



ALLIANCE DES
DEUX INTELLIGENCES

INTELLIGENCE HUMAINE | INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Cohabiter. Coopérer. Coévoluer.

LE MAROC DANS LE MONDE D'APRÈS

PROSPECTIVE 2026-2040

DÉFIS MONDIAUX, CHOIX STRATÉGIQUES
ET PROPOSITIONS POUR UN ROYAUME PLUS RÉSILIENT,
PLUS INFLUENT ET PLUS PROSPÈRE



SOUVERAINETÉS



COMPÉTITIVITÉ



CAPITAL HUMAIN



INNOVATION



INFLUENCE RÉGIONALE

LIVRE BLANC

ALLIANCE DES DEUX INTELLIGENCES — A2I

ÉDITION 2026

Prospective 2026–2040 · Alliance des Deux Intelligences (A2I)

Cohabiter. Coopérer. Coévoluer.

Statut éditorial

Édition de publication approuvée par le comité de lecture, selon confirmation du commanditaire du 4 octobre 2026. Les analyses et propositions sont une contribution prospective indépendante de l'Alliance des Deux Intelligences (A2I), et ne constituent pas une position officielle de l'État marocain.

Transparence sur l'assistance IA

La structuration, la rédaction et la révision de ce manuscrit ont bénéficié d'une assistance par intelligence artificielle. La responsabilité des analyses, des vérifications et de la décision de publier appartient aux responsables éditoriaux humains. L'assistance IA ne vaut ni source primaire ni validation institutionnelle.

Crédits et mentions de publication

Titre : Le Maroc dans le monde d'après — Prospective 2026–2040.

Édition intellectuelle : Alliance des Deux Intelligences (A2I). Responsabilité éditoriale nominative : à confirmer sur les épreuves de l'éditeur.

Validation éditoriale : comité de lecture, selon confirmation du commanditaire en date du 4 octobre 2026. Cette mention ne vaut pas approbation officielle par une administration.

Clôture documentaire : octobre 2026 pour la présente édition ; chaque donnée demeure régie par le millésime et les réserves indiqués à son emplacement.

Assistance à la rédaction et à la révision : intelligence artificielle ; validation des analyses et responsabilité de publication : responsables éditoriaux humains.

Droits de reproduction : modalités contractuelles à convenir avec l'éditeur. Les droits des documents et illustrations de tiers demeurent réservés.

Sommaire

PARTIE I	Comprendre le basculement historique · p. 4
PARTIE II	Anatomie de la nouvelle puissance mondiale · p. 8
PARTIE III	La guerre des intelligences · p. 14
PARTIE IV	Les puissances qui refusent de choisir · p. 19
PARTIE V	L'Afrique au centre du nouvel ordre mondial · p. 26
PARTIE VI	Le Maroc face à ses choix stratégiques · p. 31
PARTIE VII	Les souverainetés marocaines à construire · p. 37
PARTIE VIII	Prospective 2030–2035–2040 · p. 42
PARTIE IX	Vingt propositions stratégiques · p. 49
PARTIE X	Feuille de route opérationnelle 2027–2040 · p. 76
PARTIE XI	Annexes documentaires et instruments de travail · p. 79
PARTIE XII	Conclusion générale et manifeste A2I · p. 86

PARTIE I — COMPRENDRE LE BASCULEMENT HISTORIQUE

Chapitre 1 — Les deux siècles de suprématie occidentale : accident historique ou transformation durable ?

Parler de deux siècles de suprématie occidentale exige d'abord de préciser ce que l'on entend par Occident. L'industrialisation britannique, l'expansion coloniale européenne, puis la prépondérance américaine ne forment pas une trajectoire parfaitement continue. Elles partagent cependant une capacité à transformer l'avance technologique en avantage militaