المغربية

+٢٤٣٨٤٤ | ١٥٤٧٥٤٣

وزارة التجمیز والماء

+٢٤٣٦٦٠ | ٩٣٦٦٠

# SALON INTERNATIONAL **PORTS** et de leur écosystème



**05 > 07 FEV**  
**Centre Mohammed VI**  
**EI JADIDA - MAROC**

2026

**L'ÉCO BUSINESS**

## ÉDITO : POUR UNE RENAISSANCE DU PAVILLON MAROCAIN

### LE NAUFRAGE SILENCIEUX DU PAVILLON MARITIME MAROCAIN : ANATOMIE D'UN DÉCLIN STRUCTUREL

RESSOURCES HUMAINES DANS LES SECTEURS MARITIMES ET PORTUAIRES : ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA FORMATION ENTRE PERFORMANCE ET INCLUSIVITÉ

LE PARADOXE MAROCAIN : UNE PUISSANCE PORTUAIRE DÉPOURVUE DE FLOTTE MARCHANDE

TRANSPORT MARITIME AU MAROC : ENTRE DÉPENDANCE EXTÉRIEURE ET POTENTIEL LOGISTIQUE

L'INDUSTRIE NAVALE MAROCAINE FACE AU DÉFI DE L'INTÉGRATION INDUSTRIELLE

LES AMBITIONS DU MAROC POUR SES PORTS À L'HORIZON 2030 : UNE VISION STRATÉGIQUE ?

RÉPARER, CONSTRUIRE, DÉMANTELER : LA TRIPLE VOCATION DU MAROC EN MATIÈRE NAVALE

LE DÉFICIT STRUCTUREL MARITIME DU MAROC : UNE ANALYSE MACROÉCONOMIQUE DES FLUX FINANCIERS DU TRANSPORT MARITIME INTERNATIONAL

OCP ET LES PHOSPHATES : FAUT-IL RÉACTIVER LE LEVIER MARITIME ?

L'ÉCONOMIE BLEUE AU MAROC : MYTHE POLITIQUE OU LEVIER INDUSTRIEL ?

DE L'« OPEN SEA » À LA REPRISE EN MAIN : QUELLE RÉGULATION POUR UN SECTEUR STRATÉGIQUE ?



Imprimerie Arrissala

### ECO BUSINESS SPÉCIAL PAVILLON - 06 JUILLET 2025

DIRECTEUR DE PUBLICATION : ADNANE BENCHAKROUN

ÉQUIPE DE RÉDACTION : BASMA BERRADA - SALMA LABTAR

NISRINE JAOUADI - AICHA BOUSKINE - SOUKAINA BENSAID - MAMOUNE ACHARKI

KARIMA SKOUNTI - MAMADOU BILALY COULIBALY

INSÉRSION ARTICLES & MISE EN PAGE : MAMOUNE ACHARKI & IMAD BENBOURHIM

MAQUETTES / QUOTIDIENS 7DAYS : RIM KHAIROUN

ALIMENTATION & MISE EN PAGE : IMAD BEN BOURHIM

WEBDESIGNER / COUVERTURE : NADA DAHANE

DIRECTION DIGITALE & MÉDIA : MOHAMED AIT BELLAHCEN

L'ODJ Média - Groupe de presse Arrissala SA

Retrouver tous nos anciens numéros sur : [www.pressplus.ma](http://www.pressplus.ma)



# POUR UNE RENAISSANCE DU PAVILLON MAROCAIN

L'ODJ Média consacre cette semaine l'intégralité de son hebdomadaire Économique à un enjeu décisif, souvent relégué à la marge des débats publics : la reconquête de notre souveraineté maritime. Avec plus de trois mille cinq cents kilomètres de côtes, des ports classés parmi les plus performants de la façade atlantique-méditerranéenne et un commerce extérieur de plus en plus tourné vers les marchés mondiaux, le Maroc ne peut plus se permettre d'assister, impassible, au naufrage silencieux de son pavillon national.

Pour éclairer ce dossier, la rédaction a sollicité l'expertise de M. Hicham El Aadnani, consultant en intelligence stratégique et membre de l'Alliance des économistes. Sa disponibilité, sa rigueur analytique et son regard sans concession ont permis de structurer la série d'articles que vous découvrirez au fil des pages. Qu'il en soit ici vivement remercié : sans son concours, ce numéro n'aurait pas la même profondeur.

Car le constat est implacable. Malgré l'ajout récent de quatre navires, la flotte marchande marocaine ne compte qu'une petite vingtaine d'unités – à peine plus qu'au lendemain de l'indépendance – alors que le Royaume traite près de quatre-vingtquinze pour cent de ses échanges par mer. À titre de comparaison, certains États insulaires pèsent davantage dans le registre mondial des flottes de commerce. La Stratégie nationale du transport ambitionne certes de porter le nombre de navires à cent d'ici 2040 ; mais entre l'objectif et la réalité, le gap financier, industriel et réglementaire reste béant.

[fr.le360.ma](http://fr.le360.ma)

[fr.hespress.com](http://fr.hespress.com)

Ce paradoxe – être une puissance portuaire sans flotte – nourrit une double vulnérabilité : économique, parce que la facture de fret s'envole au gré des cycles du marché et grève la balance des paiements ;



géostratégique, parce que toute perturbation majeure des routes maritimes place nos chaînes d'approvisionnement sous la coupe d'armateurs étrangers. La crise en mer Rouge l'a rappelé avec fracas : qui ne contrôle pas ses navires abdique une part de sa souveraineté. Au-delà du constat, ce numéro explore les ressorts d'un rebond possible. Réparer, construire, démanteler : la triple vocation navale du Maroc ouvre des pistes pour créer des milliers d'emplois qualifiés tout en sécurisant la transition énergétique de la flotte mondiale. Le déficit structurel maritime, analysé sous l'angle des flux financiers, met en lumière les transferts de richesses induits par notre dépendance aux armateurs internationaux. Le renouveau de l'industrie navale, enfin, interroge notre capacité à bâtir des filières d'acier, d'électronique et de services maritimes suffisamment intégrées pour attirer investisseurs, assureurs et sociétés de classification.

Sont également passées au crible : la stratégie portuaire à l'horizon 2030, le potentiel logistique de la façade atlantique-méditerranéenne, la place de l'OCP et de la filière phosphate dans la relance d'un cabotage national, ou encore le délicat chantier réglementaire d'un secteur tiraillé entre « open sea » dérégulé et impératif de souveraineté. Ces thèmes, que M. El Aadnani supervise avec notre rédaction, forment le socle d'un débat que nous espérons fécond.

Notre ambition n'est pas de dresser un catalogue de doléances, mais d'ouvrir une voie : celle d'une industrie navale marocaine robuste, créatrice de valeur et de savoir-faire, apte à redonner sens à la notion même de pavillon national. Si la mer fut longtemps perçue comme un simple espace de transit, elle redevient aujourd'hui un théâtre de puissance. Gageons que le Maroc saura, à temps, hisser les voiles vers cette nouvelle frontière.

# LE RENOUVEAU DE L'INDUSTRIE NAVALE AU MAROC : VERS UNE SOUVERAINETÉ MARITIME RETROUVÉE

La reconfiguration des équilibres maritimes méditerranéens et atlantiques témoigne actuellement d'une inflexion significative dans la stratégie industrielle navale marocaine. Cette évolution marque un tournant après une période de libéralisation qui, paradoxalement, a propulsé le développement portuaire du royaume tout en fragilisant certaines dimensions de sa souveraineté maritime. L'analyse de cette renaissance industrielle révèle des dynamiques profondes qui redessinent l'architecture maritime nationale et positionnent progressivement le Maroc comme acteur régional émergent dans un secteur longtemps dominé par d'autres puissances internationales.

### L'héritage et le tournant de la libéralisation

L'industrie navale marocaine s'est historiquement caractérisée par un développement structurellement limité et une concentration sur des activités à faible valeur ajoutée. Les Chantiers Navals de Casablanca ont constitué pendant des décennies l'ossature d'un secteur essentiellement orienté vers la réparation et quelques constructions de modeste envergure. Cette configuration a engendré une dépendance chronique aux infrastructures étrangères pour les unités majeures et les opérations techniques complexes, fragilisant l'autonomie stratégique du royaume dans sa politique maritime. Cette vulnérabilité s'est manifestée de manière transversale à travers l'ensemble des segments de la flotte nationale – pêche, marine marchande et défense – rendant le Maroc tributaire des capacités externes pour le maintien de ses activités maritimes essentielles. La circulaire "Open Sea" promulguée en 2006 par le Ministère de l'Équipement et du Transport a introduit une rupture paradigmique dans cette configuration.

La libéralisation intégrale de l'accès aux lignes

maritimes et l'abolition du système protectionniste de quotas ont généré des effets contradictoires qui continuent de façonner le paysage maritime national. D'une part, l'armement national a subi un affaiblissement significatif, symbolisé par la trajectoire de la Compagnie Marocaine de Navigation (COMANAV). Fleuron historique du transport maritime marocain, sa privatisation en 2007 suivie de son démantèlement progressif illustre l'érosion substantielle de la présence du pavillon national sur les routes commerciales stratégiques. La diminution drastique de la part de marché des armateurs marocains a cristallisé un sentiment de vulnérabilité dans un secteur fondamental pour la connectivité internationale du royaume.

Parallèlement, cette même politique de libéralisation a catalysé un développement infrastructurel portuaire sans précédent. L'émergence spectaculaire de Tanger Med, dont la première phase fut inaugurée en 2007, constitue l'incarnation la plus visible de cette métamorphose. En l'espace d'une décennie, cette infrastructure s'est imposée comme hub logistique majeur à l'échelle méditerranéenne et africaine, culminant avec le traitement de plus de 10 millions d'EVP en 2024. Cette performance positionne le Maroc comme premier pays africain en termes de capacité conteneurisée et reconfigure fondamentalement son statut dans l'échiquier maritime régional.

La tension dialectique entre l'affaiblissement du pavillon national et le renforcement de l'infrastructure portuaire a progressivement fait émerger une prise de conscience stratégique : la nécessité de développer un écosystème industriel naval capable de soutenir cette montée en puissance logistique, tout en reconstruisant certaines composantes de la souveraineté maritime érodées par la libéralisation précédente. Stratégies et investissements : les fondations d'une renaissance



Le renouveau actuel de l'industrie navale marocaine s'inscrit dans une architecture stratégique multidimensionnelle qui témoigne d'une vision intégrée de l'économie bleue comme vecteur de développement. Les orientations royales ont progressivement réaffirmé la centralité de la dimension maritime dans la trajectoire économique du royaume, soulignant l'importance de maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur, y compris ses dimensions industrielles. Cette vision politique s'est traduite par des initiatives structurantes qui convergent vers la reconstruction d'une souveraineté maritime plus cohérente.

La Stratégie Portuaire Nationale 2030 constitue l'un des piliers de cette reconfiguration. Cette feuille de route ambitieuse vise à consolider la position du Maroc comme carrefour logistique international à travers le développement de projets d'envergure sur ses deux façades maritimes. Le complexe Nador West Med en Méditerranée et celui de Dakhla Atlantique sur la côte sud représentent des investissements massifs qui reflètent l'engagement du royaume dans le renforcement systémique de ses infrastructures maritimes. Ces développements génèrent mécaniquement une demande accrue en services maritimes connexes, incluant la réparation et la maintenance navale, créant ainsi un contexte favorable à la renaissance industrielle du secteur.

## Eco Business Spécial Pavillon

Parallèlement, le Plan Halieutis lancé en 2009 pour moderniser la flotte de pêche nationale illustre la convergence des politiques sectorielles vers une transformation intégrée de l'écosystème maritime. Cette initiative poursuit des objectifs de durabilité et de compétitivité qui nécessitent un renouvellement substantiel des moyens nautiques, constituant un marché potentiel significatif pour les chantiers navals locaux, particulièrement dans le segment des unités de petite et moyenne dimension. La modernisation programmée de la flotte halieutique crée ainsi des débouchés structurels pour l'industrie navale émergente.

L'analyse du renouveau actuel révèle une approche progressive et pragmatique, prioritairement axée sur le développement des capacités de réparation navale. Les autorités marocaines ont privilégié une stratégie séquentielle, reconnaissant que la maîtrise des activités de maintenance constitue un préalable logique à l'extension vers des activités de construction plus complexes. Le volume considérable de trafic généré par les infrastructures portuaires, particulièrement à Tanger Med, crée une opportunité substantielle pour développer une offre de services compétitive dans ce segment. Des investissements significatifs ont ainsi été réalisés pour moderniser les installations existantes à Casablanca et Agadir, notamment à travers des partenariats public-privé facilitant le transfert de technologies et de compétences.

L'implantation d'acteurs internationaux constitue un marqueur révélateur de l'attractivité croissante du Maroc dans ce secteur. L'arrivée du groupe néerlandais Damen Shipyards, qui a repris la gestion des installations de réparation navale de Casablanca vers 2011-2012 et établi une présence à Tanger Med, illustre cette dynamique. Cette participation étrangère a introduit une expertise technique et des standards internationaux qui contribuent à l'élévation qualitative des services proposés et accélèrent la montée en compétence des structures locales. Si la construction navale à grande échelle demeure un objectif de plus long terme, plusieurs segments spécifiques connaissent déjà un développement notable qui témoigne d'une stratégie de niche pertinente. Dans le secteur halieutique, plusieurs chantiers privés marocains se sont spécialisés dans la construction de navires de pêche répondant aux besoins de modernisation de la flotte nationale.

Cette dynamique s'inscrit dans le prolongement des objectifs du Plan Halieutis et contribue à renforcer l'autonomie technologique du secteur. Parallèlement, l'expansion continue des infrastructures portuaires génère une demande croissante pour des navires auxiliaires essentiels à leur fonctionnement efficace – remorqueurs, pilotines, barges – créant ainsi un marché spécifique où les capacités locales peuvent progressivement s'affirmer.

Dans le domaine naval militaire, une évolution subtile mais significative se dessine également. Si les unités majeures de la Marine Royale demeurent construites à l'étranger, comme en témoignent les frégates FREMM (2014) et les navires Sigma acquis aux Pays-Bas,

une volonté accrue d'internaliser progressivement certaines opérations se manifeste. Elle se traduit d'abord par l'ambition d'assurer localement la maintenance et les modernisations de ces unités, et potentiellement à terme, par la capacité à construire des unités plus modestes sur le territoire national. Cette approche graduelle reflète une stratégie cohérente de montée en compétence et d'autonomisation progressive. Les dimensions de la souveraineté maritime retrouvée

La renaissance de l'industrie navale marocaine transcende les considérations purement économiques pour s'inscrire dans une logique multidimensionnelle de souveraineté stratégique. La capacité à assurer localement la réparation et la construction d'une part croissante de la flotte nationale réduit fondamentalement la vulnérabilité aux aléas internationaux – fluctuations des prix, disponibilité des infrastructures étrangères, délais d'intervention – et renforce l'autonomie décisionnelle du royaume dans sa politique maritime globale. Cette réduction des dépendances externes s'avère particulièrement cruciale dans un contexte géopolitique mondial caractérisé par une complexité et une instabilité croissantes.

Au-delà de cette dimension stratégique, le développement de l'industrie navale génère des externalités économiques et sociales significatives qui renforcent sa légitimité politique. Le secteur mobilise des compétences techniques diversifiées et valorisantes – soudeurs spécialisés, chaudronniers, ingénieurs navals, techniciens de maintenance – qui contribuent à la diversification et à l'enrichissement qualitatif du tissu économique national. Les estimations sectorielles suggèrent un potentiel de création de plusieurs milliers d'emplois directs et indirects à l'horizon 2030, avec un effet multiplicateur substantiel sur l'économie régionale des zones concernées.

Les partenariats établis avec des acteurs internationaux comme Damen catalysent par ailleurs le transfert de technologies avancées et accélèrent la montée en compétence des professionnels marocains. Cette dimension formative contribue à l'accumulation d'un capital humain spécialisé qui constitue un actif stratégique pour le développement futur du secteur.



## Eco Business Spécial Pavillon

Parallèlement, l'émergence progressive d'une chaîne de sous-traitance locale – équipementiers, fournisseurs de services spécialisés – renforce l'effet d'entraînement économique et contribue à la densification du tissu industriel maritime national.

La pérennité de cette renaissance industrielle repose fondamentalement sur la disponibilité de compétences adaptées aux exigences techniques du secteur. L'Institut Supérieur d'Études Maritimes de Casablanca, en coordination avec d'autres centres de formation professionnelle spécialisés, joue un rôle déterminant dans le développement du capital humain nécessaire. L'adaptation continue des programmes de formation pour intégrer les technologies de pointe – conception assistée par ordinateur, utilisation de matériaux composites, systèmes de propulsion avancés – constitue un enjeu crucial pour maintenir l'adéquation entre l'offre éducative et les besoins évolutifs de l'industrie.

### Contraintes structurelles et horizons stratégiques

Le renouveau de l'industrie navale marocaine se heurte néanmoins à des défis considérables qui conditionnent sa trajectoire future. La concurrence internationale constitue un facteur de pression permanent, particulièrement dans le bassin méditerranéen où des acteurs établis comme la Turquie, l'Espagne ou le Portugal disposent d'infrastructures développées et d'une expertise historique. Cette concurrence s'exprime également à l'échelle mondiale, où la domination des géants asiatiques dans la construction de grands navires impose une réflexion stratégique sur le positionnement spécifique que le Maroc peut développer pour se différencier.

La modernisation continue des outils de production et l'adaptation aux évolutions technologiques majeures du secteur – propulsion alternative, digitalisation des processus, automatisation – requièrent par ailleurs des investissements substantiels et soutenus sur le long terme. Cette exigence capitalistique constitue un défi significatif dans un contexte où les ressources publiques doivent être allouées à de multiples priorités nationales. Les limites intrinsèques du marché intérieur représentent également une contrainte structurelle qui invite à développer une stratégie d'exportation cohérente. Malgré son dynamisme, le marché marocain demeure d'une taille relativement modeste qui ne permet pas d'atteindre les économies d'échelle nécessaires à une compétitivité optimale. Cette réalité oriente naturellement le regard vers les marchés régionaux, particulièrement en Afrique de l'Ouest où le Maroc pourrait exploiter ses liens politiques et économiques privilégiés pour positionner son offre industrielle navale.

L'optimisation de cette dynamique de renouveau nécessite par ailleurs une coordination institutionnelle renforcée entre les différents intervenants publics et privés du secteur. L'articulation harmonieuse entre ministères, agences spécialisées et opérateurs économiques exige des mécanismes de gouvernance adaptés qui favorisent la cohérence des initiatives et maximisent leur impact systémique. Le développement d'incitations fiscales spécifiques et l'amélioration de l'accès au financement pour les acteurs du secteur pourraient également accélérer la consolidation de cette industrie émergente.

### Conclusion

Le Maroc se positionne progressivement comme un acteur régional significatif dans la réparation navale et la construction de navires spécialisés, amorçant ainsi une transformation stratégique de son rapport à l'industrie maritime. Cette montée en puissance, si elle se poursuit en surmontant les défis identifiés, permettrait au royaume de renforcer substantiellement sa souveraineté maritime par la maîtrise croissante de l'outil industriel naval et la réduction des dépendances technologiques externes.

Cette renaissance industrielle navale illustre parfaitement la vision d'un Maroc qui cherche à concilier ouverture économique et maîtrise stratégique de ses secteurs clés. Elle s'inscrit dans une transformation plus large de l'économie marocaine vers des activités à plus forte valeur ajoutée, génératrices d'emplois qualifiés et moins dépendantes des importations. La trajectoire future de ce secteur reste néanmoins conditionnée par la capacité du royaume à maintenir cette ambition sur le long terme, à travers des politiques industrielles cohérentes et un investissement soutenu dans le capital humain et technologique.

L'enjeu dépasse le cadre sectoriel pour s'inscrire dans une vision intégrée du développement où l'économie bleue constitue un pilier essentiel de la prospérité future et de l'insertion avantageuse du Maroc dans les chaînes de valeur globales. La reconquête progressive d'une souveraineté maritime multidimensionnelle représente ainsi un indicateur révélateur des transformations profondes qui reconfigurent le positionnement économique et géostratégique du royaume dans son environnement régional.



# RESSOURCES HUMAINES DANS LES SECTEURS MARITIMES ET PORTUAIRES : ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA FORMATION ENTRE PERFORMANCE ET INCLUSIVITÉ

**Suite à l'appel de Sa Majesté le Roi, que Dieu l'assiste, dans son discours du 6 novembre 2023, en faveur de la constitution d'une flotte de marine marchande nationale moderne et compétitive, un nouvel élan mobilise à présent l'écosystème maritime marocain. Gouvernement, opérateurs et société civile travaillent de concert pour la réforme de ce secteur dont le prestige passé contraste avec les défis actuels.**

Entre le retour en force du protectionnisme à l'échelle mondiale et les ambitions souverainistes marocaines, toutes les dynamiques internes et externes convergent vers la nécessité de réformer le secteur maritime de manière holistique. Tentant de répliquer les succès portuaires à la marine marchande, le Maroc doit se doter d'une vision intégrée fédérant ces deux secteurs hautement stratégiques, interdépendants et aux frontières poreuses. Mais au centre de toute réforme doivent se situer les ressources humaines ; levier essentiel de la souveraineté.

Afin de déployer la vision Royale du secteur, il est essentiel de créer un vivier de talents diversifié de par les compétences et les profils. Des femmes et des hommes aux connaissances techniques pointues, formés avec la performance comme maître mot et véhiculés par un socle de valeurs solides.

Gens de mer : Pierre angulaire de l'écosystème maritime

Pour accompagner ses ambitions maritimes et armer sa future flotte, le Maroc devra à travers l'Institut Supérieur des Études Maritimes (ISEM) former le vivier d'officiers de la marine marchande nécessaire. Les carrières en mer connaissant une rotation importante liée aux conditions de vie et aux départs vers des métiers à terre, il est donc crucial de former un nombre d'officiers supérieur aux seuls besoins immédiats, en anticipation du taux d'attrition élevé. Ce chantier revêt une urgence particulière lorsqu'on

considère qu'il faut plus de dix années pour obtenir un capitaine au long cours entre la formation initiale, la navigation et les brevets successifs. Outre le personnel navigant, les compétences maritimes sédimentées suite à plusieurs années de navigation sont indispensables pour alimenter en personnel qualifié les fonctions critiques du secteur portuaire tel que le pilotage, la capitainerie... Dans un contexte où nos ports souffrent déjà d'un déficit de main-d'œuvre qualifiée, la formation maritime revêt ainsi une dimension doublement stratégique.

Pour créer ce vivier, l'ISEM peut s'appuyer sur plusieurs atouts majeurs : son alignement avec les standards internationaux et la reconnaissance mondiale de ses brevets, la gratuité des formations dispensées, ainsi qu'un excellent ratio hommes-femmes, particulièrement attractif pour les grands armateurs aux engagements RSE, notamment sur l'inclusion des femmes au sein du personnel naviguant. Toutefois, pour répondre pleinement aux enjeux contemporains du secteur maritime, plusieurs axes d'amélioration peuvent être envisagés, comme l'inclusion dans la formation initiale de modules traitant de la décarbonisation, de la digitalisation, de l'introduction de l'Intelligence Artificielle, en plus de connaissances transversales en économie du transport maritime et en management. Ces additions aux contenus académiques sont d'autant plus pertinentes que bon nombre de ces officiers évolueront vers des fonctions à terre.

## Métiers de gestion : Angle mort des politiques de formation

Au-delà d'un simple empilement de savoir-faire techniques, l'industrie maritime dans son sens large – marine marchande, portuaire, construction et réparation navale, services maritimes... – s'appuie à l'échelle internationale sur des managers aux connaissances techniques pointues en gestion des opérations maritimes, couplées à des compétences transversales en commerce international et en gestion



des organisations. Idéalement, ces profils bénéficieraient au Maroc, à l'instar des hubs maritimes internationaux, de formations universitaires dédiées de premier et second cycle sanctionnées par des diplômes. Toutefois, l'absence d'une masse critique et de la maturité nécessaire au niveau de l'écosystème national pour absorber de manière périodique un grand nombre de diplômés issus de cette spécialisation de niche font de la formation continue, en complément des formations universitaires existantes, l'option la plus adaptée. La formation continue offre aux entreprises la flexibilité et la modularité nécessaires pour développer des compétences selon leurs besoins, évitant ainsi l'aggravation du déséquilibre entre le nombre de diplômés et la demande. L'élévation de la formation continue au rang de norme professionnelle requiert une prise de conscience collective des opérateurs accompagnée de politiques publiques incitatives. Cette dynamique passe par le développement d'un cadre institutionnel propice porté par une démarche partenariale multi-acteurs

qui inclut : le gouvernement, les opérateurs représentés par leurs associations professionnelles respectives, ainsi que les instituts de formation publics et privés.

## **Partenariats et joint-ventures : Le transfert de compétences en ligne de mire**

Suite aux faillites en cascade des armateurs nationaux menant à l'effondrement de notre marine marchande, le vivier local de talents s'est progressivement atrophié. Une panoplie de métiers, autrefois pratiqués au Maroc, ont disparu au fil du temps, entraînant une érosion du savoir-faire national dans ces domaines. Pour regagner le terrain perdu et aller au-delà en acquérant des compétences de pointe, les coentreprises incluant des opérateurs internationaux avec le transfert de compétences comme finalité peuvent constituer une solution pertinente. Cette approche a déjà été déployée dans le cadre d'Africa Morocco Link (AML), joint-venture entre la BMCE (participation entre-temps reprise par la CTM) et l'armateur grec Attica Group (participation entre-temps reprise par l'armateur suédois Stena Line). Fondée en 2016, AML fêtera bientôt ses dix ans d'activité dans le détroit de Gibraltar où elle opère aujourd'hui en tant que seule entreprise marocaine.

Le déploiement étendu de cette solution requiert une mobilisation des grands donneurs d'ordre (phosphates, hydrocarbures, etc.) et des organismes publics disposant des capacités stratégiques nécessaires. Néanmoins, la mise à niveau des cadres juridiques, administratifs et des incitations financières demeure une condition sine qua non pour le succès de ces projets hautement capitalistiques, en concurrence directe avec les armateurs usant de pavillons de complaisance.

## **Compétences féminines : Vers une inclusion durable ?**

L'inclusion des femmes dans les secteurs portuaires et maritimes au Maroc s'inscrit dans un contexte de sous-représentation mondiale. La quête de parité relève d'un double défi : favoriser l'accès des femmes aux postes techniques et opérationnels tout en garantissant leur progression vers des postes de direction. Pour relever ce défi, le Maroc peut compter sur l'intérêt des jeunes Marocaines à entreprendre des carrières scientifiques et techniques. En effet, les écoles d'ingénieurs et les formations scientifiques au Maroc – y compris l'ISEM – affichent une proportion de femmes relativement élevée. Cette prédisposition doit être accompagnée de politiques volontaristes et d'actions concrètes pour permettre à ces femmes d'opérer sur un pied d'égalité et espérer atteindre des rôles de responsabilité.

## **Suivi stratégique : Une coopération renforcée entre État et filières maritimes et portuaires**

Dans cette logique de transformation structurelle que connaissent les filières maritimes et portuaires, la dynamique de concertation avec les opérateurs du secteur gagnerait à être généralisée aux politiques de formation dans un cadre institutionnalisé. Ainsi, le Maroc pourrait s'inspirer du modèle britannique et de sa

**« Maritime Skills Comission »**  
pour créer un observatoire national des compétences maritimes et portuaires, incluant : les représentants des ministères, les instituts de formation et les opérateurs représentés par leurs associations professionnelles. Cet observatoire aurait pour mission de produire des données fiables sur les besoins en compétences, l'inclusion des femmes et des jeunes, les dynamiques de l'emploi maritime à terre et en mer, ainsi que les écarts entre l'offre de formation et les réalités du marché. Véritable outil d'aide à la décision, il pourrait formuler des recommandations opérationnelles tout en renforçant la collaboration entre l'État et l'industrie.



# LE NAUFRAGE SILENCIEUX DU PAVILLON MARITIME MAROCAIN : ANATOMIE D'UN DÉCLIN STRUCTUREL

Dans le paysage maritime mondial en perpétuelle mutation, le pavillon marocain traverse une crise existentielle dont l'ampleur contraste singulièrement avec l'essor remarquable des infrastructures portuaires du Royaume. Alors que Tanger Med s'impose comme une plateforme logistique majeure du bassin méditerranéen et que d'ambitieux projets comme Nador West Med ou Dakhla Atlantique se concrétisent, le déclin de la flotte battant pavillon national constitue un paradoxe stratégique qui mérite une analyse approfondie.

La trajectoire descendante d'une flotte jadis prometteuse

L'examen des données historiques révèle une chute vertigineuse du tonnage et du nombre de navires sous pavillon marocain. Cette descente aux enfers s'avère d'autant plus frappante qu'elle contraste avec une période d'expansion significative dans les années 1970-1980. À cette époque florissante, la marine marchande marocaine atteignait en 1989 son apogée avec 73 navires totalisant 388 202 tonneaux de jauge brute et 569 012 tonnes de port en lourd (TPL). Cette flotte, bénéficiant d'un cadre réglementaire protecteur et d'incitations à l'investissement, assurait alors près de 25% du commerce extérieur national. La désagrégation progressive de cet acquis s'est amorcée dès les années 1990, s'accentuant inexorablement à chaque décennie. La courbe descendante est implacable : 52 navires en 2000, 40 en 2008, 17 en 2014, pour aboutir à la situation critique actuelle de 25 navires enregistrés dont seulement 15 seraient opérationnels selon les données ministérielles les plus récentes. Plus révélateur encore, la part du commerce extérieur assurée par ces navires s'est effondrée à environ 5% des besoins du pays, marquant une dépendance quasi-totale vis-à-vis des flottes étrangères.

Cette régression quantitative s'accompagne d'une dégradation qualitative préoccupante. L'analyse granulaire de la composition de la flotte résiduelle révèle une prédominance de navires vieillissants, particulièrement dans le segment des car-ferries affectés au détroit de Gibraltar, dont l'âge moyen atteint 20 ans – certains opérateurs comme IMTC exploitant même des unités avoisinant les 36 ans. Si le segment des pétroliers présente un profil d'âge plus favorable, l'absence criante de grands porte-conteneurs et de méthaniens, pourtant essentiels à l'économie maritime moderne, souligne le positionnement marginal du pavillon marocain dans les flux commerciaux globalisés.

Les déterminants systémiques d'un effondrement

La compréhension de ce phénomène exige une analyse multifactorielle dépassant les explications conjoncturelles. Le démantèlement progressif du pavillon marocain résulte d'une constellation de facteurs structurels dont l'effet cumulatif a progressivement érodé la compétitivité du registre national.

L'adoption en 2006 de la circulaire "Open Sea", consacrant la libéralisation du transport maritime marocain, représente indéniablement un point d'inflexion décisif. Cette ouverture brutale à la concurrence internationale, sans mécanismes d'accompagnement suffisants pour les armateurs nationaux, a précipité l'effondrement d'acteurs historiques comme la COMANAV. La privatisation de cette dernière en 2007, suivie de son démantèlement progressif, a accéléré l'hémorragie de la flotte nationale. Cette libéralisation asymétrique a exposé les opérateurs locaux aux forces d'un marché mondial dominé par des acteurs bénéficiant d'avantages comparatifs considérables, notamment en matière de coûts d'exploitation.



Le Code de commerce maritime marocain, instauré par le Dahir de 1919, constitue toujours la base légale encadrant les activités maritimes nationales, créant un décalage normatif considérable avec les standards internationaux. Ce texte centenaire, conçu pour une réalité maritime radicalement différente, n'a jamais connu la refonte structurelle qu'exigerait la mondialisation des échanges et l'évolution technologique du secteur. Cette ossification réglementaire se manifeste particulièrement dans les domaines cruciaux de l'hypothèque maritime, de l'enregistrement des navires et des procédures administratives afférentes, générant des inefficacités systémiques qui affaiblissent la compétitivité du pavillon.

La persistance d'un régime fiscal commun appliqué au secteur maritime constitue une anomalie dans un environnement international où la taxe au tonnage s'est imposée comme norme concurrentielle. Contrairement à de nombreux pavillons européens et internationaux compétitifs, le Maroc maintient un taux d'IS élevé, créant une distorsion concurrentielle majeure face aux armateurs étrangers qui n'acquittent souvent qu'une taxe au tonnage minimale dans leur État de pavillon.

## Eco Business Spécial Pavillon

La persistance d'un régime fiscal commun appliqué au secteur maritime constitue une anomalie dans un environnement international où la taxe au tonnage s'est imposée comme norme concurrentielle. Contrairement à de nombreux pavillons européens et internationaux compétitifs, le Maroc maintient un taux d'IS élevé, créant une distorsion concurrentielle majeure face aux armateurs étrangers qui n'accordent souvent qu'une taxe au tonnage minimale dans leur État de pavillon.

Cette pression fiscale se superpose à un système complexe de droits portuaires particulièrement onéreux. L'analyse des barèmes de l'Agence Nationale des Ports révèle une tarification sophistiquée basée sur des paramètres techniques multiples. Les droits d'entrée et de sortie sont calculés selon la formule mathématique : Droits =  $0,1869 \times VG$  (pour  $VG < 100\,000 m^3$ ), où VG représente le volume du navire déterminé par la multiplication de sa longueur, sa largeur et son tirant d'eau. Ce système se complexifie davantage avec des pénalités temporelles : au-delà de 72 heures de stationnement, un droit supplémentaire de 422,23 € par heure est appliqué, pénalisant significativement les opérations à rotation lente.

Face à cette situation critique, la Direction des Études et des Prévisions Financières (DEPF) préconise désormais l'abandon radical de l'impôt sur les sociétés au profit d'un régime fiscal basé exclusivement sur le tonnage des navires. Cette proposition s'inspire directement des modèles européens qui ont démontré leur efficacité pour maintenir des flottes significatives sous pavillon national. Selon la DEPF, cette transformation fiscale permettrait :

D'assurer une prévisibilité accrue des charges fiscales pour les armateurs, favorisant la planification d'investissements à long terme

De restaurer l'attractivité du pavillon marocain pour les navires actuellement immatriculés sous pavillons étrangers  
D'harmoniser le cadre fiscal marocain avec les standards internationaux dominants

De créer un avantage comparatif dans la compétition régionale pour l'attraction des flottes commerciales

L'analyse comparative des charges sociales et des conditions d'emploi révèle un différentiel de compétitivité significatif. Les navires sous pavillon marocain supportent des coûts d'équipage supérieurs de 20 à 30% aux standards internationaux, résultant de plusieurs facteurs cumulatifs : des effectifs excédant de 25% les normes internationales, un régime de congés plus généreux (12 jours pour les officiers, 15 pour les marins), et des charges sociales substantielles. Paradoxalement, si les rémunérations des officiers marocains se situent dans la moyenne internationale, voire en-deçà, le coût global de l'emploi maritime national demeure prohibitif face à la concurrence des pavillons de complaisance employant des équipages philippins ou indiens à moindre coût.

Cette rigidité du cadre social, combinée à l'absence de conventions collectives modernisées, contraste avec la flexibilité offerte par les pavillons de libre immatriculation, créant une incitation structurelle au "flagging out" – la réimmatriculation des navires sous des pavillons plus accommodants comme le Panama, le Liberia ou les îles Marshall.

Le développement d'une flotte marchande nécessite des capacités d'investissement considérables que le système bancaire marocain peine à satisfaire. L'acquisition de navires, qu'ils soient neufs ou d'occasion récente, représente un engagement financier majeur (plusieurs dizaines de millions de dollars pour un porte-conteneurs moyen) souvent hors de portée des PME du secteur sans mécanismes de garantie adaptés. Cette contrainte financière limite drastiquement le renouvellement de la flotte et favorise le maintien en service de navires vieillissants, perpétuant un cercle vicieux de dépréciation qualitative.

Cette érosion du pavillon national transcende la simple dimension économique pour affecter la souveraineté stratégique du Royaume. La dépendance quasi-totale envers des navires étrangers pour l'acheminement des flux commerciaux expose le Maroc à une vulnérabilité multidimensionnelle dans un contexte géopolitique incertain.

Au plan économique, la captation des recettes de fret par des armateurs étrangers constitue une fuite de valeur considérable, estimée à plusieurs milliards de dollars annuellement. Cette éviction de capital s'accompagne d'une fragilisation des services maritimes connexes nationaux (assurance, expertise juridique, financement spécialisé) qui périclitent faute d'un écosystème maritime dynamique.

Sur le front social, la contraction du pavillon national a drastiquement réduit les opportunités d'embarquement pour les officiers et marins marocains formés aux standards internationaux par des institutions comme l'ISEM (Institut Supérieur d'Études Maritimes). Cette situation paradoxale, où le Maroc continue de former des compétences maritimes de haute qualité sans pouvoir les absorber, alimente une "fuite des cerveaux" maritime qui appauvrit le capital humain national au profit d'armateurs étrangers.



Plus fondamentalement, l'absence d'une flotte significative sous contrôle national compromet la capacité du Royaume à garantir ses approvisionnements stratégiques en cas de crise internationale majeure. Dans un contexte de tensions géopolitiques croissantes et de perturbations périodiques des chaînes logistiques mondiales, comme l'a démontré la pandémie de COVID-19, cette dépendance constitue une vulnérabilité stratégique que peu de puissances maritimes émergentes peuvent se permettre d'ignorer.

## Vers une renaissance maritime : perspectives et stratégies de réforme

L'ampleur du déclin observé suggère qu'un simple ajustement incrémental des politiques existantes ne suffira pas à inverser la tendance. La relance du pavillon marocain nécessite une refonte systémique du cadre réglementaire, fiscal et stratégique encadrant le secteur maritime. Les expériences européennes et asiatiques offrent des modèles potentiellement transposables, adaptés aux spécificités marocaines.

La DEPF insiste sur l'urgence d'une mobilisation institutionnelle coordonnée, articulée autour d'une concertation tripartite associant l'administration fiscale, les opérateurs portuaires et les institutions financières. Cette approche inclusive permettrait d'élaborer un cadre réglementaire équilibré, tenant compte des impératifs concurrentiels internationaux tout en préservant les intérêts stratégiques nationaux. Le document de l'Agence Nationale des Ports prévoit déjà une révision tarifaire biannuelle programmée (+3% en 2026), qui pourrait constituer un point d'ancrage chronologique pour l'implémentation progressive de la nouvelle taxe au tonnage, offrant ainsi une visibilité cruciale aux opérateurs.

Le succès d'une réforme fiscale ambitieuse reposeraient fondamentalement sur des investissements parallèles dans l'infrastructure administrative et technologique du secteur. Un programme de modernisation tridimensionnel s'avère indispensable : développement de systèmes informatiques sophistiqués pour le suivi précis des tonnages et la gestion automatisée des taxes afférentes ; formation approfondie des agents des douanes et des autorités portuaires aux nouvelles modalités fiscales ; et refonte complète des registres d'immatriculation maritime pour garantir transparence et célérité des procédures. Ces investissements constituerait le socle opérationnel d'une transformation durable du cadre fiscal maritime.

Dans une perspective géostratégique plus large, l'harmonisation des régimes fiscaux maritimes au niveau de l'Union Africaine apparaît comme un objectif structurant à moyen terme. Cette convergence normative permettrait au Maroc de consolider sa position de hub maritime continental, capitalisant sur ses infrastructures portuaires de classe mondiale et son positionnement géographique exceptionnel. La réforme du pavillon national s'inscrirait ainsi dans une stratégie d'influence régionale, renforçant le leadership maritime marocain dans l'espace africain et méditerranéen.

La création d'un registre international marocain (registre "bis") constituerait un levier puissant pour concilier compétitivité globale et souveraineté nationale. Ce dispositif, distinct du registre traditionnel, permettrait d'offrir des conditions fiscales et réglementaires alignées sur les standards internationaux tout en maintenant un lien substantiel avec l'économie nationale. L'expérience du Registre International Français (RIF), du Registre International Espagnol (REC) ou du Registre International Portugais (MAR) démontre la viabilité d'une telle approche pour des économies maritimes méditerranéennes comparables.

La modernisation législative apparaît comme un préalable incontournable, avec une révision profonde du Code de commerce maritime et l'instauration d'une taxe au tonnage compétitive. Cette refonte devrait s'accompagner de mécanismes facilitant l'accès au financement et de dispositifs incitatifs pour l'acquisition de navires respectueux des nouvelles normes environnementales internationales. L'articulation de cette réforme avec les objectifs de décarbonation du transport maritime international créerait une opportunité stratégique d'aligner renouveau du pavillon et excellence environnementale.

Le développement de niches stratégiques offre également des perspectives prometteuses. Le cabotage national entre les ports marocains, potentiellement réservé au pavillon national, pourrait constituer un socle stable pour la reconstruction d'une flotte nationale. De même, les lignes de short-sea shipping vers l'Europe du Sud et l'Afrique de l'Ouest représentent des opportunités de développement significatives, particulièrement dans le contexte des nouvelles contraintes environnementales européennes qui favoriseront progressivement le transport maritime intra-régional.

## Conclusion

**Le déclin du pavillon marocain, phénomène structurel aux ramifications multiples, constitue un défi complexe nécessitant une réponse politique ambitieuse et coordonnée. La renaissance d'une flotte nationale significative représente un enjeu stratégique qui dépasse largement le cadre sectoriel pour s'inscrire dans une vision d'autonomie stratégique et de souveraineté économique. Dans un environnement maritime international en pleine mutation, confronté aux défis de la décarbonation et des tensions géopolitiques croissantes, la capacité du Maroc à inverser cette tendance déterminera sa position future dans l'échiquier maritime mondial.**





## SUIVEZ L'ACTUALITÉ DE L'OPINION DES JEUNES

POLITIQUE, ÉCONOMIE, SANTÉ, SPORT, CULTURE, LIFESTYLE, DIGITAL, AUTO-MOTO,  
ÉMISSIONS WEB TV, PODCASTS, REPORTAGES, CONFÉRENCES, CHRONIQUES VIDÉOS...



## FEU D'ARTICLES !

FIN JUIN 2025, VOTRE PORTAIL  
LODJ.MA FÊTE TROIS JALONS MAJEURS

50 000 ARTICLES PUBLIÉS

10 MILLIONS DE LECTURES

5000 CONTRIBUTIONS

TOUTE L'INFORMATION À L'ORDRE DU JOUR ET EN CONTINU

MERCI DE VOTRE CONFIANCE  
POURSUIVONS ENSEMBLE CETTE AVENTURE !

[www.lodj.ma](http://www.lodj.ma)



SCAN ME!



L'actualité est sélectionnée et envoyée mensuellement via Newsletter à nos 300000 abonnés.  
L'information est également publiée quotidiennement sur Google Actualités.

@lodjmaroc

# LE PARADOXE MAROCAIN : UNE PUISSANCE PORTUAIRE DÉPOURVUE DE FLOTTE MARCHANDE

Dans la géopolitique maritime contemporaine, rares sont les anomalies stratégiques aussi saisissantes que celle du Royaume du Maroc. Doté d'une position géographique enviable au carrefour des routes maritimes mondiales, d'une façade littorale impressionnante de 3500 kilomètres et d'infrastructures portuaires de classe mondiale, le Maroc présente tous les attributs d'une puissance maritime ascendante. Pourtant, cette ambition se heurte à une réalité paradoxale : l'absence quasi-totale d'une flotte marchande sous pavillon national. Cette dichotomie fondamentale soulève d'importantes questions sur l'autonomie stratégique d'un pays dont l'économie dépend presque entièrement du commerce maritime international.

## Une vocation maritime inscrite dans la géographie

La configuration géographique du Maroc constitue l'un des fondements les plus solides de sa vocation maritime. Situé à la jonction de l'Atlantique et de la Méditerranée, le Royaume occupe une position stratégique à l'entrée du détroit de Gibraltar, l'un des huit points de passage obligés du commerce maritime mondial. Ce détroit voit transiter annuellement plus de 140 millions de tonnes de marchandises, des millions d'EVP (Équivalent Vingt Pieds) conteneurisés et des milliers de navires, dont de nombreux pétroliers et porte-conteneurs géants. Cette position privilégiée fait du Maroc un pont naturel entre l'Europe et l'Afrique, entre l'Atlantique et la Méditerranée.

La stratégie marocaine de développement portuaire s'est appuyée sur cette géographie avantageuse pour créer un réseau d'infrastructures capable de capter les flux commerciaux internationaux. L'exemple le plus emblématique de cette politique est indéniablement le complexe portuaire Tanger Med, devenu en moins de deux décennies une référence mondiale.

Inauguré en 2007 pour sa première phase puis complété en 2019, ce hub a dépassé en 2024 le seuil symbolique des 10 millions d'EVP traités, s'imposant comme le premier port à conteneurs d'Afrique et de la Méditerranée. Ce succès fulgurant s'explique notamment par sa capacité à attirer les grands opérateurs mondiaux comme Maersk, CMA CGM ou MSC, qui l'ont intégré comme escale majeure dans leurs réseaux de lignes régulières.

Le maillage portuaire marocain ne se limite pas à Tanger Med. Le pays dispose d'un réseau diversifié comprenant notamment le port historique de Casablanca qui demeure un poumon économique du pays, celui d'Agadir spécialisé dans la pêche et le commerce, Jorf Lasfar concentré sur le vrac et les phosphates, ainsi que Mohammedia pour les hydrocarbures. Cette architecture portuaire témoigne d'une vision stratégique cohérente, encore renforcée par des projets d'envergure comme Nador West Med en Méditerranée orientale et Dakhla Atlantique au sud, qui bénéficient d'investissements massifs dans le cadre de la Stratégie Portuaire Nationale 2030 (75 milliards de dirhams).

## Une dépendance maritime vitale

L'importance de cette infrastructure portuaire n'est pas fortuite. Elle répond à une nécessité économique fondamentale : plus de 95% des échanges commerciaux marocains en volume transitent par voie maritime. Cette dépendance concerne aussi bien les importations stratégiques (hydrocarbures, céréales, biens manufacturés) que les exportations vitales pour l'économie du pays (phosphates, produits agricoles, voitures, composants automobiles, textiles). Le secteur de la pêche illustre également cette dépendance maritime avec 1,42 million de tonnes de captures en 2024, une contribution de 2,3% au PIB national sur la dernière décennie et un impact social considérable avec



environ 220 000 à 260 000 emplois directs et 500 000 emplois indirects, totalisant près de 700 000 emplois liés à cette filière maritime. Le paradoxe d'une flotte marchande nationale quasi inexiste

C'est précisément à ce niveau que se manifeste le paradoxe marocain. Malgré cette dépendance existentielle au transport maritime, le Royaume ne dispose pratiquement plus de flotte marchande significative sous pavillon national. Les statistiques récentes sont alarmantes : en 2022, le ministère du Transport ne recensait que 13 navires sous pavillon marocain. D'autres sources évoquent 16 navires en 2020, comprenant 6 car-ferries, 6 porte-conteneurs et 4 navires citernes. En 2021, on comptait 25 navires au total, dont seulement 15 opérationnels. Cette situation contraste dramatiquement avec le passé. En 1987, la flotte marocaine comptait 61 navires. En 1989, elle atteignait son apogée avec 73 unités, comprenant des frigorifiques (17), des phosphatiers (4), des cargos conventionnels (15), des navires citernes (17, dont 6 pétroliers et 11 chimiquiers), six porte-conteneurs, six rouliers et huit bateaux à passagers. Au début des années 1990, en 1992, cette flotte atteignait même 86 navires avant d'entamer un déclin inexorable.

## Eco Business Spécial Pavillon

En termes de capacité, la situation est tout aussi préoccupante. En 2022, la capacité totale de port en lourd (TPL) de la flotte sous pavillon marocain était de seulement 156 000 TPL. La flotte opérationnelle affichait une capacité combinée de 109 000 TPL et 99 000 TJB (tonneaux de jauge brute). Même en incluant les navires inactifs, on n'atteignait que 128 000 TPL et 236 000 TJB.

Ces chiffres deviennent particulièrement révélateurs lorsqu'on les compare au volume du commerce extérieur marocain, qui se situait aux environs de 66 millions de tonnes. Le constat est sans appel : la part du commerce extérieur marocain transportée par des navires battant pavillon national est devenue marginale, probablement inférieure à 1-2%. En 2012 déjà, les armateurs étrangers s'accaparaient 93% du commerce extérieur marocain.

Cette situation est particulièrement critique concernant le transport de vrac, qui représente 77% du trafic maritime national, alors qu'aucun vraquier ne bat pavillon marocain.

### La disparition des acteurs historiques

L'érosion de la flotte marchande marocaine s'explique en partie par la disparition ou la transformation profonde des acteurs historiques du secteur. Le cas de la Compagnie Marocaine de Navigation (COMANAV) est emblématique. Cette entreprise nationale, longtemps symbole de l'ambition maritime du Royaume, a connu un sort troublé après sa privatisation en 2007. Confrontée à des difficultés financières, elle a progressivement abandonné ses activités de transport de marchandises à l'international pour se recentrer exclusivement sur les liaisons ferry du détroit de Gibraltar. La perte de sa flotte cargo a constitué un coup sévère pour le pavillon national.

Ce phénomène s'est généralisé parmi les armateurs privés marocains qui ont soit cessé leurs activités, soit opté pour des pavillons étrangers économiquement plus avantageux. Ce mouvement de "flagging out" (changement de pavillon) reflète les difficultés structurelles auxquelles font face les opérateurs nationaux dans un contexte de concurrence internationale exacerbée. La flotte résiduelle marocaine se concentre aujourd'hui principalement sur le segment des ferries et des navires Ro-Pax (transport combiné de passagers et de véhicules) opérant les liaisons vitales du détroit de Gibraltar, comme Tanger Med-Algésiras ou Tanger Ville-Tarifa. Des opérateurs comme Africa Morocco Link (AML), Intershipping ou FRS maintiennent une activité liée au Maroc, mais souvent sous des pavillons divers pour des raisons de compétitivité.

Par ailleurs, le cabotage national entre les différents ports marocains demeure très limité, privant le pays d'une alternative logistique qui pourrait désengorger ses infrastructures routières. Plus préoccupant encore, le Maroc ne dispose plus de capacité significative dans des segments stratégiques comme les grands porte-conteneurs, les pétroliers, les méthaniers ou les vraquiers modernes, essentiels pour garantir ses approvisionnements ou ses exportations.

### Les causes multiples d'un déséquilibre stratégique

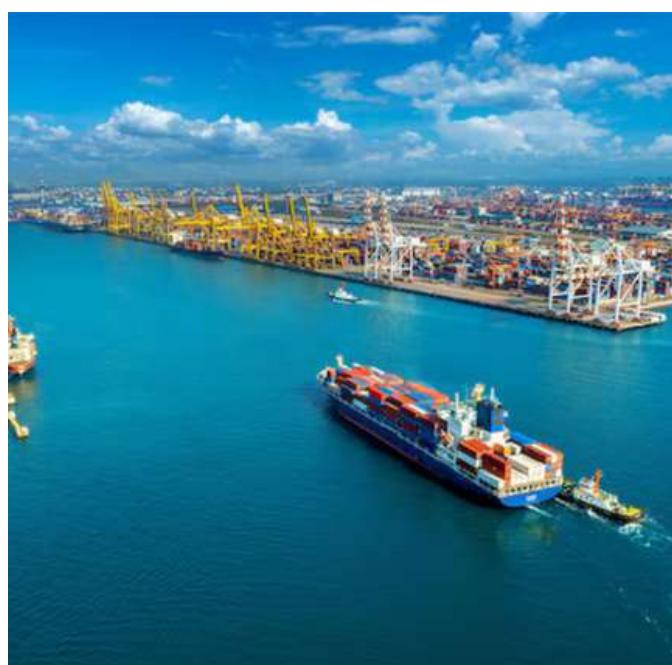
Comment expliquer ce paradoxe d'un pays maritime sans flotte marchande ? Plusieurs facteurs explicatifs émergent de l'analyse.

La libéralisation du secteur maritime incarne le premier facteur déterminant. L'adoption de la politique dite de "l'Open Sea" en 2006 a radicalement transformé le paysage maritime marocain. Cette libéralisation a indéniablement stimulé la compétitivité portuaire et réduit les coûts de transport pour les chargeurs marocains - objectif initialement recherché.

Cependant, elle a simultanément exposé les armateurs nationaux à une concurrence internationale dévastatrice alors qu'ils opéraient sous un pavillon structurellement non compétitif.

Cette non-compétitivité du pavillon marocain constitue précisément le deuxième facteur explicatif. Le régime fiscal, social et réglementaire applicable aux navires sous pavillon national génère des coûts opérationnels significativement plus élevés que ceux des pavillons de complaisance (FOCs) ou même des registres internationaux "bis" européens. Ces derniers offrent aux armateurs des conditions d'exploitation optimisées tout en maintenant des standards élevés de sécurité et de qualification des équipages.

Le cadre administratif marocain apparaît par ailleurs moins souple face aux exigences de réactivité d'un secteur hautement internationalisé. À ces désavantages s'ajoutent des difficultés d'accès au financement pour l'acquisition de navires, investissements particulièrement capitalistiques dans un secteur où un seul porte-conteneurs moderne peut coûter plus de 150 millions de dollars.



Parallèlement, l'émergence progressive d'une chaîne de sous-traitance locale – équipementiers, fournisseurs de services spécialisés – renforce l'effet d'entraînement économique et contribue à la densification du tissu industriel maritime national.

La pérennité de cette renaissance industrielle repose fondamentalement sur la disponibilité de compétences adaptées aux exigences techniques du secteur. L'Institut Supérieur d'Études Maritimes de Casablanca, en coordination avec d'autres centres de formation professionnelle spécialisés, joue un rôle déterminant dans le développement du capital humain nécessaire. L'adaptation continue des programmes de formation pour intégrer les technologies de pointe – conception assistée par ordinateur, utilisation de matériaux composites, systèmes de propulsion avancés – constitue un enjeu crucial pour maintenir l'adéquation entre l'offre éducative et les besoins évolutifs de l'industrie.

## Contraintes structurelles et horizons stratégiques

Le renouveau de l'industrie navale marocaine se heurte néanmoins à des défis considérables qui conditionnent sa trajectoire future. La concurrence internationale constitue un facteur de pression permanent, particulièrement dans le bassin méditerranéen où des acteurs établis comme la Turquie, l'Espagne ou le Portugal disposent d'infrastructures développées et d'une expertise historique. Cette concurrence s'exprime également à l'échelle mondiale, où la domination des géants asiatiques dans la construction de grands navires impose une réflexion stratégique sur le positionnement spécifique que le Maroc peut développer pour se différencier.

La modernisation continue des outils de production et l'adaptation aux évolutions technologiques majeures du secteur – propulsion alternative, digitalisation des processus, automatisation – requièrent par ailleurs des investissements substantiels et soutenus sur le long terme. Cette exigence capitalistique constitue un défi significatif dans un contexte où les ressources publiques doivent être allouées à de multiples priorités nationales. Les limites intrinsèques du marché intérieur représentent également une contrainte structurelle qui invite à développer une stratégie d'exportation cohérente. Malgré son dynamisme, le marché marocain demeure d'une taille relativement modeste qui ne permet pas d'atteindre les économies d'échelle nécessaires à une compétitivité optimale. Cette réalité oriente naturellement le regard vers les marchés régionaux, particulièrement en Afrique de l'Ouest où le Maroc pourrait exploiter ses liens politiques et économiques privilégiés pour positionner son offre industrielle navale.

L'optimisation de cette dynamique de renouveau nécessite par ailleurs une coordination institutionnelle renforcée entre les différents intervenants publics et privés du secteur. L'articulation harmonieuse entre ministères, agences spécialisées et opérateurs économiques exige des mécanismes de gouvernance adaptés qui favorisent la cohérence des initiatives et maximisent leur impact systémique. Le développement d'incitations fiscales spécifiques et l'amélioration de l'accès au financement pour les acteurs du secteur pourraient également accélérer la consolidation de cette industrie émergente.

## Vers une réconciliation stratégique

Le paradoxe maritime marocain n'est pas une fatalité mais le résultat de choix stratégiques et de contraintes économiques qui peuvent être réévalués. Si le succès de la stratégie portuaire est indéniable, l'absence d'une flotte marchande nationale conséquente crée une dépendance et une vulnérabilité qui interrogent la notion même de souveraineté maritime pleine et entière.

La réconciliation du Maroc avec sa flotte apparaît comme un enjeu majeur pour l'avenir. Cette ambition pourrait se matérialiser à travers plusieurs leviers : la création d'un registre international marocain attractif capable de concurrencer les pavillons de complaisance tout en maintenant un lien économique substantiel avec le pays ; l'élaboration de politiques de soutien ciblées pour les segments stratégiques (vraquiers, porte-conteneurs, tankers) ; ou encore la mise en place de mécanismes innovants de financement adaptés aux spécificités de l'investissement maritime.

Le défi consiste désormais à transformer cette asymétrie entre puissance portuaire et faiblesse de la flotte en un système maritime intégré et résilient. C'est à cette condition que le Maroc pourra exploiter pleinement son potentiel de grande nation maritime et ne plus être seulement un "quai" pour les navires du monde, mais aussi un acteur respecté sur les océans.





# UNE PRÉSENCE FORTE SUR LES RESEAUX SOCIAUX



**167,2K**  
FOLLOWERS



**412K**  
FOLLOWERS



**1,2M**  
FOLLOWERS



**138K**  
FOLLOWERS

# QUI DIT MIEUX ?

SUIVEZ-NOUS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX  
ET RECEVEZ NOS DERNIÈRES ACTUALITÉS



# TRANSPORT MARITIME AU MAROC : ENTRE DÉPENDANCE EXTÉRIEURE ET POTENTIEL LOGISTIQUE

Le secteur maritime marocain présente un paradoxe fascinant qui mérite une analyse approfondie : d'un côté, le Royaume s'impose comme une plateforme logistique majeure sur l'échiquier mondial grâce à des infrastructures portuaires ultramodernes et une position géostratégique enviable ; de l'autre, il manifeste une dépendance structurelle préoccupante vis-à-vis des armateurs étrangers pour le transport de ses propres marchandises. Cette configuration dichotomique façonne la politique maritime nationale et soulève des questions cruciales sur l'autonomie économique et la souveraineté logistique du pays.

## La dépendance extérieure : une réalité structurante du commerce marocain

L'asymétrie fondamentale qui caractérise le transport maritime marocain se matérialise par une mainmise quasi totale des armateurs internationaux sur les flux commerciaux du pays. Les grandes alliances mondiales – 2M, Ocean Alliance et THE Alliance – exercent un monopole de fait sur l'acheminement des marchandises marocaines, reléguant les opérateurs nationaux à un rôle marginal. Les chiffres illustrent sans ambiguïté cette domination écrasante : moins de 2% du commerce extérieur marocain transite par des navires battant pavillon national, tandis que plus de 98% des marchandises sont transportées par des flottes étrangères. Cette configuration n'est pas sans conséquences pour l'économie marocaine. La plus significative réside dans l'impossibilité pour les acteurs locaux d'influencer significativement la fixation des taux de fret, renforçant ainsi la vulnérabilité du pays aux fluctuations tarifaires internationales. La période post-Covid a particulièrement mis en lumière cette fragilité, avec une explosion spectaculaire des coûts de transport qui a impacté directement

la compétitivité des exportateurs marocains et le pouvoir d'achat des consommateurs locaux.

L'érosion progressive de la flotte marchande nationale constitue l'une des causes profondes de cette dépendance.

Le déclin de la Compagnie Marocaine de Navigation (COMANAV) après sa privatisation en 2007 et l'impact délétère de la politique "Open Sea" adoptée en 2006 ont considérablement affaibli les capacités maritimes du pays. Le registre d'immatriculation classique marocain, handicapé par un manque de compétitivité face aux pavillons de complaisance, n'a pas permis d'enrayer cette tendance baissière. Résultat : un nombre limité de navires commerciaux sous pavillon marocain et un tonnage global insuffisant pour peser dans les négociations tarifaires ou garantir des capacités adéquates en période de tension.

Les implications économiques de cette dépendance sont substantielles.

Le paiement du fret maritime aux compagnies étrangères engendre une hémorragie considérable de devises, avec des estimations prudentes situant les dépenses annuelles du Maroc dans une fourchette de 2 à 4 milliards de dollars (1,8 à 3,6 milliards d'euros), un montant qui peut sensiblement augmenter lors des périodes de forte hausse tarifaire. Cette sortie nette de devises grève la balance des paiements du pays et amplifie les déséquilibres commerciaux préexistants.

Au-delà de l'aspect financier, cette configuration induit une vulnérabilité stratégique non négligeable. Le Maroc se retrouve tributaire d'opérateurs étrangers pour l'acheminement de produits essentiels comme les hydrocarbures, les céréales ou les intrants industriels. Cette situation limite considérablement sa marge de manœuvre en cas de crise géopolitique ou de perturbations majeures des chaînes d'approvisionnement mondiales, comme l'a démontré la pandémie



de Covid-19 ou les tensions actuelles dans certaines zones maritimes stratégiques.

Le potentiel logistique : un atout stratégique majeur en constante évolution

En contraste saisissant avec cette dépendance maritime, le Maroc a développé un écosystème portuaire et logistique de classe mondiale qui positionne le Royaume comme un hub incontournable à l'intersection de plusieurs routes commerciales majeures. Cette transformation s'appuie sur des investissements colossaux et une vision stratégique claire qui ont métamorphosé le paysage portuaire national.

Le complexe Tanger Med incarne cette ambition logistique avec une éloquence particulière. Inauguré en deux phases distinctes (2007 pour Tanger Med 1 et 2019 pour Tanger Med 2), ce méga-port affiche des performances qui le classent parmi les infrastructures portuaires les plus compétitives au niveau mondial. Avec une capacité dépassant les 10 millions d'EVP (Équivalent Vingt Pieds), il trône au sommet du classement africain et méditerranéen et figure dans le top 20 des ports à conteneurs mondiaux.

## Eco Business Spécial Pavillon

Sa connectivité exceptionnelle – desserte d'environ 180 ports dans près de 70 pays – en fait une plateforme de transbordement prisée par les grandes lignes maritimes internationales.

Le dynamisme infrastructurel marocain ne se limite pas à Tanger Med. Un ambitieux programme de modernisation a transformé les ports de Casablanca, Jorf Lasfar et Agadir, augmentant significativement leurs capacités pour divers types de trafics (conteneurs, vrac, Ro-Ro). Cette évolution s'inscrit dans une vision prospective matérialisée par la Stratégie Portuaire 2030, qui prévoit des investissements de 75 milliards de dirhams pour renforcer encore le maillage portuaire national.

Des projets structurants comme Nador West Med, conçu pour consolider la présence marocaine en Méditerranée, et Dakhla Atlantique, visant à ouvrir de nouvelles perspectives vers l'Atlantique Sud et l'Afrique de l'Ouest, témoignent de cette ambition expansionniste. Ces développements exploitent intelligemment la position géographique privilégiée du Maroc, à la confluence des routes maritimes majeures et au cœur du détroit de Gibraltar, véritable carrefour des échanges mondiaux.

L'approche marocaine se distingue par son caractère intégré. Les infrastructures portuaires s'articulent avec des zones logistiques et industrielles spécialement aménagées, créant des écosystèmes complets facilitant les flux commerciaux. Les zones franches et industrielles adossées aux ports – Tanger Free Zone, Tanger Automotive City, Kenitra Atlantic Free Zone – ont catalysé l'implantation d'investissements directs étrangers dans des secteurs orientés vers l'export comme l'automobile, l'aéronautique ou le textile. Ces industries tirent directement profit de l'efficacité logistique portuaire, raccourcissant les délais et optimisant les coûts de transport.

La connectivité terrestre n'est pas en reste dans cette équation logistique. Le développement d'infrastructures routières et ferroviaires de qualité assure une liaison fluide entre les ports et l'arrière-pays, facilitant l'acheminement des marchandises vers les zones de production et de consommation. Cette approche multimodale renforce l'attractivité globale de la proposition logistique marocaine. Cette dynamique s'inscrit dans une volonté politique affirmée de faire de la logistique un levier de développement économique, comme en témoigne la Stratégie Nationale de Développement de la Compétitivité Logistique. L'objectif clairement énoncé est de transformer le Maroc en hub régional incontournable, capable de capter et redistribuer les flux de marchandises à l'échelle continentale.

### L'interaction complexe : une dualité aux implications multidimensionnelles

La coexistence d'une infrastructure portuaire de pointe et d'une dépendance maritime prononcée crée une configuration singulière qui mérite d'être analysée dans ses interactions et contradictions. L'excellence logistique marocaine agit, dans une certaine mesure, comme atténuateur partiel de la dépendance aux transporteurs étrangers.

L'attractivité et l'efficience de Tanger Med et des autres ports nationaux incitent les grandes lignes maritimes à desservir régulièrement le Maroc, assurant une connectivité satisfaisante et exerçant une pression concurrentielle relative sur les taux de fret depuis et vers le territoire national, même si ces services sont assurés par des opérateurs étrangers.

La performance de l'ensemble de la chaîne logistique – ports, zones industrielles, liaisons terrestres – améliore indéniablement la compétitivité des entreprises marocaines en compensant partiellement les surcoûts liés à l'absence de flotte nationale. Cette efficience opérationnelle permet d'optimiser les délais et de fiabiliser les expéditions, facteurs cruciaux pour l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales.

Néanmoins, un paradoxe fondamental persiste : alors que le Maroc facilite le commerce mondial via ses infrastructures de transbordement, il peine à maîtriser le transport de son propre commerce international. Cette situation révèle les limites intrinsèques du modèle actuel. Même avec des ports ultraperformants, la dépendance structurelle vis-à-vis des décisions stratégiques des grands armateurs mondiaux demeure incontournable. Ces derniers conservent un pouvoir décisionnel prépondérant sur des aspects critiques comme l'établissement de dessertes directes versus feeders, l'allocation d'espace sur les navires ou la tarification des services.

Par ailleurs, la valeur ajoutée captée par l'économie marocaine reste principalement concentrée sur l'infrastructure et la logistique terrestre/portuaire, avec une faible appropriation des maillons liés au transport maritime proprement dit. Cette répartition asymétrique de la valeur limite le potentiel de développement économique lié au secteur maritime dans son ensemble.

Des synergies potentielles pourraient néanmoins émerger de cette configuration. Le volume considérable de trafic généré par les hubs logistiques marocains crée des opportunités pour le développement de services maritimes annexes à forte valeur ajoutée : réparation navale,avitaillement, services juridiques et financiers spécialisés dans le maritime. Ces activités pourraient redynamiser l'industrie navale nationale et créer un écosystème maritime plus complet.



De même, l'infrastructure portuaire existante pourrait servir de base au développement de lignes de "short-sea shipping" ou de cabotage opérées par des acteurs nationaux, à condition que le cadre réglementaire et fiscal devienne suffisamment incitatif pour attirer les investissements requis.

Perspectives : vers un rééquilibrage progressif et stratégique

Face à cette dualité, plusieurs stratégies se dessinent pour permettre au Maroc de consolider ses acquis logistiques tout en réduisant sa vulnérabilité maritime. La poursuite de l'excellence logistique demeure une priorité incontournable.

Maintenir un rythme d'investissement soutenu dans les infrastructures portuaires et logistiques est essentiel pour que le Maroc conserve son attractivité et sa compétitivité dans un environnement mondial marqué par une concurrence exacerbée entre hubs régionaux.

Parallèlement, la création d'un registre international marocain (pavillon bis) constitue une piste prometteuse pour redynamiser la flotte nationale.

En rendant l'enregistrement de navires au Maroc plus attractif pour les armateurs nationaux et étrangers, ce dispositif pourrait contribuer à réduire progressivement la dépendance directe vis-à-vis des pavillons étrangers et à développer une expertise maritime locale.

Le développement de niches spécifiques représente également une approche pragmatique pour les armateurs marocains. En se concentrant sur des segments comme le cabotage national, le short-sea shipping vers l'Europe et l'Afrique de l'Ouest ou les services de ferry, les opérateurs locaux pourraient acquérir l'expertise et la masse critique nécessaires avant d'envisager une expansion vers des marchés plus concurrentiels.

Une politique industrielle maritime ambitieuse, soutenant la construction et la réparation navale locale, permettrait au Maroc de capter une part plus importante de la valeur générée par le trafic maritime.

Cette approche s'inscrirait dans la stratégie plus large de développement industriel et de création d'emplois qualifiés poursuivie par le Royaume.

Ces orientations stratégiques devront toutefois surmonter des défis considérables. La concurrence mondiale est féroce, tant au niveau des hubs logistiques que des pavillons attractifs. Les investissements requis sont massifs et continus, nécessitant une mobilisation durable des ressources publiques et privées. La mise en place d'un cadre réglementaire et fiscal stable et incitatif pour le secteur privé maritime constitue également un prérequis incontournable pour attirer les investissements nécessaires.

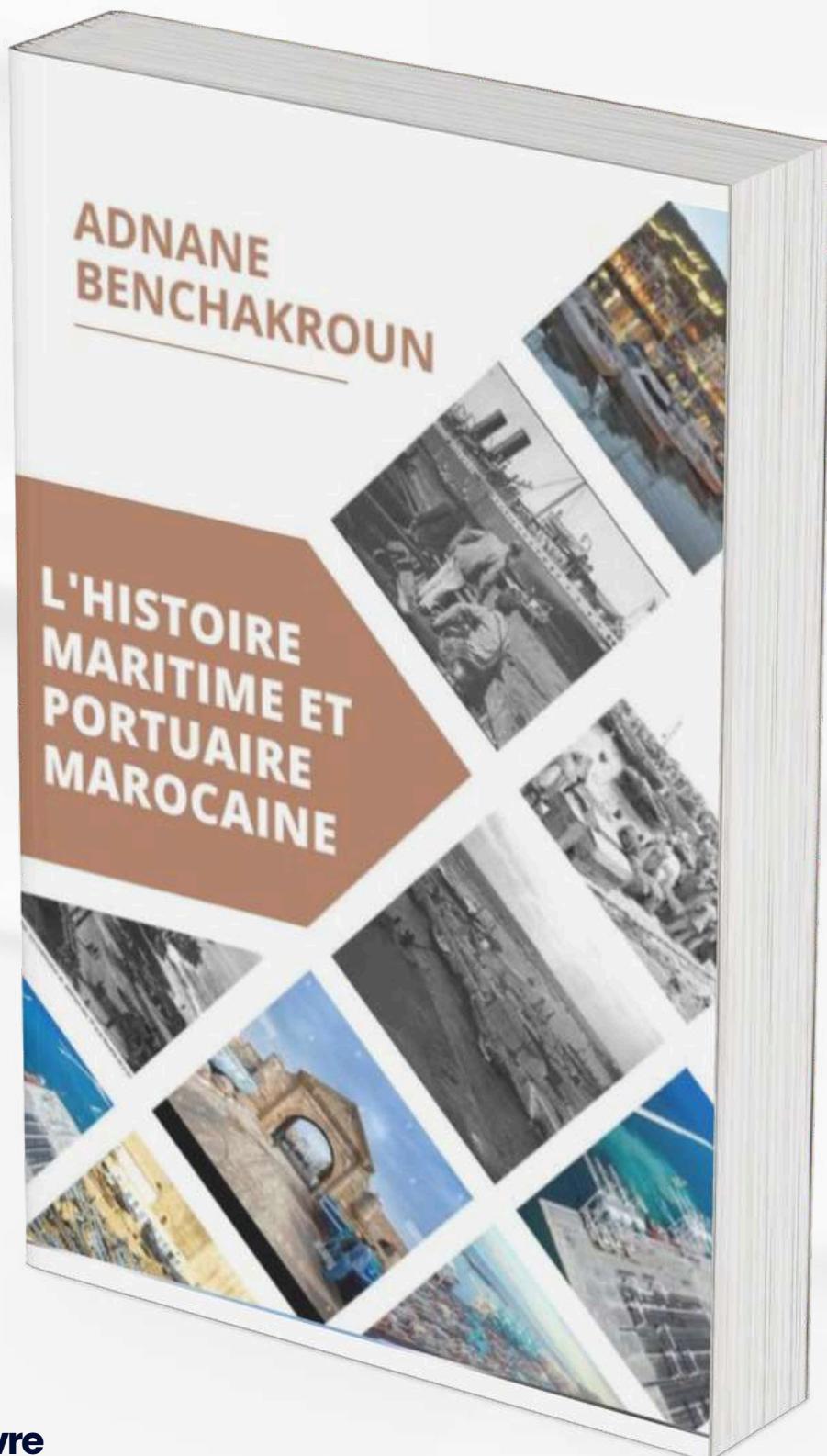
Enfin, la formation de compétences spécialisées pour l'ensemble de la chaîne de valeur maritime et logistique représente un enjeu crucial pour la pérennité de cette transition.

## Conclusion

**Le Maroc se trouve aujourd'hui à la croisée des chemins dans son rapport à la mer. Le Royaume a indéniablement réussi à transformer ses atouts géographiques en un potentiel logistique de premier ordre, s'imposant comme un maillon essentiel des chaînes d'approvisionnement mondiales. Cependant, cette réussite remarquable coexiste avec une dépendance persistante envers les transporteurs étrangers pour ses propres échanges commerciaux.**

**L'enjeu fondamental pour le Maroc est désormais de poursuivre son excellence comme hub logistique tout en déployant des politiques ciblées et现实的 pour réduire sa vulnérabilité et capter davantage de valeur ajoutée du transport maritime. Ce n'est qu'à cette condition qu'il pourra pleinement maîtriser son destin économique sur les océans et consolider son statut de puissance maritime émergente.**





[Lire le livre](#)

# L'INDUSTRIE NAVALE MAROCAINE FACE AU DÉFI DE L'INTÉGRATION INDUSTRIELLE

Le secteur maritime représente un vecteur stratégique pour l'économie marocaine, assurant plus de 95% du tonnage des échanges commerciaux extérieurs. Cette prépondérance incontestable du transport maritime dans la chaîne logistique nationale s'inscrit dans un contexte géographique privilégié, caractérisé par un littoral de 3 500 kilomètres et une zone économique exclusive (ZEE) de 1 200 000 km<sup>2</sup>. Pourtant, malgré ces atouts naturels considérables et une infrastructure portuaire en développement constant, l'industrie navale marocaine demeure paradoxalement à un stade embryonnaire. Cette dissonance entre potentiel maritime et réalité industrielle soulève une problématique fondamentale : comment le Royaume peut-il surmonter le défi de l'intégration industrielle pour bâtir un secteur naval compétitif, créateur de valeur ajoutée nationale et contributeur à sa souveraineté économique ?

L'appel de Sa Majesté le Roi en 2023 pour la constitution d'une flotte maritime commerciale forte et d'un pavillon national compétitif a remis en lumière l'importance critique de développer une industrie navale intégrée. Cette ambition royale s'inscrit dans la continuité des efforts de diversification industrielle du pays et de positionnement dans des chaînes de valeur mondiales à plus forte valeur ajoutée. Néanmoins, le décalage entre ambitions affichées et réalisations concrètes persiste, nécessitant une analyse approfondie des contraintes structurelles et conjoncturelles entravant l'émergence d'un écosystème naval marocain performant.

Un secteur embryonnaire à intégration limitée

L'infrastructure portuaire marocaine compte actuellement plus de 43 ports, dont 14 ouverts au commerce extérieur, témoignant d'investissements substantiels dans les capacités d'accueil. Pourtant, ces développements infrastructurels

n'ont pas été accompagnés d'une montée en puissance proportionnelle de l'industrie navale locale. Les données sectorielles révèlent un taux de valeur ajoutée nationale particulièrement faible, atteignant seulement 17%, bien en-deçà de la moyenne de 30% observée dans les autres industries manufacturières du pays.

Cette faible intégration reflète une dépendance critique aux intrants importés, fragilisant la compétitivité et la résilience du secteur.

La croissance du secteur demeure modeste en termes d'emplois, avec seulement 700 nouveaux postes directs créés entre 2013 et 2022. Le chiffre d'affaires annuel moyen sur cette période s'établit à environ 500 millions de dirhams, un montant relativement modeste au regard du potentiel du marché et des besoins maritimes nationaux.

L'offre existante se concentre principalement sur les activités de réparation et de maintenance pour les navires de pêche, la Marine Royale et les navires de servitude, révélant une faible capacité à adresser des segments à plus forte valeur ajoutée.

La cartographie industrielle du secteur fait apparaître trois principaux pôles navals : Casablanca, Agadir et Tan-Tan. Le nouveau chantier naval de Casablanca, achevé en 2022 pour un investissement considérable de 2,7 milliards de dirhams, représente l'initiative la plus ambitieuse en termes d'infrastructures. Cependant, les difficultés rencontrées pour attribuer sa gestion à des opérateurs qualifiés illustrent les problématiques d'attractivité persistantes du secteur.

Le plan directeur pour l'industrie navale à l'horizon 2030 et le contrat de performance signé en 2017 visaient à structurer l'écosystème avec des objectifs ambitieux : atteindre un chiffre d'affaires de 5,2 à 7,6 milliards de dirhams et une valeur ajoutée de 1,6 à 2,3 milliards à l'horizon 2030. Force est de constater que la trajectoire actuelle demeure significativement en-deçà de ces projections, malgré les efforts institutionnels et les investissements réalisés.



Contraintes multidimensionnelles à l'intégration industrielle

L'analyse des freins au développement de l'industrie navale marocaine révèle des contraintes systémiques qui dépassent les simples considérations économiques.

Sur le plan institutionnel, la multiplicité des intervenants – départements de l'équipement, de l'industrie, de la pêche maritime, du transport et l'Agence Nationale des Ports (ANP) – génère une dispersion des efforts et un manque de convergence stratégique. L'absence d'un mécanisme institutionnel de pilotage intégrant l'ensemble des parties prenantes contribue à cette fragmentation décisionnelle préjudiciable au développement cohérent du secteur.

Les infrastructures existantes présentent également des limitations significatives. Les chantiers d'Agadir et de Tan-Tan connaissent des saturations récurrentes limitant leur capacité à répondre efficacement à la demande. Le cas emblématique du chantier naval de Casablanca, malgré un investissement public considérable, révèle les difficultés d'adéquation entre l'offre infrastructurelle et les attentes des opérateurs privés.

## Eco Business Spécial Pavillon

Les régimes de concession et d'occupation temporaire gérés par l'ANP sont régulièrement critiqués pour leurs durées inadaptées à l'amortissement des investissements lourds nécessaires dans ce secteur, constituant ainsi un frein structurel à l'attractivité pour les investisseurs.

Le capital humain représente un autre défi majeur. Les lacunes en matière de formation spécialisée sont particulièrement prononcées dans des domaines critiques comme l'architecture navale, le design des coques ou le management des chantiers. Les métiers techniques, tels que le soudage naval, nécessitent des certifications internationales spécifiques insuffisamment développées dans le paysage formatif national. Cette inadéquation entre offre de formation et besoins industriels compromet la montée en compétence locale et maintient une dépendance aux expertises étrangères pour les segments à haute valeur ajoutée.

Sur le plan de l'attractivité pour les investisseurs, les difficultés observées pour le chantier naval de Casablanca illustre un déficit d'adéquation entre les attentes des opérateurs privés et le cadre incitatif proposé. L'insuffisance des mécanismes de financement dédiés et l'inadéquation du cadre fiscal aux spécificités de l'industrie navale constituent des freins supplémentaires à l'émergence d'un écosystème dynamique.

Le cadre réglementaire présente également des lacunes significatives, notamment l'absence d'un cahier des charges environnemental régissant le démantèlement des navires, segment potentiellement porteur mais nécessitant un encadrement normatif précis. Les limites des régimes de concession et d'occupation temporaire soulignent également la nécessité d'une révision du cadre juridique pour l'adapter aux spécificités temporales des investissements dans le secteur naval. Benchmarking international : les modèles d'intégration réussie

L'analyse comparative avec les concurrents régionaux met en lumière des stratégies d'intégration différenciées et potentiellement inspirantes pour le Maroc. Le bassin méditerranéen offre plusieurs modèles pertinents, notamment l'Espagne, l'Italie, la Grèce et la Turquie, tandis que sur le continent africain, l'Égypte et l'Afrique du Sud présentent des trajectoires intéressantes de développement naval.

La comparaison infrastructurelle révèle un écart significatif en termes de taille, de spécialisation et d'efficacité opérationnelle des chantiers navals. Les pôles espagnols et italiens se distinguent par une spécialisation poussée permettant d'optimiser les investissements et de maximiser la productivité. Cette spécialisation s'accompagne généralement d'une concentration géographique favorisant les économies d'échelle et les synergies entre acteurs de la chaîne de valeur.

Les politiques d'intégration industrielle mises en œuvre par ces pays reposent généralement sur des stratégies gouvernementales proactives de soutien aux fournisseurs locaux et d'incitation à la recherche et développement. La Turquie a notamment développé une approche progressive d'intégration, commençant par des segments accessibles de réparation avant de monter en gamme vers la construction de navires à plus forte valeur ajoutée, une trajectoire potentiellement transposable au contexte marocain.

Les dispositifs de soutien financier et fiscal constituent un différentiateur majeur. Les régimes d'exonération fiscale temporaire, les mécanismes d'amortissement accéléré et les fonds dédiés à l'innovation navale observés chez certains concurrents créent un environnement propice à l'investissement privé. Les agences de crédit-export jouent également un rôle crucial pour soutenir l'internationalisation des acteurs locaux dans un marché naval mondialisé.

L'écosystème formatif représente un autre facteur distinctif majeur. L'existence d'écoles spécialisées de haut niveau, comme en Espagne ou en Italie, assure une continuité dans l'expertise navale et facilite l'innovation incrémentale. Ces institutions s'intègrent généralement dans un réseau dense de collaboration avec l'industrie, permettant une adaptation continue des programmes aux évolutions technologiques et une meilleure employabilité des diplômés.

Les taux de valeur ajoutée nationale observés chez ces concurrents oscillent généralement entre 35% et 60%, bien supérieurs aux 17% constatés au Maroc. Cette différence illustre l'impact positif des stratégies d'intégration industrielle sur la capacité à capturer localement la valeur créée par l'industrie navale.

### Stratégies pour une intégration industrielle renforcée

L'optimisation de l'intégration industrielle du secteur naval marocain nécessite une approche systémique et progressive articulée autour de plusieurs axes stratégiques complémentaires. La première priorité réside dans l'élaboration d'une stratégie nationale véritablement intégrée, dépassant les cloisonnements institutionnels actuels pour adopter une vision écosystémique. Cette stratégie doit regrouper différents programmes sectoriels et thématiques, impliquant l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur, depuis l'infrastructure jusqu'aux secteurs amont et aval.



## Eco Business Spécial Pavillon

La mise en place d'un mécanisme de pilotage, de coordination et de suivi apparaît comme un prérequis organisationnel incontournable. Une structure institutionnelle dédiée, intégrant les représentants sectoriels et le cluster de l'industrie navale, permettrait d'assurer une gouvernance cohérente et un suivi documenté par des rapports d'étape réguliers. Cette structure devrait s'appuyer sur une équipe technique pluridisciplinaire capable de mener des analyses approfondies et de formuler des recommandations adaptatives.

L'adoption d'une approche de positionnement graduel constitue une réponse pragmatique aux contraintes actuelles. À court et moyen termes, le ciblage des segments dynamiques et accessibles – rénovation, réparation, maintenance, démantèlement et construction de navires de petite à moyenne taille – permettrait de développer progressivement les capacités industrielles nationales.

Cette première phase de développement doit privilégier l'utilisation de technologies abordables et adaptées au niveau de maîtrise technologique du Maroc, conditionnant l'accès ultérieur aux segments à plus haute valeur ajoutée aux succès initiaux.

Le développement accéléré du capital humain représente un levier fondamental pour soutenir cette montée en compétence progressive. La mise en place de formations spécialisées en architecture navale, design et management des chantiers doit s'accompagner de programmes de reconversion et de certification pour les métiers techniques critiques. La création d'une grande école d'ingénieurs et de techniciens dédiée aux métiers de l'industrie navale pourrait être envisagée dès que l'activité atteindra un seuil critique justifiant cet investissement formatif.

L'amélioration de l'attractivité pour les investisseurs passe nécessairement par une refonte du cadre fiscal pour l'adapter aux spécificités temporelles et capitalistiques du secteur naval. La mise en place d'outils de financement dédiés – dispositifs d'amortissement accéléré, exonération des plus-values de cession, agences de crédit-export – permettrait de réduire les barrières à l'entrée pour les opérateurs privés. La révision des régimes de concession et d'occupation temporaire apparaît également indispensable pour permettre un amortissement adéquat des investissements lourds caractérisant ce secteur.

Le soutien au développement d'un écosystème intégré doit s'appuyer sur un renforcement du rôle du cluster de l'industrie navale comme plateforme de coordination et de promotion. L'encouragement à la collaboration entre les différents acteurs de la chaîne de valeur favoriserait les synergies et la diffusion des innovations, contribuant ainsi à l'émergence progressive d'un écosystème autorenforçant.

Enfin, la mise en place d'une veille stratégique et d'une communication proactive permettrait d'adapter continuellement la stratégie aux évolutions du marché mondial. La publication régulière de rapports sectoriels et la communication sur la vision nationale et les incitations accordées aux investisseurs contribueraient à améliorer la visibilité et l'attractivité de l'industrie navale marocaine sur la scène internationale.

### Conclusion

**Le défi de l'intégration industrielle constitue un enjeu central pour l'émergence d'une industrie navale marocaine compétitive et pérenne. L'état des lieux révèle un secteur à fort potentiel mais encore insuffisamment intégré, confronté à des contraintes multidimensionnelles nécessitant une approche systémique.**

**Une intégration industrielle réussie permettrait de renforcer substantiellement la valeur ajoutée nationale, de créer des emplois qualifiés, de réduire la dépendance aux importations et de stimuler l'innovation dans un secteur stratégique pour la souveraineté économique du Royaume.**

**En s'inspirant judicieusement des modèles d'intégration réussis observés chez ses concurrents régionaux et en mettant en œuvre les stratégies esquissées, le Maroc a l'opportunité de transformer son potentiel maritime en véritable levier de développement industriel. La consolidation progressive d'un écosystème naval intégré et dynamique apparaît comme une condition sine qua non pour faire de l'industrie navale un moteur de croissance durable pour l'économie marocaine et un pilier de sa vision maritime à long terme.**

**La concrétisation de cette ambition nécessite une mobilisation concertée des acteurs publics et privés autour d'une vision partagée et d'un plan d'action séquencé. Au-delà des retombées économiques directes, le développement d'une industrie navale intégrée contribuerait significativement au renforcement de l'autonomie stratégique du Royaume dans un contexte mondial marqué par des tensions croissantes dans les chaînes d'approvisionnement maritimes. L'industrie navale marocaine se trouve ainsi à la croisée des chemins, entre perpétuation d'un modèle à faible intégration ou transformation profonde vers un écosystème créateur de valeur ajoutée nationale.**



# LES AMBITIONS DU MAROC POUR SES PORTS À L'HORIZON 2030 : UNE VISION STRATÉGIQUE ?

La Stratégie Portuaire Nationale 2030 s'inscrit dans une vision holistique du développement économique marocain. Son objectif premier est d'anticiper et d'accompagner une croissance substantielle du trafic maritime, projetée entre 275 et 350 millions de tonnes à l'horizon 2030. Cette augmentation considérable implique un redimensionnement systémique des infrastructures existantes et la création de nouvelles capacités adaptées aux évolutions prévisibles du commerce maritime international.

Le positionnement du Maroc comme hub logistique et portuaire régional constitue l'ambition cardinale de cette stratégie. Le Royaume entend capitaliser sur sa stabilité politique, sa proximité avec l'Europe et son rôle de porte d'entrée vers l'Afrique subsaharienne pour attirer les flux maritimes internationaux. Cette ambition se concrétise par l'amélioration constante de l'indice de connectivité des transports maritimes réguliers (LSCI), reflet de l'intégration croissante du pays dans les réseaux maritimes mondiaux.

La SPN 2030 s'articule également avec les stratégies sectorielles nationales, notamment dans les domaines industriel, agricole et énergétique. L'infrastructure portuaire est ainsi conçue comme un facilitateur d'exportation pour les produits manufacturés, agricoles et miniers marocains, mais aussi comme une plateforme d'importation efficiente pour les intrants nécessaires au développement économique du pays. La spécialisation régionale des ports constitue un axe structurant de cette vision, avec le développement de pôles portuaires aux vocations complémentaires : Tanger Med et Nador West Med pour le transbordement et l'industrie, Casablanca-Mohammedia pour le commerce général, Jorf Lasfar pour l'énergie et les phosphates, Agadir et Kenitra pour l'agro-industrie et l'automobile.

Les prévisions de trafic par type de marchandises révèlent des dynamiques différencierées. Le secteur des conteneurs devrait connaître une croissance particulièrement soutenue, portée par l'essor du commerce international et l'intégration croissante du Maroc dans les chaînes de valeur mondiales. Les exportations d'agrumes, pilier historique du commerce extérieur marocain, bénéficieront d'infrastructures dédiées pour optimiser leur acheminement vers les marchés européens et mondiaux. Les hydrocarbures et les phosphates, produits stratégiques pour l'économie marocaine, nécessiteront également des capacités portuaires accrues.

Le développement de l'industrie navale représente une composante innovante de la stratégie portuaire marocaine. L'intégration de chantiers navals au sein des complexes portuaires de Casablanca, Agadir, Tan-Tan, Nador West Med et Kenitra Atlantique traduit une volonté de diversification économique et de montée en gamme industrielle. Ces infrastructures spécialisées permettront d'offrir des services de réparation et de construction navale, avec une perspective d'extension vers le démantèlement naval, segment à forte valeur ajoutée mais exigeant en termes de normes environnementales. Les "chantiers" prioritaires pour atteindre les ambitions de 2030

Le développement et la modernisation des infrastructures portuaires constituent le premier chantier stratégique pour concrétiser les ambitions marocaines.

L'accélération des grands projets en cours, notamment Nador West Med dont la mise en exploitation est prévue pour à la mi-2026, apparaît comme une priorité absolue. Ce complexe portuaire intégré, avec ses terminaux à conteneurs, hydrocarbures et vrac, doit compléter l'offre de Tanger Med pour renforcer la présence marocaine en Méditerranée occidentale.



Le développement des connexions multimodales représente un défi systémique pour l'efficacité globale du réseau portuaire. Le renforcement des liaisons ferroviaires et routières entre les ports et les centres économiques du pays doit permettre une fluidification des flux logistiques et une réduction des coûts d'acheminement. L'articulation entre la stratégie portuaire et le développement des plateformes logistiques intérieures constitue à cet égard un impératif de cohérence.

L'amélioration de la gouvernance et de la gestion portuaire émerge comme deuxième chantier prioritaire. malgré des avancées importantes depuis 2006, le Maroc doit encore procéder à une refonte approfondie de son cadre réglementaire maritime et portuaire pour le rendre pleinement adapté aux défis contemporains. Une codification cohérente, alignée sur les conventions internationales et les meilleures pratiques sectorielles, permettrait de sécuriser juridiquement les opérations portuaires et d'attirer les investisseurs internationaux. Le renforcement de la coordination entre l'Agence Nationale des Ports (ANP), les opérateurs privés et les administrations concernées doit fluidifier les processus décisionnels et opérationnels.

## Eco Business Spécial Pavillon

L'efficience des services portuaires – pilotage, remorquage, manutention – constitue un facteur déterminant de la compétitivité globale du système. La mise en concession du chantier naval de Casablanca, processus actuellement en cours mais nécessitant une adaptation des conditions pour améliorer son attractivité, illustre la volonté d'impliquer davantage le secteur privé dans la gestion des infrastructures stratégiques.

Le renforcement de la compétitivité et de l'attractivité des ports marocains constitue le troisième chantier fondamental. L'optimisation des coûts et des délais de passage portuaire représente un levier essentiel pour attirer les flux commerciaux internationaux dans un environnement méditerranéen hautement concurrentiel. Le développement de services à valeur ajoutée, notamment dans les domaines de la logistique et de la transformation des produits, permettrait d'accroître l'attractivité des zones portuaires marocaines pour les opérateurs internationaux.

L'attraction d'investissements privés, facilitée par un cadre réglementaire et fiscal incitatif, constitue un enjeu crucial pour le financement des infrastructures programmées. Le renforcement du rôle des opérateurs portuaires marocains, au premier rang desquels figure Marsa Maroc, traduit une volonté de consolidation des acteurs nationaux face à la concurrence internationale.

Le développement du capital humain et des compétences émerge comme quatrième chantier stratégique. L'adaptation des formations aux besoins spécifiques du secteur portuaire et de l'industrie navale nécessite une collaboration étroite entre les établissements d'enseignement et les acteurs professionnels. La formation aux opérations portuaires modernes et à la maintenance des équipements sophistiqués requiert des programmes spécialisés et constamment actualisés. L'anticipation des évolutions des métiers et des compétences à l'horizon 2030, notamment sous l'effet de la digitalisation et de l'automatisation croissantes, représente un enjeu prospectif majeur.

L'intégration des enjeux environnementaux et énergétiques constitue le cinquième chantier prioritaire. La décarbonation progressive des activités portuaires, en ligne avec les engagements internationaux du Maroc en matière de lutte contre le changement climatique, implique des investissements conséquents dans les technologies propres. La mise en place d'un cadre réglementaire pour le démantèlement des navires, activité à fort potentiel économique mais présentant des risques environnementaux significatifs, témoigne d'une approche intégrée du développement portuaire. Le développement du "bunkering" (ravitaillement en carburant) dans les principaux ports marocains, avec une orientation progressive vers les carburants alternatifs comme le GNL ou l'ammoniac vert illustre l'adaptation anticipée aux évolutions réglementaires internationales en matière de propulsion maritime. Perspectives d'avenir : entre ambition nationale et concurrence régionale

Dans un environnement méditerranéen caractérisé par une intensification de la compétition portuaire, le Maroc doit constamment ajuster sa stratégie aux dynamiques régionales. Les ports espagnols (Algésiras, Valence), italiens (Gioia Tauro) et turcs (Mersin, Ambarlı) déploient également des stratégies ambitieuses pour capter les flux de transbordement et consolider leur position dans les réseaux maritimes mondiaux. Cette concurrence exacerbée impose au Maroc une exigence d'excellence opérationnelle et d'innovation constante.

L'intégration des meilleures pratiques internationales en matière de gestion portuaire, de technologies numériques et de durabilité environnementale apparaît comme une condition sine qua non de réussite. L'adaptation aux évolutions technologiques majeures du secteur maritime – automatisation, propulsion alternative, navires intelligents – nécessite une veille stratégique permanente et une capacité d'adaptation rapide.

La consolidation du positionnement marocain comme porte maritime privilégiée vers l'Afrique subsaharienne constitue un axe différenciant potentiellement décisif dans cette compétition régionale. Le développement des corridors logistiques vers les pays d'Afrique de l'Ouest, soutenus par des accords commerciaux bilatéraux et multilatéraux, pourrait conférer aux ports marocains un avantage comparatif structurel.

### Conclusion

**Les ports marocains se trouvent à un moment charnière de leur développement. La vision stratégique portée par la SPN 2030 esquisse un horizon ambitieux mais atteignable, sous réserve d'une exécution rigoureuse des chantiers prioritaires identifiés. Le développement des infrastructures, l'amélioration de la gouvernance, le renforcement de la compétitivité, l'investissement dans le capital humain et l'intégration des impératifs environnementaux constituent les cinq piliers interdépendants de cette transformation systémique.**

**La réussite de cette stratégie portuaire déterminera largement la capacité du Maroc à s'affirmer comme puissance maritime régionale et à transformer ses infrastructures portuaires en véritables catalyseurs de développement économique. Au-delà des enjeux sectoriels, c'est la compétitivité globale de l'économie marocaine et son insertion avantageuse dans les flux commerciaux mondiaux qui se jouent dans cette transformation portuaire. En relevant méthodiquement les défis identifiés, le Royaume peut légitimement aspirer à faire de son littoral un atout stratégique majeur dans une économie mondiale de plus en plus tournée vers la mer**



# RÉPARER, CONSTRUIRE, DÉMANTELER : LA TRIPLE VOCATION DU MAROC EN MATIÈRE NAVALE

À l'intersection des routes maritimes majeures et bénéficiant d'une façade maritime exceptionnelle sur l'Atlantique et la Méditerranée, le Royaume du Maroc poursuit méthodiquement sa transformation en hub maritime régional d'envergure. Au-delà des infrastructures portuaires développées cette dernière décennie, notamment avec le complexe Tanger Med, un phénomène moins médiatisé mais tout aussi stratégique prend forme : l'émergence d'un écosystème industriel naval complet. Cette ambition tripartite, couvrant réparation, construction et démantèlement, constitue un nouveau pilier de la souveraineté maritime marocaine et mérite une analyse approfondie.

## La réparation navale : fondation d'une compétence industrielle maritime

La réparation navale constitue historiquement l'activité la plus développée du triptyque maritime marocain. Enracinée dans une tradition qui remonte à l'époque des Chantiers Navals Marocains (CNM) de Casablanca, cette compétence industrielle s'est progressivement structurée et internationalisée. Le tournant majeur s'est opéré en 2011-2012 avec l'arrivée du groupe néerlandais Damen Shipyards, qui a repris la gestion des installations casablancaises.

Cette implantation d'un acteur international a indéniablement dynamisé le secteur. Les formes de radoub existantes à Casablanca, dont certaines remontent à l'époque coloniale mais ont été modernisées, permettent aujourd'hui d'accueillir des navires jusqu'à 190 mètres et 30 000 tonnes pour les plus grandes infrastructures. Un potentiel considérable quand on sait que les ports marocains voient transiter annuellement plus de 180 millions de tonnes de marchandises, notamment via Tanger Med qui s'impose comme premier port à conteneurs d'Afrique avec plus de 10 millions d'EVP.

L'offre de réparation navale marocaine cible quatre segments distincts mais complémentaires. Premièrement, les navires de commerce faisant escale dans les ports nationaux constituent une clientèle naturelle. La proximité du détroit de Gibraltar, où transitent annuellement plus de 120 000 navires, représente un potentiel commercial indéniable. Les armateurs peuvent optimiser leurs opérations en programmant des maintenances lors d'escales commerciales, réduisant ainsi les temps d'immobilisation improductifs.

Deuxièmement, la flotte nationale de pêche génère une demande structurelle. Avec plus de 20 000 embarcations officiellement enregistrées, des sardiniers traditionnels aux chalutiers hauturiers modernes, le Maroc dispose d'une des plus importantes flottes de pêche d'Afrique. Cette activité fournit un socle stable d'opérations de maintenance, permettant aux chantiers de maintenir une activité régulière, particulièrement dans des pôles comme Agadir où se concentrent de nombreuses unités.

Troisièmement, les navires militaires et gouvernementaux représentent un segment stratégique. La Marine Royale, dont la flotte ne cesse de se moderniser et de s'étoffer, privilégie naturellement les installations nationales pour ses opérations de maintenance régulière. Cette demande institutionnelle permet le développement et la préservation de compétences techniques cruciales sur des systèmes complexes.

Enfin, les navires de servitude portuaire – remorqueurs, baliseurs, pilotines – dont le nombre augmente proportionnellement au développement portuaire national, nécessitent des interventions régulières et techniques qui constituent une source d'activité prévisible et récurrente. Malgré ces perspectives encourageantes, le secteur fait face à une concurrence



régionale acharnée. Les chantiers navals de Las Palmas aux Canaries, ceux de Gibraltar ou encore les installations méditerranéennes espagnoles et portugaises disposent d'avantages historiques et technologiques. Le différentiel de coût de main-d'œuvre, longtemps favorable au Maroc, s'étiole face à l'automatisation croissante des processus de maintenance et aux exigences de certifications internationales toujours plus strictes.

La formation constitue d'ailleurs un défi majeur. Si l'Institut Supérieur d'Etudes Maritimes (ISEM) et l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) développent des cursus spécialisés, l'accélération technologique du secteur naval exige une actualisation constante des compétences, particulièrement dans des domaines comme l'électronique marine, les systèmes de propulsion avancés ou les revêtements techniques.

## La construction navale : une renaissance stratégique ciblée

Si la réparation constitue le socle, la construction navale marocaine connaît aujourd'hui une renaissance prudente mais déterminée. Historiquement limitée à des unités modestes

## Eco Business Spécial Pavillon

– barges, petites embarcations – cette activité se restructure aujourd’hui autour de segments stratégiques où le Royaume peut développer des avantages compétitifs.

Le premier axe concerne les navires de pêche, segment naturellement prioritaire pour un pays où le secteur halieutique représente près de 2% du PIB. Le Plan Halieutis, lancé en 2009, a catalysé la modernisation de la flotte nationale, créant une demande substantielle en nouvelles unités. Des chantiers privés, principalement à Agadir et Casablanca, se sont spécialisés dans la construction de chalutiers modernes de 12 à 25 mètres, de sardiniers adaptés aux spécificités des pêcheries atlantiques marocaines, et de palangriers répondant aux normes internationales de sécurité et d’hygiène.

Cette spécialisation permet aux constructeurs locaux de développer un savoir-faire distinctif, intégrant les connaissances traditionnelles des pêcheurs marocains aux technologies contemporaines. La proximité géographique avec les armateurs facilite par ailleurs une personnalisation poussée des unités, avantage concurrentiel face aux constructeurs étrangers standardisés.

Le second axe de développement concerne les navires de servitude portuaire. L’expansion rapide des infrastructures portuaires marocaines – Tanger Med, Nador West Med en développement, modernisation de Casablanca, Jorf Lasfar et Agadir – génère une demande soutenue en unités spécialisées : remorqueurs, pilotines, barges de services, navires antipollution. Cette flotte d’appui, moins médiatisée que les grands navires commerciaux, constitue néanmoins un marché substantiel, estimé à plusieurs centaines de millions de dirhams annuellement.

Les chantiers marocains, souvent en partenariat technologique avec des acteurs internationaux comme Damen, développent progressivement leurs capacités dans ce segment. La construction locale de remorqueurs portuaires de 30 à 70 tonnes de bollard pull représente un objectif industriel réaliste à moyen terme, réduisant la dépendance actuelle aux importations tout en développant des compétences transférables.

Le troisième axe, plus embryonnaire mais stratégiquement crucial, concerne les petites unités navales destinées à la surveillance maritime. La Marine Royale et la Gendarmerie Maritime, confrontées à des défis croissants (migration irrégulière, pêche illicite, trafics), nécessitent une flotte de patrouilleurs côtiers et vedettes d’intervention rapide. La construction locale de ces unités, potentiellement en transfert de technologie avec des partenaires internationaux qualifiés, permettrait non seulement de répondre aux besoins souverains mais également de développer des compétences dans la construction d’unités complexes. La construction navale marocaine fait néanmoins face à des défis structurels significatifs. La dépendance aux équipements importés – moteurs, systèmes électroniques, équipements hydrauliques – grève la compétitivité des unités produites localement.

financement demeure problématique pour les armateurs, particulièrement dans le secteur de la pêche artisanale, limitant la demande potentielle. Enfin, la concurrence internationale, notamment turque et espagnole dans le segment des navires de pêche, et asiatique dans celui des navires de servitude, impose une course à la compétitivité et à l’innovation.

Le démantèlement naval : positionnement sur une filière d’avenir

La dimension la plus prospective mais potentiellement la plus transformative de la stratégie navale marocaine concerne le démantèlement des navires en fin de vie. Ce segment, quasi-inexistant actuellement au Maroc sous forme industrielle normalisée, présente néanmoins des perspectives considérables à l’heure des évolutions réglementaires internationales.

La Convention de Hong Kong adoptée en 2009 par l’Organisation Maritime Internationale, dont l’entrée en vigueur approche, impose des standards drastiquement plus élevés pour le recyclage des navires. Les pratiques traditionnelles d’échouage sur plage pratiquées en Asie du Sud (Bangladesh, Inde, Pakistan), où sont actuellement démantelés plus de 70% du tonnage mondial, deviennent progressivement incompatibles avec les exigences environnementales et sociales internationales.

Parallèlement, le Règlement Européen sur le recyclage des navires (EU Ship Recycling Regulation) contraint les navires battant pavillon européen à être démantelés exclusivement dans des installations agréées répondant à des critères stricts. Cette évolution réglementaire crée une demande structurelle pour des sites de démantèlement conformes, opportunité que le Maroc pourrait saisir.

Sa position géographique, à la confluence des routes maritimes majeures et à proximité immédiate de l’Europe, constitue un atout déterminant. Les navires en fin de vie pourraient être recyclés au Maroc sans déviation majeure de leurs dernières routes commerciales, générant des économies significatives pour les armateurs. Le potentiel est considérable : environ 1 000 navires commerciaux majeurs sont démantelés annuellement dans le monde, représentant près de 30 millions de tonnes de jauge brute.



## Eco Business Spécial Pavillon

L'établissement d'une filière de démantèlement conforme aux standards internationaux nécessiterait cependant des investissements initiaux substantiels. Les installations requises – docks dédiés, systèmes de confinement des polluants, équipements de découpe et de manutention spécialisés – représentent un coût estimé entre 50 et 100 millions d'euros pour une unité de capacité moyenne. La complexité technique et réglementaire implique par ailleurs une expertise pointue, notamment dans la gestion des substances dangereuses comme l'amiante, les PCB ou les résidus d'hydrocarbures.

Malgré ces défis, le démantèlement naval présente un potentiel économique significatif. Au-delà des emplois directs créés, estimés entre 200 et 400 postes pour une installation de taille moyenne, cette activité généreraient des externalités positives importantes pour l'industrie locale. L'acier récupéré pourrait alimenter la sidérurgie nationale, réduisant la dépendance aux importations. Les équipements récupérables (moteurs auxiliaires, pompes, génératrices, équipements de pont) pourraient être reconditionnés et commercialisés, créant une filière d'économie circulaire à forte valeur ajoutée.

La vision intégrée : vers un écosystème naval complet

La force du modèle marocain en développement réside dans l'intégration potentielle de ces trois dimensions – réparer, construire, démanteler – au sein d'un écosystème industriel cohérent. Cette approche holistique, encore embryonnaire mais structurante dans la vision stratégique du Royaume, génère des synergies techniques, économiques et stratégiques significatives.

Sur le plan technique, les compétences développées en réparation navale constituent un socle transférable vers la construction et le démantèlement. Les techniques de découpe, de soudure, de traitement des surfaces ou de gestion des systèmes embarqués sont largement mutualisables entre ces activités. Cette polyvalence permettrait une mobilité de la main-d'œuvre selon les cycles d'activité, optimisant l'utilisation des ressources humaines qualifiées.

Sur le plan économique, l'intégration verticale permet d'envisager des circuits courts vertueux. L'acier récupéré lors du démantèlement pourrait être réutilisé dans la construction ou la réparation navale, réduisant les coûts d'approvisionnement tout en améliorant l'empreinte environnementale. Cette circularité s'étend aux équipements reconditionnés et aux sous-ensembles recyclables, créant un écosystème industriel autosuffisant sur certains segments.

Sur le plan stratégique, cette triple compétence renforce considérablement l'attractivité du Maroc comme place maritime globale. Un armateur pourrait ainsi envisager de faire construire un navire au Maroc, d'y réaliser ses maintenances régulières durant son cycle d'exploitation, puis d'y organiser son démantèlement en fin de vie, créant une relation de long terme mutuellement avantageuse.

L'État marocain joue un rôle déterminant dans la structuration de cet écosystème. Au-delà des investissements directs dans les infrastructures, la définition d'un cadre réglementaire et fiscal incitatif stimule les investissements privés. Le soutien à la formation spécialisée, via des partenariats entre établissements d'enseignement et industriels, permet de développer un capital humain différenciant. Enfin, la diplomatie économique royale facilite l'attraction d'investisseurs internationaux porteurs de savoir-faire et d'innovation.

### Conclusion

**Le développement d'une industrie navale complète représente pour le Maroc bien plus qu'une simple opportunité économique sectorielle. Il s'agit d'un levier de souveraineté maritime, d'ascension dans les chaînes de valeur industrielles et de positionnement géostratégique.**

**Si la réparation navale constitue aujourd'hui la composante la plus mature, les perspectives de développement en construction ciblée et démantèlement écologique dessinent un avenir prometteur. Cette constellation d'activités complémentaires pourrait générer entre 5 000 et 10 000 emplois directs à l'horizon 2030, avec un effet multiplicateur sur l'économie maritime nationale.**

**L'ambition navale marocaine s'inscrit parfaitement dans la vision stratégique plus large du Royaume : affirmer son leadership régional tout en développant une économie résiliente, innovante et souveraine. La mer, longtemps perçue comme une frontière, devient progressivement un territoire d'expansion pour l'économie et l'influence marocaines.**

**Dans un contexte global marqué par des tensions sur les chaînes d'approvisionnement et une régionalisation croissante des flux commerciaux, le positionnement du Maroc comme hub naval intégré au carrefour de l'Europe et de l'Afrique constitue indéniablement un avantage stratégique différenciant pour les décennies à venir.**



# LE DÉFICIT STRUCTUREL MARITIME DU MAROC : UNE ANALYSE MACROÉCONOMIQUE DES FLUX FINANCIERS DU TRANSPORT MARITIME INTERNATIONAL

Dans l'architecture complexe de la balance des paiements marocaine, le transport maritime constitue un facteur déterminant dont l'influence, bien que rarement mise en lumière dans les analyses économiques conventionnelles, révèle une vulnérabilité structurelle majeure. Pour un pays aux ambitions maritimes affirmées, positionné géographiquement à la confluence des routes commerciales mondiales, cette dépendance aux opérateurs étrangers pour l'acheminement de son commerce extérieur représente un paradoxe économique aux conséquences macro financières considérables.

### Anatomie du déficit maritime dans la balance des paiements

Au sein de la balance des paiements, la ligne "Transports" du Compte des Transactions Courantes est cruciale, et sa sous-composante "Transports maritimes" est particulièrement significative pour le Maroc, reflétant les coûts et recettes liés au fret maritime international qui domine le commerce extérieur du pays.

L'analyse des données de l'Office des Changes confirme un déficit structurel et important pour le transport maritime. En 2018, ce déséquilibre s'élevait déjà à 15,7 milliards de dirhams, résultant de recettes de 10,9 milliards face à des dépenses de 26,6 milliards. L'année 2019 a vu une amélioration, avec un déficit réduit à 11,5 milliards de dirhams (recettes : 11,5 milliards, dépenses : 23,1 milliards).

Durant l'année 2020, marquée par la pandémie, le déficit maritime s'est contracté de manière significative pour atteindre 7,5 milliards de dirhams. Cependant, la période post-Covid a vu une inversion de cette tendance. Le déficit a légèrement augmenté en 2021 pour s'établir à 9,8 milliards de dirhams. L'année 2022 a été marquée par une explosion des coûts du fret, portant le déficit maritime à un niveau record de 21 milliards de dirhams (recettes : 19,4 milliards, dépenses :

40,4 milliards). Une légère détente a été observée en 2023, ramenant le déficit à 18,5 milliards de dirhams (recettes : 19,5 milliards, dépenses : 38,0 milliards). Selon les données provisoires pour 2024, le déficit du transport maritime resterait très élevé, s'établissant à 19,8 milliards de dirhams (recettes : 21,1 milliards, dépenses : 40,9 milliards), soulignant la persistance de cette vulnérabilité structurelle.

### La mécanique des flux financiers maritimes

Pour comprendre la persistance de ce déficit, il convient d'examiner en détail les mécanismes qui régissent ces flux financiers. Du côté des débits, la facture la plus conséquente provient des paiements de fret maritime international. En l'absence d'une flotte marchande nationale significative, les importateurs et exportateurs marocains se voient contraints de recourir massivement aux services d'armateurs étrangers.

Cette dépendance se traduit par des sorties de devises considérables. Selon les données officielles, les dépenses auprès des armateurs internationaux ont atteint un pic d'environ 40 milliards de dirhams annuels en 2022-2024. Ces paiements s'effectuent selon des modalités complexes déterminées par les Incoterms régissant les contrats commerciaux internationaux. Même lorsque les exportateurs marocains semblent ne pas supporter directement le coût du fret (dans le cas des ventes FOB - Free On Board), la charge finit par peser sur l'économie nationale, soit en réduisant la compétitivité-prix des produits exportés, soit en étant répercutée dans les prix finaux.

À cette facture principale s'ajoutent d'autres débits significatifs : les assurances maritimes (corps et machines, P&I Clubs), généralement souscrites auprès de compagnies étrangères faute d'offre locale compétitive, ainsi que les frais d'affrètement de navires étrangers par des opérateurs



logistiques marocains. Ces coûts, bien que moins visibles dans les statistiques officielles, contribuent néanmoins à alourdir le déficit global du poste "Transports".

Du côté des crédits, les recettes générées demeurent insuffisantes pour équilibrer la balance. Elles proviennent essentiellement des services portuaires fournis aux navires étrangers faisant escale dans les infrastructures marocaines. Ces services comprennent le pilotage, le remorquage, le lamanage, les droits portuaires et les opérations de manutention (stevedoring). Les principaux acteurs comme l'Agence Nationale des Ports (ANP), Marsa Maroc ou Tanger Med Special Authority (TMSA) génèrent certes des revenus en devises, mais leur contribution reste modeste face à l'ampleur des sorties financières.

Les recettes issues du transport effectué par les rares navires battant pavillon marocain restent marginales dans cette équation. Les services connexes comme la réparation navale ou l'avitaillement de navires étrangers complètent ces entrées de devises, sans toutefois modifier substantiellement l'équilibre global. Les implications macroéconomiques du déficit maritime

L'analyse comparative révèle que le déficit du poste "Transports Maritimes" représente une ponction considérable sur les ressources en devises du pays. En 2024 le déficit de 19,8 milliards de dirhams

## Eco Business Spécial Pavillon

équivaleait approximativement à 18% des recettes touristiques ou à près de 17% des transferts des Marocains Résident à l'Étranger (MRE). En d'autres termes, près d'un cinquième des précieuses devises envoyées par la diaspora marocaine se trouvait "absorbé" par le paiement de services de transport maritime international.

Ce déséquilibre persistant exerce une pression constante sur les réserves de change et contribue significativement au déficit chronique du compte courant marocain. Il accroît la vulnérabilité du pays aux chocs externes, comme l'a dramatiquement illustré la période post-Covid avec l'explosion des taux de fret. Entre fin 2020 et début 2022, les indices de référence comme le Shanghai Containerized Freight Index (SCFI) ont connu des augmentations spectaculaires, atteignant jusqu'à dix fois leurs niveaux pré-pandémiques sur certaines routes commerciales. Cette volatilité s'est immédiatement traduite par un creusement du déficit des services de transport.

Par ailleurs, la structure des importations marocaines, caractérisée par une forte dépendance aux produits énergétiques et alimentaires, aggrave cette vulnérabilité. Ces marchandises nécessitent des navires spécialisés (pétroliers, vraquiers) et sont particulièrement sensibles aux fluctuations des marchés du fret international. La facture énergétique, déjà lourde en termes de valeur des produits importés, se trouve ainsi alourdie par les coûts de transport associés, créant un effet multiplicateur sur le déficit commercial global.

### Stratégies pour atténuer le fardeau maritime

Face à ce constat, plusieurs approches stratégiques pourraient permettre d'alléger progressivement ce fardeau financier. La première, et sans doute la plus évidente, consisterait à développer une flotte marchande nationale compétitive. L'argument de la balance des paiements constitue d'ailleurs l'une des justifications économiques les plus solides en faveur d'une politique de soutien au pavillon national.

Des mécanismes comme l'établissement d'un registre international marocain (registre bis) aux conditions fiscales et sociales compétitives pourrait inciter les armateurs internationaux à immatriculer davantage de navires sous pavillon marocain, générant ainsi des recettes fiscales et des emplois qualifiés, tout en réduisant potentiellement la sortie nette de devises.

La seconde piste implique d'augmenter substantiellement les recettes de services maritimes connexes.

La stratégie portuaire nationale, incarnée notamment par le développement spectaculaire de Tanger Med, a déjà permis d'accroître significativement les recettes liées aux services portuaires. Cependant, d'autres segments à forte valeur ajoutée comme la réparation navale, l'avitaillement ou les services auxiliaires (maritime surveying, ship management) demeurent sous-exploités malgré leur potentiel considérable.

Une troisième approche consisterait à renforcer la position des acteurs marocains dans la chaîne logistique internationale. Le développement d'opérateurs logistiques nationaux intégrés, capables de négocier directement avec les armateurs internationaux et de massifier les volumes, permettrait d'améliorer le pouvoir de négociation et potentiellement de réduire les coûts unitaires du transport maritime.

Enfin, les initiatives récentes visant à développer des corridors logistiques alternatifs, notamment vers l'Afrique subsaharienne, pourraient également contribuer à diversifier les flux et à réduire la dépendance exclusive envers le transport maritime international.

### L'évolution récente et perspectives

La normalisation progressive des taux de fret maritime observée depuis le pic de 2022 a permis une réduction substantielle du déficit du poste "Transports". Cette tendance s'est poursuivie, bien que de manière moins marquée, en 2024 selon les données provisoires, ramenant le déficit vers des niveaux plus "habituels" par rapport au sommet atteint, quoique toujours structurellement préoccupants. Cette amélioration conjoncturelle ne doit cependant pas masquer la persistance du problème structurel.

Les données pour l'année 2023 indiquaient un déficit d'environ 15,0 milliards de dirhams (recettes : 39,7 milliards, dépenses : 54,7 milliards). Selon les chiffres provisoires pour 2024, ce déficit se réduirait légèrement pour atteindre 14,0 milliards de dirhams (recettes : 44,2 milliards, dépenses : 58,2 milliards). Cette amélioration relative par rapport au pic de 2022 (17,6 milliards) s'explique principalement par l'évolution des taux de fret internationaux plutôt que par une modification fondamentale de la structure des échanges ou de la capacité de transport nationale.



## Eco Business Spécial Pavillon

Les perspectives pour les années à venir demeurent incertaines. D'un côté, la tendance à la consolidation du secteur maritime mondial, avec l'émergence d'alliances et de mégatransporteurs, risque de réduire encore le pouvoir de négociation des chargeurs marocains face à un oligopole de plus en plus concentré. De l'autre, les nouvelles réglementations environnementales internationales comme le "Green Deal" européen ou les mesures de décarbonation imposées par l'Organisation Maritime Internationale (OMI) pourraient engendrer des coûts supplémentaires pour le transport maritime, potentiellement répercutés sur les utilisateurs finaux.

### Conclusion

**Le déficit chronique du poste "Transports" dans la balance des paiements marocaine révèle une dépendance structurelle coûteuse envers les prestataires étrangers, principalement dans le secteur maritime. Cette vulnérabilité économique, parfois occultée dans les analyses macroéconomiques traditionnelles, mérite pourtant une attention particulière tant ses implications sur l'équilibre extérieur du pays sont significatives.**

**Pour un pays aux ambitions maritimes affirmées, disposant d'infrastructures portuaires de classe mondiale comme Tanger Med, ce paradoxe d'une dépendance quasi-totale aux transporteurs étrangers constitue à la fois un défi et une opportunité. Réduire ce déficit structurel nécessitera une approche intégrée combinant développement de capacités nationales de transport, maximisation des recettes de services maritimes connexes et renforcement de la position des acteurs marocains dans les chaînes logistiques internationales.**

**Dans un contexte mondial marqué par l'instabilité géopolitique et la reconfiguration des chaînes de valeur, la maîtrise des flux logistiques et financiers liés au transport maritime représente non seulement un enjeu économique mais également un impératif stratégique pour le Royaume.**



# OCP ET LES PHOSPHATES : FAUT-IL RÉACTIVER LE LEVIER MARITIME ?

Le secteur maritime constitue l'épine dorsale invisible des chaînes d'approvisionnement mondiales, particulièrement pour les acteurs industriels de premier plan dont les modèles économiques reposent fondamentalement sur l'exportation. L'Office Chérifien des Phosphates (OCP) représente un cas d'étude particulièrement édifiant de cette dépendance maritime stratégique. Ce géant mondial s'est délibérément extrait du transport maritime en liquidant sa filiale Marphocean en 2009, pour privilégier une stratégie d'externalisation totale. Une décennie et demie plus tard, dans un environnement caractérisé par des perturbations logistiques systémiques, une volatilité exacerbée des taux de fret et des impératifs croissants de décarbonation, cette décision mérite d'être réexamинnée à travers le prisme des nouvelles réalités géoéconomiques.

Un acteur mondial indissociable du transport maritime

L'empreinte d'OCP sur le commerce maritime mondial est considérable et pourtant méconnue du grand public. Le groupe détient plus de 70% des réserves mondiales de phosphates et a consolidé sa position de leader incontesté dans la chaîne de valeur des phosphates et dérivés. Avec une part de marché d'environ 31% pour la roche phosphatée, 47% pour l'acide phosphorique et plus de 20% pour les engrains, OCP génère un chiffre d'affaires qui a dépassé les 96 milliards de dirhams en 2024, confirmant son statut de poids lourd industriel.

Cette puissance productive se traduit par des volumes d'exportation colossaux atteignant 30 à 40 millions de tonnes annuelles tous produits confondus. La quasi-totalité de ces flux emprunte la voie maritime, transformant de facto OCP en l'un des affréteurs les plus importants à l'échelle mondiale, tant pour les navires vraquiers (transportant la roche phosphatée) que pour les chimiquiers spécialisés (acheminant l'acide phosphorique).

Cette dépendance maritime est structurelle et inhérente au modèle d'affaires du groupe.

Pour soutenir ces flux exponentiels, OCP a développé des infrastructures portuaires dédiées d'envergure, principalement à Jorf Lasfar, Laâyoune et Safi. L'innovation logistique a également marqué la stratégie d'optimisation des flux avec notamment la mise en service en 2014 du slurry pipeline reliant Khouribga à Jorf Lasfar. Ce système révolutionnaire permet d'acheminer la pulpe de phosphate sur 187 kilomètres, réduisant significativement l'empreinte carbone du transport terrestre tout en augmentant l'efficience opérationnelle.

L'abandon délibéré du statut d'armateur : la liquidation de Marphocean en 2009

C'est dans ce contexte de dépendance maritime structurelle qu'il faut analyser la décision stratégique majeure prise en 2009 par OCP : la dissolution anticipée et la liquidation amiable de sa filiale maritime Marphocean. Créeé en 1973 spécifiquement pour assurer le transport des produits du groupe, notamment l'acide phosphorique, cette filiale détenait quatre navires chimiquiers d'une capacité totale d'environ 96.350 tonnes de port en lourd (TPL) et assurait approximativement 11% des exportations du groupe.

Les raisons invoquées lors de l'assemblée générale extraordinaire de juillet 2009 pour justifier cette liquidation étaient doubles. D'une part, les performances financières défaillantes de Marphocean, avec des pertes cumulées dépassant 105 millions de dirhams et une situation nette inférieure au quart du capital social. D'autre part, la volonté stratégique d'OCP de se recentrer sur son cœur de métier : l'extraction et la transformation des phosphates, délaissant ainsi les activités considérées comme périphériques.



Cette décision a marqué l'abandon total par OCP de son statut d'armateur direct, au profit d'un positionnement exclusif comme affréteur sur le marché international du transport maritime. Le groupe a depuis lors massivement recours au marché de l'affrètement, tant en spot (affrètements ponctuels) qu'en time charter (affrètements à temps), contractant avec les grands armateurs internationaux pour ses besoins logistiques maritimes.

Ce modèle présentait des avantages théoriques indéniables : flexibilité accrue pour adapter la capacité de transport aux fluctuations des volumes d'exportation, évitemment d'investissements lourds en capital (CAPEX) et en exploitation (OPEX) pour maintenir une flotte propre, et concentration des ressources financières et managériales sur les activités considérées comme stratégiques.

La remise en question du paradigme d'externalisation totale

Néanmoins, la pertinence de ce choix stratégique mérite d'être réinterrogée à l'aune des transformations radicales qu'a connues le marché du transport maritime depuis 2009, particulièrement après les perturbations systémiques engendrées par la pandémie de Covid-19. La volatilité exacerbée des taux de fret est devenue un facteur majeur d'incertitude financière pour les grands affréteurs comme OCP.

## Eco Business Spécial Pavillon

La flambée historique des taux de fret observée en 2021-2022 a ainsi démontré la vulnérabilité potentielle d'un modèle reposant intégralement sur l'affrètement extérieur. Si OCP dispose certainement d'une capacité à répercuter partiellement ces augmentations sur ses prix de vente, cette exposition constante aux fluctuations du marché constitue néanmoins un facteur d'instabilité pour ses marges opérationnelles. Une flotte partiellement contrôlée offrirait potentiellement un mécanisme d'amortissement de ces variations erratiques.

Au-delà de la seule maîtrise des coûts, la question de la souveraineté logistique émerge comme un enjeu stratégique majeur dans un environnement international marqué par des tensions géopolitiques croissantes. Les perturbations récentes dans les chaînes d'approvisionnement mondiales ont mis en lumière l'importance cruciale d'assurer la disponibilité des moyens de transport, particulièrement pour servir des marchés prioritaires ou stratégiques comme l'Inde, le Brésil ou les pays africains. La dépendance totale vis-à-vis d'armateurs étrangers peut constituer une vulnérabilité dans des contextes de raréfaction de l'offre de transport.

La question de la capture de valeur ajoutée mérite également d'être posée. Les montants colossaux déboursés annuellement en frais de transport par OCP constituent autant de flux financiers sortants qui impactent négativement la balance des paiements nationale sur le poste "Transport". L'internalisation, même partielle, de cette fonction permettrait de retenir une fraction significative de cette valeur au sein de l'économie marocaine, générant des recettes fiscales additionnelles et des emplois maritimes hautement qualifiés.

Enfin, le positionnement d'OCP en matière de durabilité, avec notamment ses engagements en faveur de la décarbonation, pourrait trouver dans la maîtrise d'une partie de sa chaîne logistique maritime un levier d'action supplémentaire. Le contrôle direct d'une flotte lui permettrait d'accélérer la transition vers des navires propulsés par des carburants alternatifs comme l'ammoniac vert, en cohérence avec sa stratégie globale de durabilité.

### Les obstacles structurels à un retour à l'armement

Si la réactivation du levier maritime présente des avantages théoriques indéniables, plusieurs obstacles majeurs expliquent la réticence potentielle d'OCP à revenir sur sa décision de 2009. L'investissement initial pour acquérir ou construire des navires représente un engagement financier considérable, de l'ordre de plusieurs centaines de millions de dollars pour une flotte significative, détournant potentiellement des ressources qui pourraient être allouées au développement du cœur de métier.

Les risques opérationnels inhérents à l'exploitation d'une flotte constituent également un frein majeur. La gestion des équipages, les impératifs de sécurité et de conformité réglementaire, ainsi que la maintenance technique des navires requièrent des compétences spécifiques éloignées du savoir-faire industriel d'OCP dans l'extraction et la transformation des phosphates.

La cyclicité prononcée du marché maritime représente un risque financier supplémentaire. Si les périodes de taux élevés comme celle observée post-Covid justifient la propriété des navires, les phases de dépression du marché exposent l'armateur à des pertes potentielles significatives sur des actifs dont la valeur peut se déprécier rapidement.

L'échec passé de Marphocean, matérialisé par les pertes substantielles ayant conduit à sa liquidation, constitue probablement un frein psychologique et stratégique non négligeable au sein de l'organisation. La mémoire institutionnelle de cette expérience malheureuse peut légitimement conditionner l'appétence des décideurs pour une réintégration verticale incluant le transport maritime.

Enfin, l'alternative que constitue l'affrètement à long terme offre une partie des avantages de la propriété directe (stabilité, prévisibilité des coûts) sans les inconvénients opérationnels et financiers, ce qui peut représenter une solution intermédiaire attractive pour un groupe comme OCP.

### Les options stratégiques pour une réactivation calibrée du levier maritime

Face à ce contexte complexe, plusieurs options stratégiques pourraient être envisagées par OCP pour réactiver partiellement son levier maritime sans nécessairement reproduire le modèle Marphocean dans son intégralité.

La création d'une nouvelle entité d'armement, un "Marphocean 2.0" avec un périmètre et un modèle d'affaires repensés, pourrait constituer une première option. Cette structure pourrait adopter une approche plus ciblée, se concentrant par exemple uniquement sur certains segments spécifiques comme le transport d'acide phosphorique, particulièrement sensible et stratégique.



## Eco Business Spécial Pavillon

Une stratégie d'acquisitions ciblées ou un programme progressif de construction neuve permettrait à OCP d'investir graduellement dans une flotte moderne, énergétiquement efficiente et compatible avec sa transition vers la durabilité. Cette approche incrémentale limiterait l'exposition financière initiale tout en permettant de développer progressivement les compétences nécessaires à la gestion d'une flotte.

L'intensification des affrètements à très long terme (10-20 ans) constituerait une option intermédiaire, garantissant une capacité de transport sécurisée sur des horizons temporels étendus, tout en offrant plus de stabilité et de prévisibilité que les affrètements spot ou à court terme actuellement privilégiés.

Le développement de joint-ventures stratégiques avec des armateurs établis représenterait une autre piste prometteuse, permettant de partager les risques, les coûts et les expertises. De tels partenariats pourraient s'accompagner de clauses de transfert de compétences permettant à OCP de développer progressivement son savoir-faire maritime.

L'utilisation d'un registre maritime marocain compétitif pourrait également constituer un facteur facilitant pour les options impliquant la propriété ou le contrôle direct de navires, sous réserve que le cadre réglementaire national offre des conditions attractives en termes de fiscalité et de flexibilité opérationnelle.



Le choix stratégique effectué par OCP en 2009 de se retirer complètement du transport maritime pour se concentrer sur son cœur de métier s'inscrivait dans une logique industrielle cohérente à l'époque. Ce modèle a indéniablement accompagné la croissance spectaculaire du groupe au cours de la dernière décennie.

Cependant, l'environnement opérationnel a profondément évolué : volatilité accrue des marchés du fret, impératifs renforcés de souveraineté logistique, ambitions amplifiées en matière de durabilité et taille considérablement augmentée du groupe modifient substantiellement l'équation stratégique.

La question n'est plus celle d'un "levier oublié", mais bien celle de la pertinence contemporaine d'une décision prise dans un contexte radicalement différent. Réévaluer une implication plus directe dans le transport maritime – que ce soit via la propriété directe, des joint-ventures stratégiques ou des affrètements à très long terme – pourrait constituer aujourd'hui une nécessité stratégique pour OCP afin de sécuriser ses flux logistiques, d'optimiser sa structure de coûts et d'aligner sa chaîne logistique sur ses ambitions globales.

Les risques et les leçons du passé ne doivent pas être ignorés, mais ils doivent être mis en perspective avec les défis contemporains. Pour un leader mondial de l'envergure d'OCP, laisser la fonction vitale du transport maritime entièrement aux mains d'acteurs externes est-il encore le choix optimal ? La réponse à cette question pourrait bien déterminer la trajectoire future d'un groupe dont l'importance stratégique dépasse largement les frontières nationales pour s'inscrire au cœur des enjeux de sécurité alimentaire mondiale.

## PRENEZ LA PAROLE AU CŒUR DE SIPORTS !

STAND WEB TV • L'ODJ MÉDIA



VOUS ÊTES EXPOSANT, EXPERT, PORTEUR DE PROJET  
OU SIMPLE VISITEUR PASSIONNÉ ?

VENEZ PARTAGER VOTRE VISION DE L'AVENIR  
PORTUAIRE FACE CAMÉRA DANS NOTRE STUDIO  
WEB TV INSTALLÉ AU SEIN DU SALON SIPORTS 2026.

- EXPRIMEZ VOS IDÉES, VOS ALERTES,  
VOS SOLUTIONS
- PARTICIPEZ À NOS INTERVIEWS,  
TALK-SHOWS ET REPORTAGES.

PARCE QU'UN SALON, C'EST AUSSI UN ESPACE  
POUR DONNER DE LA VOIX AUX ACTEURS DE DEMAIN

DU 5 AU 7 FÉVRIER 2026 • COMPLEXE MOHAMMED VI,  
EL JADIDA

#ODJ4Ports #SIPORTS2026 #VoixDuMaritime

## L'ÉCONOMIE BLEUE AU MAROC : MYTHE POLITIQUE OU LEVIER INDUSTRIEL ?

Dans le paysage économique marocain contemporain, peu de concepts ont acquis une aussi forte résonance politique que celui de l'économie bleue. Présentée comme un vecteur stratégique de diversification économique, cette approche intégrée de valorisation des ressources marines et côtières fait l'objet d'un discours politique soutenu, particulièrement depuis l'intégration du concept dans le Nouveau Modèle de Développement (NMD) en 2021. Cependant, l'analyse approfondie du secteur révèle une dichotomie significative entre l'ambition affichée et la matérialisation concrète des projets industriels. Cet examen critique permettra d'identifier les secteurs où l'économie bleue constitue un véritable levier industriel, et ceux où elle demeure principalement une projection politico-économique.

L'articulation d'une vision maritime ambitieuse

La vision stratégique maritime du Maroc s'inscrit dans un contexte international favorable, marqué par la popularisation du concept d'économie bleue par les institutions multilatérales. Cette orientation a été progressivement intégrée dans l'architecture institutionnelle marocaine, culminant avec la création de la Commission Interministérielle de Développement de l'Économie Bleue (CIDEB) en février 2023. Présidée par le Chef du gouvernement, cette instance témoigne de l'importance accordée à ce secteur au plus haut niveau de l'État.

La CIDEB constitue désormais l'organe central de gouvernance pour la stratégie nationale de l'économie bleue, assurant la coordination entre les multiples ministères sectoriels impliqués – Pêche, Équipement, Tourisme, Énergie, Environnement et Recherche Scientifique. Son Comité technique,

présidé par le Ministre délégué chargé du Budget, a officiellement lancé les travaux d'élaboration de la Stratégie Nationale de Développement de l'Économie Bleue (SNEB) lors de sa première réunion le 29 février 2024. Cette structuration institutionnelle témoigne d'une volonté politique manifeste de coordonner l'action publique autour de cet axe stratégique.

Le potentiel maritime marocain est effectivement considérable : avec 3500 kilomètres de littoral, dont environ 3000 km sur la façade atlantique, le Royaume dispose d'une Zone Économique Exclusive (ZEE) d'une superficie presque quintuple de son territoire terrestre. Cette configuration géographique exceptionnelle positionne le Maroc comme un acteur potentiellement majeur dans divers secteurs maritimes : pêche durable, aquaculture, biotechnologies marines, énergies marines renouvelables, tourisme côtier, dessalement d'eau de mer, transport maritime et exploitation des ressources minières sous-marines.

Analyse sectorielle : entre leviers industriels avérés et potentiels inexploités

Le secteur portuaire représente incontestablement le segment le plus développé de l'économie bleue marocaine. Le complexe Tanger Med s'est imposé comme un hub logistique mondial de premier plan, avec une capacité de traitement dépassant 10 millions d'EVP (Équivalent Vingt Pieds) annuels. Cette infrastructure, devenue la première plateforme de transbordement en Méditerranée et en Afrique, a transformé la position du Maroc dans les flux logistiques internationaux.

La stratégie portuaire nationale poursuit cette dynamique avec le développement de projets structurants comme Nador West Med, conçu comme un hub énergétique et industriel



sur la façade méditerranéenne, et Dakhla Atlantique, qui ambitionne de devenir une plateforme logistique majeure pour l'Afrique de l'Ouest. Ces infrastructures constituent des leviers industriels tangibles qui génèrent un effet d'entraînement sur l'ensemble de l'économie nationale, tout en facilitant l'essor d'autres composantes de l'économie bleue.

Face au stress hydrique chronique qui affecte le Royaume, le dessalement d'eau de mer s'est progressivement imposé comme une solution industrielle stratégique. La station de Chtouka Ait Baha, près d'Agadir, illustre cette orientation avec une capacité initiale de 275 000 m<sup>3</sup>/jour, extensible à 400 000 m<sup>3</sup>/jour, ce qui en fait l'une des plus importantes infrastructures de ce type en Afrique. Cette infrastructure est le fruit d'une collaboration étroite entre le ministère de l'Agriculture, de la Pêche maritime, du Développement rural et des Eaux et forêts, l'ONEE, ainsi que divers partenaires institutionnels et régionaux, répond simultanément aux besoins agricoles et d'approvisionnement en eau potable.

Plus ambitieux encore, le projet de Casablanca (Fouarat) prévoit une capacité de 200 millions de m<sup>3</sup> annuels, potentiellement extensible à 300 millions, avec une mise en service échelonnée à partir de 2026-2027. Représentant un investissement supérieur à 10 milliards de dirhams,

## Eco Business Spécial Pavillon

cette infrastructure illustre la matérialisation concrète de l'économie bleue comme réponse aux défis structurels du pays.

Le modèle de Dakhla, intégrant dessalement, irrigation et production d'énergie éolienne, témoigne quant à lui d'une approche systémique particulièrement pertinente dans le contexte de l'économie bleue. Cette filière constitue indéniablement un levier industriel en pleine expansion, générateur d'investissements substantiels et créateur de valeur ajoutée nationale. Le secteur halieutique demeure un pilier historique de l'économie maritime marocaine. La stratégie Halieutis, lancée en 2009, visait à transformer cette filière selon trois axes : durabilité, performance et compétitivité. La contribution du secteur au PIB national, oscillant généralement entre 2% et 3%, et la valeur des exportations de produits de la mer (31 milliards de dirhams en 2023) témoignent de son importance économique. La filière génère plusieurs centaines de milliers d'emplois directs et indirects, constituant un enjeu socio-économique majeur pour les régions littorales.

Cependant, malgré les avancées en matière de structuration, le secteur reste confronté à des défis persistants : surexploitation de certains stocks, nécessité de modernisation de la flotte artisanale et vulnérabilité croissante face au changement climatique. La pêche représente ainsi un levier industriel établi mais fragile, nécessitant une transformation plus profonde pour s'inscrire pleinement dans la vision de l'économie bleue durable.

L'aquaculture, considérée comme un axe de développement prometteur, présente un bilan plus contrasté. L'Agence Nationale pour le Développement de l'Aquaculture (ANDA) avait fixé un objectif ambitieux de 200 000 tonnes de production à l'horizon 2020, mais la réalité demeure bien en-deçà, avec une production annuelle de quelques milliers de tonnes seulement en 2022. Malgré le potentiel indéniable de zones comme la baie de Dakhla pour la mytiliculture et l'ostréiculture, le développement de cette filière reste entravé par des contraintes administratives, financières et techniques. L'aquaculture marocaine demeure ainsi à l'état embryonnaire au regard de son potentiel, illustrant l'écart entre ambition stratégique et réalité industrielle.

Le tourisme balnéaire constitue une composante majeure de l'offre touristique marocaine. Le développement de complexes intégrés comme les marinas de Tanger, Saïdia ou du Bouregreg témoigne de l'importance accordée à ce segment. Toutefois, l'intégration de cette activité établie dans le paradigme de l'économie bleue implique une transformation qualitative vers un modèle plus durable, prenant en compte les pressions exercées sur les écosystèmes côtiers, la gestion des déchets, la consommation d'eau et la préservation de la biodiversité marine.

L'émergence d'activités écotouristiques comme l'observation des cétacés ou la plongée sous-marine illustre cette transition progressive vers un tourisme côtier plus respectueux des équilibres naturels. Ce secteur représente donc un levier industriel avéré dont le défi réside dans sa transformation "bleue" pour s'aligner avec les principes de durabilité inhérents au concept d'économie bleue.

## Énergies marines renouvelables : un potentiel considérable largement inexploité

Le contraste est particulièrement saisissant dans le domaine des énergies marines renouvelables (EMR). Le Maroc dispose d'un potentiel exceptionnel, particulièrement pour l'éolien offshore le long de sa façade atlantique, ainsi que pour les technologies houlomotrices (exploitation de l'énergie des vagues) et hydroliennes (exploitation des courants marins, notamment dans le détroit de Gibraltar). Les estimations évoquent un potentiel théorique de plusieurs dizaines de gigawatts pour l'éolien offshore, selon les études menées par MASEN (Moroccan Agency for Sustainable Energy) et IRESEN (Institut de Recherche en Énergie Solaire et Energies Nouvelles).

Une avancée significative a été enregistrée en septembre 2024 avec le lancement par la Banque européenne d'investissement (BEI) d'un appel d'offres pour une étude de faisabilité visant à développer le premier projet éolien offshore du Maroc au large de la côte d'Essaouira. Cette initiative, soutenue par une subvention substantielle de 2 millions d'euros, marque une inflexion notable dans la trajectoire de développement de cette filière. Le choix d'Essaouira n'est pas fortuit, cette région bénéficiant de conditions particulièrement favorables pour l'exploitation de l'énergie éolienne offshore, avec des régimes de vents constants et soutenus propices à une production électrique optimisée. Cette étude de faisabilité constitue une étape cruciale pour la transition d'un potentiel théorique vers un déploiement industriel concret. Elle permettra d'évaluer précisément les paramètres techniques, environnementaux, économiques et logistiques indispensables à l'implantation d'infrastructures de production en milieu marin. Cette démarche structurée signale l'entrée dans une phase opérationnelle, réduisant progressivement l'écart entre l'ambition stratégique et la matérialisation industrielle dans ce segment clé de l'économie bleue.



# Eco Business Spécial Pavillon

Biotechnologies marines et recherche océanographique : une infrastructure stratégique en développement

Le domaine des biotechnologies marines et de la recherche océanographique au Maroc connaît une évolution significative, illustrant la transition progressive d'un secteur émergent vers une structuration institutionnelle et technologique cohérente. L'événement marquant de cette évolution est l'inauguration officielle, le 6 février 2025, du navire de recherche « Al Hassan Al Marrakchi » au port d'Agadir, fruit d'une coopération stratégique maroco-japonaise.

Cette infrastructure maritime de pointe, acquise grâce à un prêt concessionnel japonais d'approximativement 462 millions de dirhams, représente un investissement substantiel dans le renforcement des capacités nationales de recherche océanographique. Sa conception pour des missions scientifiques approfondies répond aux exigences techniques des recherches océanographiques contemporaines.

L'acquisition de cette plateforme de recherche maritime transcende la simple dimension matérielle pour s'inscrire dans une vision stratégique globale de valorisation des ressources marines nationales. Elle permettra d'approfondir significativement la compréhension des écosystèmes marins marocains, condition préalable essentielle au développement raisonnable des biotechnologies marines. L'étude systématique des micro-organismes, algues et autres ressources biologiques marines pourra s'effectuer dans des conditions optimales, ouvrant la voie à des applications potentielles dans les domaines pharmaceutique, cosmétique et nutraceutique.

Les défis systémiques de l'économie bleue marocaine

L'analyse sectorielle révèle un paysage contrasté, avec certains segments constituant de véritables leviers industriels (infrastructures portuaires, dessalement), tandis que d'autres demeurent à l'état de potentiel largement inexploité (EMR, biotechnologies). Cette hétérogénéité soulève la question des conditions nécessaires à la matérialisation de l'économie bleue dans toutes ses dimensions.

La gouvernance intégrée constitue un premier défi majeur. Malgré la création récente de la CIDEB, la coordination intersectorielle effective demeure complexe en raison du cloisonnement traditionnel des politiques publiques. La planification spatiale maritime, indispensable pour gérer les conflits d'usage croissants entre activités (pêche, aquaculture, EMR, transport maritime, tourisme), reste insuffisamment développée.

Le financement représente un second enjeu critique. Si certains secteurs comme les infrastructures portuaires ou le dessalement parviennent à mobiliser des investissements conséquents, d'autres comme les EMR ou les biotechnologies nécessitent des mécanismes de financement spécifiques et des incitations adaptées pour atteindre le stade de développement industriel.

Enfin, la question des compétences spécialisées constitue un troisième défi structurel. Le développement de filières innovantes comme les EMR ou les biotechnologies marines requiert des profils techniques hautement qualifiés, nécessitant une adaptation du système de formation aux besoins spécifiques de l'économie bleue.

Conclusion : vers une stratégie industrielle intégrée

L'économie bleue au Maroc présente ainsi un visage en constante évolution : réalité industrielle tangible dans certains segments, projection stratégique en cours de matérialisation dans d'autres. Cette configuration dynamique n' invalide pas la pertinence du concept, mais souligne la nécessité d'une approche différenciée selon les secteurs et leur degré de maturité.

Les segments établis comme les infrastructures portuaires ou le dessalement constituent des leviers industriels avérés, démontrant la capacité du Maroc à transformer son potentiel maritime en activités économiques génératrices de valeur. Les secteurs émergents comme l'éolien offshore entrent quant à eux dans une phase transitoire marquée par des initiatives concrètes comme l'étude de faisabilité lancée à Essaouira. Seules les biotechnologies marines demeurent encore largement à l'état de prospective institutionnelle, sans traduction immédiate en projets industriels significatifs.

L'enjeu fondamental pour le Royaume réside dans sa capacité à élaborer une véritable stratégie industrielle intégrée, transformant progressivement ces potentiels théoriques en filières opérationnelles. La récente création de la CIDEB et le lancement des travaux d'élaboration de la SNEB constituent des étapes prometteuses dans cette direction.

En définitive, l'économie bleue marocaine présente un profil dynamique en constante évolution. Elle n'est ni un simple concept politique désincarné, ni encore un système industriel pleinement développé, mais plutôt un paradigme économique en phase de matérialisation progressive, dont les différentes composantes avancent à des rythmes distincts. Les infrastructures portuaires et le dessalement constituent déjà des piliers industriels confirmés, l'éolien offshore et la recherche océanographique entrent dans une phase opérationnelle concrète avec des investissements significatifs, tandis que les biotechnologies marines commencent à bénéficier d'infrastructures scientifiques dédiées.

Cette transformation du potentiel maritime en réalité économique tangible s'inscrit dans une vision stratégique de long terme, soutenue par un engagement institutionnel formalisé par la CIDEB et les travaux d'élaboration de la SNEB. L'analyse de cette trajectoire révèle un processus de construction progressive d'un nouveau modèle de développement, où la mer devient simultanément un espace d'innovation technologique, de création de valeur économique et de préservation environnementale. Le succès futur de cette ambition reposera sur la capacité à maintenir cette dynamique transformative, en mobilisant les ressources financières, institutionnelles et humaines nécessaires à sa pleine concrétisation dans l'ensemble de ses dimensions.

## DE L'« OPEN SEA » À LA REPRISE EN MAIN : QUELLE RÉGULATION POUR UN SECTEUR STRATÉGIQUE ?

Le paradoxe maritime marocain se manifeste aujourd'hui avec une acuité particulière : comment un pays disposant de 3 500 km de façades littorales, devenu puissance portuaire régionale incontestable, peut-il se retrouver dans une situation de quasi-absence sur les mers du monde ? Cette contradiction fondamentale entre l'ambition maritime affichée et la réalité d'une flotte nationale quasiment inexiste trouve ses racines dans des choix politiques et réglementaires opérés au milieu des années 2000. À l'heure où le royaume redéfinit son modèle de développement et place la souveraineté économique au cœur de ses préoccupations stratégiques, l'équation maritime mérite un examen approfondi.

### L'ère "Open Sea" : libéralisation et déséquilibres structurels

La circulaire ministérielle de 2006, surnommée "Open Sea", a constitué un tournant radical dans l'approche marocaine du transport maritime. Cette décision politique, s'inscrivant dans un mouvement global de libéralisation économique caractéristique de cette période, a supprimé l'ensemble des restrictions quantitatives qui encadraient jusqu'alors l'accès aux lignes régulières desservant le Maroc. Cette déréglementation quasi-totale visait des objectifs explicites : stimuler la concurrence, réduire les coûts logistiques pour les opérateurs économiques nationaux, et surtout attirer les grandes alliances maritimes mondiales nécessaires au succès du projet Tanger Med alors en gestation. La privatisation concomitante de la Compagnie Marocaine de Navigation (COMANAV) en 2007, cédée au groupe français CMA-CGM, s'inscrivait dans cette même logique de désengagement de l'État des activités opérationnelles maritimes. Le cadre institutionnel ainsi défini répondait aux canons du libéralisme économique : l'État se recentrait sur ses fonctions régaliennes et infrastructurelles, laissant les forces du marché optimiser l'allocation des ressources dans le segment opérationnel.

Sur le plan portuaire, cette stratégie a incontestablement porté ses fruits. Tanger Med, inauguré en 2007 (phase 1), s'est imposé comme un hub de transbordement majeur, culminant aujourd'hui à plus de 10 millions d' EVP annuels, plaçant le Maroc en position dominante sur la façade africaine de la Méditerranée. L'indice de connectivité maritime de la CNUCED (LSCI) témoigne de cette réussite remarquable : le royaume occupe désormais le 19ème rang mondial, performance exceptionnelle pour une économie émergente. Cette intégration aux réseaux logistiques mondiaux a indubitablement soutenu l'industrialisation et l'ouverture commerciale du pays.

Cependant, la médaille comporte un revers significatif. La libéralisation sans garde-fous a précipité l'effondrement du pavillon marocain, incapable de soutenir la concurrence internationale dans un environnement totalement ouvert. Les armateurs nationaux, confrontés à des conditions fiscales et sociales moins avantageuses que leurs concurrents internationaux, ont progressivement abandonné le marché ou dépavillonné leurs navires. Le phénomène de "flagging out" s'est généralisé, jusqu'à reléguer le pavillon marocain à une présence symbolique : moins de 2% du commerce extérieur marocain transite aujourd'hui sous pavillon national, une situation antagoniste avec les ambitions industrielles et commerciales marocaines.

Cette situation engendre des conséquences économiques concrètes. Le déficit chronique du poste "Transports Maritimes" de la balance des paiements—atteignant 21 milliards de dirhams en 2022, légèrement réduit à 18,5 milliards en 2023 avec la normalisation relative des taux de fret post-pandémie, avant de remonter à 19,8 milliards en 2024— illustre la fuite massive de valeur ajoutée vers l'étranger. Chaque conteneur importé ou exporté représente des devises versées à des armateurs étrangers, grecant d'autant les réserves nationales.



Au-delà de l'aspect purement comptable, cette dépendance quasi-totale envers les opérateurs internationaux soulève des questions stratégiques fondamentales. La crise pandémique de 2020-2022, avec ses ruptures d'approvisionnement et l'explosion des taux de fret, a brutalement rappelé la vulnérabilité d'un modèle entièrement dépendant de capacités de transport externes. L'absence de capacité nationale de transport maritime constitue, de facto, un talon d'Achille dans l'architecture économique marocaine.

### Les prémisses d'une réorientation stratégique

Face à ces vulnérabilités révélées par les crises successives, une prise de conscience progressive semble s'opérer dans les cercles décisionnels marocains. La souveraineté économique—concept longtemps éclipsé par le paradigme de la compétitivité et de l'ouverture—regagne une place centrale dans la réflexion stratégique nationale. Le Nouveau Modèle de Développement (NMD) présenté en 2021 a explicitement souligné l'importance de renforcer les capacités nationales dans les secteurs considérés comme stratégiques, parmi lesquels le transport maritime figure en bonne place.

Cette évolution paradigmique se manifeste à travers plusieurs initiatives et orientations encore parcellaires mais significatives. Dans le domaine de la construction navale, le développement des capacités nationales devient une priorité affichée, notamment à travers la collaboration avec le groupe néerlandais Damen à Casablanca et l'émergence de projets liés à la stratégie halieutique nationale. Les futures installations portuaires de Dakhla, avec leur composante industrielle navale, s'inscrivent également dans cette vision intégrée.

La question d'un Registre International Marocain (communément appelé registre "bis") revient régulièrement dans les discussions sectorielles. Ce mécanisme, largement adopté par des puissances maritimes comme la France (RIF), l'Allemagne (GIS) ou le Portugal (MAR), permettrait de créer un cadre juridique, fiscal et social adapté aux spécificités de la navigation internationale, tout en maintenant un lien substantiel avec l'économie nationale. L'introduction d'une taxation au tonnage (tonnage tax), en lieu et place de l'imposition sur les bénéfices, constituerait notamment une innovation majeure susceptible de revitaliser l'attractivité du pavillon marocain.

Le cabotage maritime et le short-sea shipping émergent également comme des segments potentiellement prioritaires dans cette reconfiguration. La rationalisation des flux logistiques nationaux, notamment à travers le développement d'autoroutes de la mer entre les différentes régions du royaume, pourrait offrir un espace protégé pour la renaissance d'une flotte sous pavillon national. Plusieurs pays, y compris au sein de l'Union européenne pourtant championne de la libéralisation, maintiennent des dispositifs de réservation du cabotage aux navires nationaux ou communautaires.

La stratégie portuaire nationale, matérialisée par les investissements massifs dans les complexes de Nador West Med et Dakhla Atlantique, témoigne également d'une volonté étatique de conserver la maîtrise des infrastructures critiques, même si leur exploitation est souvent concédée à des opérateurs privés. Cette approche mixte—investissement public dans les infrastructures, exploitation privée encadrée—pourrait préfigurer un nouveau modèle de gouvernance sectorielle.

Le rôle des opérateurs économiques publics stratégiques mérite également attention. L'Office Chérifien des Phosphates (OCP), deuxième exportateur national et acteur central de la politique industrielle marocaine, se trouve structurellement dépendant du transport maritime pour ses approvisionnements et ses exportations. Sa vulnérabilité aux fluctuations des taux de fret et aux aléas logistiques internationaux pourrait justifier une implication plus directe dans la sécurisation de ses chaînes d'approvisionnement, potentiellement à travers des participations dans des structures armoriales sous pavillon national.

### Vers une régulation "intelligente": outils et perspectives

L'enjeu central pour le Maroc ne réside pas dans un hypothétique retour à un protectionnisme anachronique, mais dans la définition d'un cadre réglementaire "intelligent" réconciliant ouverture internationale et souveraineté stratégique. L'arsenal d'instruments potentiellement mobilisables est vaste et complexe.

Le Registre International Marocain, évoqué précédemment, constituerait la pierre angulaire de ce dispositif rénové. Son architecture juridique devrait concilier attractivité internationale et intérêts nationaux : fiscalité compétitive (taxe au tonnage), flexibilité encadrée sur la composition des équipages, tout en maintenant un lien économique substantiel avec le territoire national (siège social, gestion stratégique, formation maritime). Les expériences européennes, notamment française et portugaise, offrent des modèles intéressants d'équilibre entre ces impératifs parfois contradictoires.

La réglementation du cabotage représente un second levier réglementaire significatif. À l'instar du Jones Act américain ou des dispositions européennes sur le cabotage communautaire, le Maroc pourrait légitimement réservé le transport entre ses ports aux navires battant pavillon national (principal ou bis). Cette disposition, compatible avec les engagements internationaux du royaume dès lors qu'elle s'applique uniquement au trafic domestique, créerait un marché "protégé" susceptible de soutenir la renaissance d'une flotte nationale.

Des mécanismes incitatifs ciblés pourraient compléter ce dispositif : aides fiscales à l'investissement naval (sous condition de pavillon marocain), soutien renforcé à la formation maritime, ou encore dispositifs de garantie publique pour les financements navals. Ces instruments, largement utilisés par les puissances maritimes établies, permettraient d'accélérer la reconstitution d'une capacité nationale sans recourir à des subventions directes problématiques au regard des règles commerciales internationales.



## Eco Business Spécial Pavillon

L'articulation avec une politique industrielle navale constitue également un axe prometteur. Le développement simultané de capacités de construction et de réparation navales créerait des synergies précieuses avec la renaissance d'une flotte nationale. Des mécanismes de contenu local, soigneusement calibrés pour respecter les engagements internationaux du royaume, pourraient renforcer cette circularité vertueuse entre industrie et services maritimes.

Enfin, une régulation axée sur la qualité et la durabilité offrirait une approche alternative et complémentaire. Le renforcement des exigences environnementales et sociales appliquées à tous les navires fréquentant les eaux et ports marocains, à travers une mise en œuvre rigoureuse des conventions internationales (OMI, OIT), créerait un "terrain de jeu équitable" favorable aux opérateurs de qualité. Cette approche par les standards éviterait l'écueil du protectionnisme tout en valorisant les opérateurs respectueux des normes sociales et environnementales.

La convergence de ces instruments permettrait d'atteindre progressivement des objectifs stratégiques multiples : reconstitution d'une flotte nationale ciblée sur les segments les plus critiques, réduction de la dépendance extérieure, captation accrue de valeur ajoutée, création d'emplois qualifiés, sécurisation des approvisionnements stratégiques et renforcement global de la souveraineté nationale.

L'équilibre délicat : préserver les acquis tout en réorientant le modèle

La principale difficulté d'une telle réorientation stratégique réside dans la préservation des acquis remarquables de la phase d'ouverture. Tanger Med et l'écosystème logistique développé autour de ce hub constituent désormais des atouts majeurs de l'économie marocaine, dont l'attractivité repose en partie sur la liberté d'accès aux infrastructures et sur la fluidité opérationnelle. Toute forme de "reprise en main" perçue comme protectionniste risquerait de compromettre la position concurrentielle du royaume dans les flux logistiques mondiaux.

L'équilibre recherché doit donc être subtil, probablement différencié selon les segments maritimes concernés. Les activités de transbordement pur pourraient demeurer entièrement libéralisées, tandis que des mécanismes de préférences nationaux pourraient s'appliquer au cabotage ou à certains flux stratégiques. La reconfiguration réglementaire devra également s'opérer dans le strict respect des engagements internationaux du Maroc, notamment vis-à-vis de l'OMC et des accords commerciaux avec l'Union européenne.

Par ailleurs, l'objectif ne saurait être la reconstitution artificielle d'une flotte subventionnée et inefficace. La compétitivité structurelle des opérateurs marocains doit demeurer l'horizon fondamental, le rôle de l'État se limitant à créer un environnement réglementaire équitable et à corriger les défaillances de marché. Le ciblage de segments spécifiques—vracs stratégiques, dessertes régionales, niches spécialisées—permettrait d'optimiser l'allocation des ressources tout en maximisant l'impact en termes de souveraineté économique.

La dimension temporelle de cette transition mérite également attention. La reconstitution d'une capacité maritime nationale significative ne pourra s'opérer que sur un horizon décennal, nécessitant une vision stratégique de long terme transcendant les cycles politiques traditionnels. L'établissement d'objectifs intermédiaires réalisables et la mise en place de mécanismes d'évaluation régulière permettraient de maintenir le cap tout en ajustant les instruments au fur et à mesure des résultats observés.

### Conclusion

**Le Maroc se trouve aujourd'hui à la croisée des chemins en matière de gouvernance maritime. La libéralisation initiée par la circulaire "Open Sea" a indéniablement produit des résultats spectaculaires en termes d'intégration aux réseaux logistiques mondiaux et de développement portuaire. Cependant, l'effondrement concomitant du pavillon national a créé des vulnérabilités structurelles que les crises récentes ont brutalement exposées.**

**La "reprise en main" qui semble se dessiner ne constitue pas un retour en arrière, mais plutôt la recherche d'un nouveau paradigme intégrant les impératifs de souveraineté économique sans sacrifier les bénéfices de l'ouverture internationale. La mise en place d'un registre bis compétitif, la régulation intelligente du cabotage et le développement d'une politique industrielle navale cohérente constitueraient les piliers d'une telle reconfiguration.**

**L'enjeu dépasse largement le cadre sectoriel : il s'agit, à travers cette question maritime, de définir une articulation optimale entre intégration aux chaînes de valeur mondiales et maîtrise des leviers stratégiques nationaux. Le modèle qui émergera de cette réflexion pourrait préfigurer une approche marocaine distinctive de la mondialisation—ni repli protectionniste, ni abandon aux seules forces du marché, mais recherche permanente d'un équilibre dynamique entre ouverture et souveraineté.**



# QUELLE PLACE POUR LES ARMATEURS MAROCAINS DANS LES CHAÎNES LOGISTIQUES MONDIALES ?

Dans la reconfiguration actuelle des flux commerciaux mondiaux, le Maroc occupe une position géostratégique de premier plan, matérialisée par l'essor remarquable du complexe portuaire Tanger Med. Paradoxalement, cette ascension infrastructurelle ne s'est pas traduite par l'émergence d'armateurs nationaux capables de s'imposer dans l'arène internationale. Cette dichotomie interroge sur les mécanismes sous-jacents et les perspectives d'intégration des opérateurs marocains dans un écosystème maritime hautement concurrentiel, marqué par une concentration oligopolistique sans précédent.

L'ambivalence du positionnement maritime marocain : une infrastructure de classe mondiale sans flotte nationale proportionnelle

Le développement portuaire marocain constitue indéniablement une réussite stratégique majeure. Tanger Med s'est imposé comme un hub de transbordement incontournable, connectant approximativement 180 ports mondiaux et attirant les plus grandes alliances maritimes telles que Maersk, MSC et CMA CGM. Cette plateforme transcontinentale s'inscrit dans une vision cohérente d'intégration logistique, complétée par la modernisation des infrastructures de Casablanca et d'Agadir, ainsi que par le déploiement de zones logistiques et industrielles intégrées comme Tanger Free Zone (TFZ), Tanger Automotive City (TAC) et Kénitra Atlantic Free Zone (KAFZ).

Cette architecture infrastructurelle ambitieuse révèle toutefois un déséquilibre structurel lorsqu'on analyse la présence des armateurs nationaux dans les flux maritimes internationaux. Les opérateurs marocains présentent une visibilité extrêmement limitée dans les lignes régulières de marchandises significatives, à l'exception notable des services de ferry opérant dans le détroit de Gibraltar.

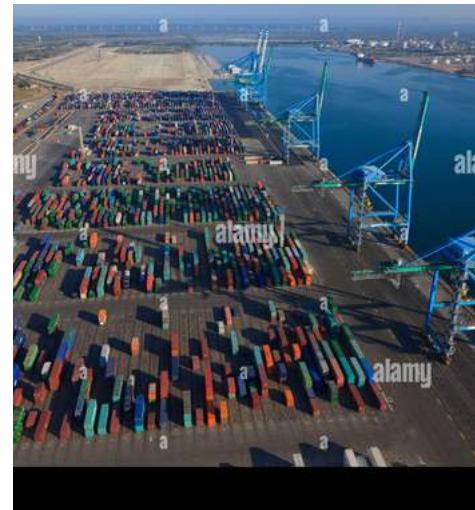
Le pavillon marocain affiche une sous-représentation critique dans les segments stratégiques du transport maritime international, ne contrôlant qu'une part infime, inférieure à 2%, de son propre commerce maritime extérieur.

Les acteurs existants se caractérisent par une spécialisation restrictive sur des marchés de niche, principalement le trafic Ro-Pax (transport maritime de véhicules, marchandises et passagers,) sur le détroit (Africa Morocco Link, Intershipping) et quelques opérations de vrac ou de transport chimique à échelle réduite. Cette configuration révèle un paradoxe fondamental : celui d'un pays qui s'affirme comme carrefour logistique euro-africain sans disposer d'une marine marchande nationale capable d'exploiter pleinement cette position privilégiée.

L'hyperconcentration du transport maritime mondial : barrières systémiques à l'entrée

Pour appréhender les difficultés d'intégration des armateurs marocains, il convient d'analyser la structuration oligopolistique du transport maritime conteneurisé mondial. Le secteur est dominé par trois alliances stratégiques (2M, Ocean Alliance, THE Alliance) qui contrôlent collectivement plus de 80% des flux conteneurisés internationaux. Ces consortiums déploient des économies d'échelle considérables à travers l'exploitation de méganavires dépassant les 20 000 EVP (Équivalent Vingt Pieds), l'optimisation des réseaux en configuration hub-and-spoke, et une puissance de négociation colossale auprès des autorités portuaires et des chargeurs.

Au-delà de cette concentration capitaliste, la logistique contemporaine impose des exigences opérationnelles rigoureuses. La fiabilité et la ponctualité constituent désormais des prérequis non négociables pour les chaînes d'approvisionnement en flux tendu (just-in-time).



La digitalisation s'est imposée comme vecteur de compétitivité avec le déploiement systématique du suivi en temps réel des marchandises, des plateformes intégrées de gestion, et la dématérialisation documentaire, notamment via l'adoption progressive des connaissances électroniques (e-bills of lading).

Les grands opérateurs ont par ailleurs étendu leur périmètre d'intervention en proposant des solutions logistiques intégrées "porte-à-porte", incorporant le transport terrestre, les procédures douanières et les services d'entreposage. Cette verticalisation s'accompagne d'une mutation environnementale du secteur avec l'implémentation des normes restrictives de l'Organisation Maritime Internationale (OMI) concernant l'efficacité énergétique des navires (EEXI/CII) depuis 2023. Cette complexification multidimensionnelle érige des barrières à l'entrée quasi insurmontables pour les acteurs émergents souhaitant opérer sur les grandes lignes Est-Ouest ou Nord-Sud. Facteurs structurels de marginalisation des armateurs marocains

La position périphérique des armateurs marocains dans ce contexte hypercompétitif résulte de handicaps structurels imbriqués. Le premier obstacle réside dans la non-compétitivité du pavillon national "classique" en comparaison avec les registres de libre immatriculation (FOC - Flags of Convenience)

## Eco Business Spécial Pavillon

ou les registres internationaux européens (RIF français, RAS madérien, etc.). L'absence prolongée d'un registre international marocain attractif a constitué un désavantage comparatif substantiel en termes de coûts d'exploitation, notamment sur les composantes fiscales et sociales.

Les difficultés d'accès au financement représentent un second handicap majeur. L'acquisition de navires modernes, qu'ils soient neufs ou récemment construits, nécessite des investissements considérables difficilement mobilisables pour les PME du secteur maritime marocain. Cette contrainte capitaliste se combine avec l'insuffisance de taille critique empêchant les opérateurs nationaux de générer les économies d'échelle indispensables pour rivaliser avec les grands consortiums internationaux.

Le retard d'intégration technologique constitue également un facteur limitant. L'adoption parcellaire des outils digitaux de la logistique moderne handicape les armateurs marocains face à des acteurs globaux ayant massivement investi dans la transformation numérique.

Cette fragilité technologique se double d'un déficit de réseaux commerciaux internationaux propres, limitant la capacité à capturer des flux en dehors des lignes "naturelles" du Maroc.

La politique de libéralisation maritime incarnée par l'accord "Open Sea" de 2006 a exacerbé ces vulnérabilités structurelles en exposant brutalement les opérateurs nationaux à une concurrence frontale, sans mécanismes d'accompagnement suffisamment robustes pour préserver et développer les capacités nationales. Cette ouverture non séquencée a paradoxalement contribué à l'intégration du Maroc dans les réseaux logistiques mondiaux tout en fragilisant ses propres armateurs.

Repositionnement stratégique : niches fonctionnelles et spécialisations territoriales

Face à l'impossibilité de concurrencer directement les géants du transport maritime sur les axes majeurs comme Shanghai-Rotterdam, les armateurs marocains doivent identifier des segments spécifiques où leur expertise locale ou régionale peut constituer un avantage différenciant. Plusieurs niches stratégiques émergent comme particulièrement propices à une intégration viable.

Le feeding régional représente une opportunité significative consistant à alimenter le hub de Tanger Med depuis et vers d'autres ports marocains (cabotage national) ou des destinations régionales moins bien desservies en Méditerranée occidentale (Tunisie, sud de l'Espagne et du Portugal) ou en Afrique de l'Ouest (Mauritanie, Sénégal, Côte d'Ivoire, Togo, Bénin, Gabon, Nigeria, Guinée). Sur ces axes secondaires, la connaissance approfondie des marchés locaux, la flexibilité opérationnelle et la capacité à traiter des volumes intermédiaires peuvent constituer des avantages compétitifs notables.

Le transport maritime à courte distance (Short-Sea Shipping) constitue un second segment prometteur, particulièrement sur les liaisons Maroc-Europe du Sud (Espagne, Portugal, France, Italie) pour l'acheminement de produits agricoles,

textiles ou de composants automobiles en configuration Ro-Ro ou conteneurisée. Ce positionnement permet de proposer une alternative complémentaire au transport routier transitant par le détroit de Gibraltar. Dans la même logique, les connexions Maroc-Afrique de l'Ouest pourraient accompagner efficacement la politique africaine du Royaume et le développement des échanges Sud-Sud qu'il promeut activement.

Le transport spécialisé offre également des opportunités d'intégration différenciée. Une focalisation sur des cargaisons nécessitant une expertise particulière, telles que les produits réfrigérés (reefer), certaines catégories de produits chimiques ou les matériaux de construction destinés à des projets spécifiques en Afrique, permettrait d'exploiter des segments moins concurrentiels où la valeur ajoutée prime sur les économies d'échelle pures. Le cabotage national structuré constitue un autre axe de développement potentiel via l'établissement de lignes régulières efficientes entre les différents ports marocains (Tanger, Casablanca, Agadir, Dakhla). Une telle configuration contribuerait au désenclavement de certaines régions tout en offrant une alternative écologiquement pertinente au transport terrestre. La viabilité de ce modèle nécessiterait toutefois un cadre réglementaire incitatif, voire protectionniste dans sa phase initiale.

Enfin, le positionnement en tant que fournisseurs de services logistiques intégrés (NVOCC - Non-Vessel Operating Common Carrier) représente une voie alternative permettant de capitaliser sur l'expertise locale sans supporter l'intégralité des investissements inhérents à la possession d'une flotte. Cette approche consiste à agir comme organisateurs de transport en achetant de la capacité aux grands transporteurs tout en offrant un service complet aux clients marocains ou régionaux. Conditions systémiques d'une meilleure intégration maritime

La matérialisation de ces perspectives d'intégration nécessite la mise en œuvre de conditions habilitantes transversales. La création rapide d'un Registre International Marocain compétitif constitue un prérequis quasi indispensable pour rehausser l'attractivité du pavillon national. Ce dispositif devrait offrir un environnement fiscal et social comparable aux meilleures pratiques internationales tout en maintenant des standards de sécurité et de qualification élevés.



L'amélioration des mécanismes de financement représente un second levier critique. L'élaboration de dispositifs spécifiques de soutien à l'acquisition et à la modernisation de navires adaptés aux niches identifiées permettrait de surmonter partiellement les contraintes capitalistiques actuelles. Ces mécanismes pourraient intégrer des garanties publiques, des prêts bonifiés ou des incitations fiscales ciblées.

La montée en compétence des acteurs maritimes marocains constitue un troisième axe prioritaire. Le renforcement des formations dispensées par l'Institut Supérieur d'Études Maritimes (ISEM) devrait s'accompagner d'un développement des qualifications dans les métiers connexes de la logistique moderne, notamment la digitalisation et le management intégré de la supply chain.

Les partenariats stratégiques représentent également un vecteur d'intégration accélérée. Des alliances entre armateurs marocains permettraient d'atteindre des seuils critiques de capacité, tandis que des joint-ventures avec des opérateurs étrangers faciliteraient l'acquisition d'expertise et l'accès aux marchés internationaux. Des partenariats structurés avec les grands chargeurs nationaux comme l'OCP ou les industries exportatrices garantiraient par ailleurs une base de fret stabilisante.

Enfin, l'adoption systématique des standards technologiques mondiaux s'avère indispensable pour s'interfacer efficacement avec les autres maillons des chaînes logistiques internationales. Cette convergence digitale concerne aussi bien les systèmes de tracking des marchandises que les plateformes documentaires et les outils d'optimisation des flux.



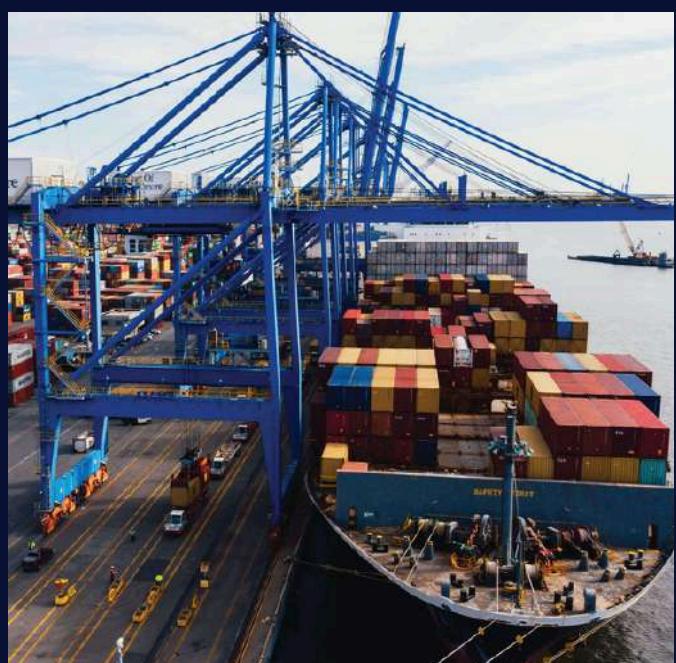
## Conclusion : vers une intégration ciblée et distinctive

**La position actuelle des armateurs marocains dans les chaînes logistiques mondiales demeure marginale malgré l'excellence des infrastructures portuaires nationales et le positionnement géostratégique privilégié du pays. Cette situation paradoxale résulte de facteurs structurels profonds, amplifiés par la concentration oligopolistique du secteur maritime international.**

**La transition d'une quasi-absence à un rôle de maillon spécialisé mais pertinent dans certaines boucles logistiques régionales constitue un défi considérable mais réaliste. Cette évolution nécessite une approche stratégique ciblée, privilégiant les segments où les armateurs marocains peuvent capitaliser sur leur agilité et leur connaissance approfondie du terrain.**

**L'implémentation concomitante des conditions habilitantes identifiées – registre international attractif, mécanismes de financement adaptés, montée en compétence, partenariats stratégiques et digitalisation – déterminerait largement la capacité des opérateurs nationaux à s'intégrer efficacement dans les flux maritimes internationaux. Cette transformation permettrait au Maroc de compléter sa réussite infrastructurelle par l'émergence d'acteurs nationaux capables d'exploiter pleinement son positionnement de carrefour logistique euro-africain.**

**La participation accrue des armateurs marocains aux dynamiques maritimes et logistiques mondiales ne représente pas uniquement un enjeu économique sectoriel mais s'inscrit dans une vision plus large de souveraineté logistique et de maîtrise des flux stratégiques. Dans un contexte de reconfiguration des chaînes d'approvisionnement mondiales accélérée par les crises récentes, cette intégration ciblée contribuerait à renforcer la résilience logistique du Royaume tout en participant à son rayonnement international.**



# VERS UNE RENAISSANCE DE LA FLOTTE NATIONALE : LE MAROC PRÉPARE LE RETOUR D'UN ARMATEUR STRATÉGIQUE

Le paysage maritime marocain se trouve à la croisée des chemins stratégiques, confronté à une dialectique complexe entre les impératifs de souveraineté nationale et les réalités d'un marché mondial hautement concurrentiel. Après une période prolongée de libéralisation ayant conduit à la quasi-disparition du pavillon national, des signaux politiques convergents suggèrent désormais une volonté étatique de reconquête maritime. Cette inflexion stratégique, cristallisée dans les récentes orientations royales et les déclarations ministrielles, traduit une prise de conscience réaliste face aux vulnérabilités structurelles que l'absence d'une flotte nationale génère pour l'économie marocaine.

### L'affondrement du pavillon marocain : chronique d'un déclin programmé

L'histoire récente de l'armement maritime marocain s'apparente à une descente inexorable depuis son apogée relative sous l'égide de la Compagnie Marocaine de Navigation (COMANAV) publique. Cette entreprise nationale, bien qu'imparfaite dans sa gouvernance et son efficacité opérationnelle, garantissait néanmoins une certaine présence du pavillon marocain sur les routes maritimes internationales. Le tournant libéral incarné par la politique "Open Sea" en 2006, suivie de la privatisation de la COMANAV en 2007, a précipité le démantèlement progressif des capacités d'armement national. La conséquence directe de ces choix politiques se matérialise aujourd'hui dans un chiffre éloquent : moins de 2% du trafic maritime national s'effectue sous pavillon marocain, reléguant le royaume au rang de simple spectateur de sa propre connectivité maritime.

Cette marginalisation du pavillon national constitue l'aboutissement logique d'un modèle économique qui a privilégié la libéralisation sans accompagnement stratégique, exposant ainsi un secteur hautement capitaliste aux forces asymétriques d'un marché dominé par des acteurs internationaux disposant d'économies d'échelle considérables et d'avantages fiscaux inégalables.

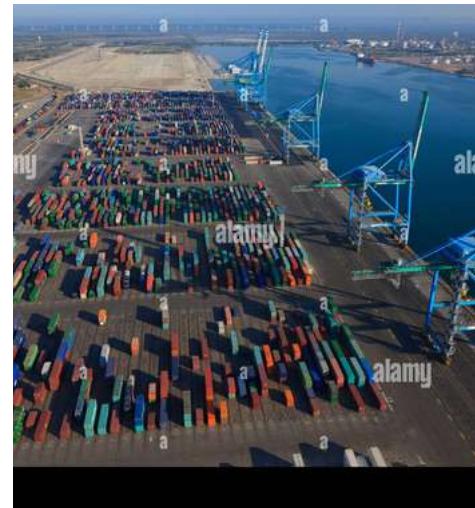
### Le coût économique et stratégique de la dépendance maritime

La dépendance quasi-totale envers les armateurs étrangers génère des externalités négatives significatives pour l'économie marocaine, dont l'impact se révèle particulièrement saillant dans quatre dimensions distinctes mais interconnectées.

Premièrement, la balance des paiements subit une pression structurelle considérable. Le poste "Transports Maritimes" affiche un déficit chronique qui s'est établi à -19,8 milliards de dirhams en 2024, après avoir atteint un pic à -21 milliards en 2022 selon les données de l'Office des Changes. Ces chiffres représentent une hémorragie de devises au profit d'armateurs étrangers qui captent la valeur ajoutée générée par le commerce extérieur marocain.

Deuxièmement, la crise mondiale de la supply chain consécutive à la pandémie de Covid-19 a démontré la vulnérabilité extrême du Maroc face aux chocs exogènes affectant les marchés du fret. La flambée sans précédent des taux de fret en 2021-2022 a directement impacté les coûts d'importation et d'exportation, contribuant aux pressions inflationnistes et érodant la compétitivité des exportateurs marocains sans qu'aucun mécanisme d'atténuation national ne puisse être mobilisé.

Troisièmement, cette configuration engendre un déficit de souveraineté économique particulièrement préoccupant. L'incapacité à garantir, par ses propres moyens, l'acheminement de biens stratégiques – qu'il s'agisse des importations alimentaires essentielles, des approvisionnements énergétiques ou des exportations cruciales comme les phosphates – place le Maroc dans une position de vulnérabilité géopolitique difficilement compatible avec ses ambitions régionales et continentales.



Enfin, l'absence d'un écosystème maritime national robuste entraîne une fuite considérable de valeur ajoutée et d'emplois qualifiés. Les revenus substantiels générés par le transport maritime international des marchandises marocaines échappent intégralement à l'économie nationale, privant le pays d'un segment à haute valeur ajoutée dans la chaîne logistique globale. L'émergence d'une volonté politique de reconquête maritime

Face à ce constat, une inflexion significative du discours politique marocain s'est progressivement manifestée, particulièrement depuis la pandémie qui a exacerbé les fragilités des chaînes logistiques mondiales. La souveraineté économique, industrielle et logistique s'est imposée comme un leitmotiv des orientations stratégiques, trouvant un écho particulier dans les directives royales récentes.

Le Nouveau Modèle de Développement (NMD), présenté en 2021, avait déjà posé les jalons conceptuels d'une réappropriation des leviers stratégiques nationaux, intégrant l'économie bleue parmi les potentiels insuffisamment exploités. Toutefois, c'est véritablement le discours royal du 6 novembre 2023, prononcé à l'occasion du 48e anniversaire de la Marche Verte, qui a explicitement formalisé cette ambition maritime. Le Souverain y appelait sans ambiguïté à la constitution d'une flotte nationale de marine marchande "forte et compétitive",

## Eco Business Spécial Pavillon

inscrivant cette orientation dans une vision géostratégique plus large relative à la façade atlantique du Sahara marocain et à son potentiel structurant pour l'intégration africaine.

Cette impulsion royale a rapidement trouvé une traduction opérationnelle dans les orientations ministérielles. Mohammed Abdeljalil, alors ministre des Transports et de la Logistique, présentait en octobre 2024 une stratégie ambitieuse visant à doter le Maroc d'une flotte nationale de 100 navires à l'horizon 2040. Cette annonce chiffrée témoigne d'une vision à long terme qui dépasse les considérations conjoncturelles pour s'inscrire dans une transformation structurelle du positionnement maritime marocain. Son successeur, Abdessamad Kayouh, a maintenu cette dynamique en présidant au premier trimestre 2025 plusieurs réunions stratégiques impliquant le cabinet Boston Consulting Group (BCG) chargé d'élaborer une feuille de route détaillée pour concrétiser cette ambition.

La mobilisation d'expertises internationales, matérialisée par la mission confiée à BCG depuis fin 2023, témoigne d'une approche méthodique visant à diagnostiquer précisément les contraintes actuelles et à élaborer des scénarios de développement réalistes. Cette démarche tranche avec certaines initiatives passées caractérisées par leur insuffisante préparation technique et économique.

Néanmoins, un élément crucial demeure encore en suspens : la création d'un Registre International Marocain (Registre Bis). Considéré unanimement comme la pierre angulaire de toute stratégie de relance maritime nationale, ce cadre juridique et fiscal adapté n'a pas encore fait l'objet d'une formalisation législative. D'après les informations disponibles à ce jour, aucun projet de loi spécifique n'a été adopté ou même présenté officiellement, bien que des discussions préliminaires suggèrent que ce dispositif soit envisagé comme un levier essentiel de la stratégie gouvernementale.

Les contours possibles de ce nouvel armateur stratégique

La matérialisation de cette ambition maritime nationale soulève nécessairement la question de la forme institutionnelle, juridique et opérationnelle que pourrait revêtir ce futur armateur stratégique marocain. Plusieurs configurations émergent des analyses sectorielles et des expériences internationales comparables.

La reconstitution d'une compagnie publique à l'image de l'ancienne COMANAV paraît peu probable dans le contexte économique actuel. L'orthodoxie libérale qui caractérise la politique économique marocaine et les contraintes budgétaires actuelles militent contre un retour à un modèle étatique intégral, susceptible de reproduire les inefficiencies opérationnelles historiquement constatées.

L'hypothèse d'un Partenariat Public-Privé (PPP) émerge comme le scénario privilégié par de nombreux observateurs sectoriels. Cette formule hybride permettrait de conjuguer l'impulsion politique et les garanties étatiques avec l'agilité opérationnelle et la discipline

financière du secteur privé. Le modèle marocain des PPP, déjà éprouvé dans d'autres secteurs infrastructurels comme les ports et les autoroutes, offrirait un cadre institutionnel adapté aux spécificités du transport maritime.

Enfin, une troisième option consisterait en la constitution d'un consortium d'acteurs privés marocains soutenus par des garanties étatiques constitue une voie alternative. Cette approche pourrait mobiliser les capacités financières considérables des institutions bancaires et d'assurance marocaines, en association avec des industriels nationaux ayant des intérêts directs dans la sécurisation de leurs flux logistiques.

Quelle que soit la formule retenue, la définition précise du périmètre opérationnel de ce futur armateur constitue un élément déterminant de sa viabilité. Une approche graduelle et ciblée semble s'imposer face aux contraintes d'un marché hautement concurrentiel.

Les segments prioritaires identifiés dans les discussions préliminaires concernent principalement le transport des importations vitales (céréales, hydrocarbures) et des exportations stratégiques (phosphates, produits agricoles). Cette orientation nécessiterait l'acquisition ou l'affrètement de vraquiers, de navires-citernes, de chimiquiers spécialisés et potentiellement de porte-conteneurs réfrigérés adaptés aux exportations agricoles.

Le cabotage national constitue également un segment potentiellement structurant, particulièrement dans l'optique de désengorger les corridors routiers saturés et de renforcer l'intégration économique des provinces du Sud. Des navires roll-on/roll-off (Ro-Ro) et des porte-conteneurs de faible capacité seraient alors nécessaires pour assurer ces liaisons inter-ports marocaines. Enfin, le développement du Short-Sea Shipping vers l'Europe du Sud et l'Afrique de l'Ouest s'inscrirait dans la vision géostratégique d'un Maroc hub logistique régional, contribuant à l'ambition d'intégration africaine portée par la diplomatie économique marocaine.



## Eco Business Spécial Pavillon

Le financement représente le troisième défi majeur. L'acquisition de navires modernes requiert des investissements colossaux que le secteur privé marocain hésitera à engager sans mécanismes d'accompagnement adaptés. Le Maroc dispose déjà avec Tamwilkom (ex-CCG) d'un outil potentiellement puissant pour catalyser les capitaux nécessaires à cette renaissance maritime. L'enjeu serait de s'assurer que ses dispositifs de garanties publiques sont pleinement mobilisés et adaptés à ce défi, en s'inspirant si besoin des meilleures pratiques internationales (Bpifrance, agences asiatiques de crédit-export).

Enfin, la disponibilité de compétences maritimes spécialisées conditionnera la réussite opérationnelle de cette ambition. Si l'Institut Supérieur d'Études Maritimes (ISEM) de Casablanca forme des officiers et marins de qualité, le Maroc souffre d'une pénurie de managers spécialisés dans le shipping international, conséquence directe de l'atrophie progressive du secteur. Une politique volontariste de formation et d'attraction de talents sera nécessaire pour reconstituer rapidement ce capital humain spécialisé.

### Les défis structurels d'un marché impitoyable

Au-delà des conditions endogènes évoquées précédemment, tout nouvel entrant sur le marché du transport maritime international se heurte à des défis sectoriels considérables que la stratégie marocaine devra intégrer lucidement.

Le ticket d'entrée financier demeure prohibitif. Un porte-conteneurs de taille moyenne (4 000 à 8 000 EVP) représente un investissement de 50 à 100 millions de dollars, un vraquier Panamax (Capacité d'environ 60 000 à 80 000 tonnes) coûte entre 25 et 40 millions de dollars, tandis qu'un méthanière moderne (Capacité de 150 000 à 180 000 m<sup>3</sup>) peut dépasser les 150 millions de dollars. Ces ordres de grandeur requièrent des montages financiers sophistiqués et une vision d'investissement à long terme.

La concurrence mondiale acharnée constitue une réalité incontournable. Les grands armateurs mondiaux, engagés dans une course au gigantisme et à la consolidation, exercent une pression concurrentielle considérable même sur des routes ou des niches que pourrait cibler un nouvel entrant marocain. Ces acteurs établis disposent d'économies d'échelle considérables et d'une présence commerciale mondiale qui leur confère un avantage structurel.

La volatilité intrinsèque des marchés maritimes représente un autre défi majeur. Les fluctuations parfois erratiques des taux de fret, des prix des combustibles marins et de la valeur des navires eux-mêmes créent un environnement d'incertitude avec lequel toute stratégie de développement devra composer. Les crises récentes ont démontré que ces variations peuvent atteindre des amplitudes dépassant 300% sur certains segments, exigeant des réserves financières considérables pour absorber ces chocs.

Enfin, la complexité opérationnelle du shipping international ne doit pas être sous-estimée. Au-delà des aspects purement nautiques, ce secteur impose une maîtrise simultanée de dimensions techniques, sécuritaires, commerciales et réglementaires en constante évolution, notamment face aux exigences environnementales croissantes comme la décarbonation.

### Conclusion : un horizon maritime à reconquérir

**La renaissance maritime que vise le Maroc traduit une prise de conscience stratégique salutaire. Le passage de l'ambition affichée à la réalité opérationnelle d'une flotte nationale significative exigera cependant une conjonction rare de volontarisme politique soutenu, d'ingénierie juridique et financière innovante, et d'excellence opérationnelle.**

**La transformation de cette vision en réalité industrielle pérenne nécessitera un alignement sans faille entre les différentes composantes de l'appareil étatique marocain – du législatif au fiscal en passant par le diplomatique – et une mobilisation déterminée des acteurs économiques privés nationaux. La prochaine étape cruciale consiste à accélérer le processus législatif pour créer le cadre juridique adapté, notamment le Registre International, ce qui matérialisera l'engagement des autorités envers cette ambition.**

**Dans un contexte maritime mondial en pleine recomposition sous l'effet des impératifs environnementaux et des tensions géopolitiques, le Maroc dispose d'une fenêtre d'opportunité limitée pour réaffirmer sa présence maritime. Sa position géographique exceptionnelle, au carrefour des routes maritimes euro-africaines et atlantico-méditerranéennes, constitue un atout naturel que seule une présence effective en tant qu'armateur pourra pleinement valoriser dans l'échiquier maritime international. Si la mer a toujours été, selon l'expression consacrée, le "secteur oublié" du développement marocain, l'inflexion stratégique actuelle pourrait enfin réconcilier ce royaume aux 3 500 kilomètres de littoral avec sa vocation maritime naturelle.**



## LE KIOSQUE 2.0 DE L'ODJ MÉDIA



PRESSPLUS EST LE KIOSQUE 100% DIGITAL & AUGMENTÉ  
DE L'ODJ MÉDIA GROUPE DE PRESSE ARRISALA SA  
MAGAZINES, HEBDOMADAIRE & QUOTIDIENS..

[www.pressplus.ma](http://www.pressplus.ma)



SCAN ME!

QUE VOUS UTILISIEZ VOTRE SMARTPHONE, VOTRE TABLETTE OU MÊME VOTRE PC,  
PRESSPLUS VOUS APporte LE KIOSQUE DIRECTEMENT CHEZ VOUS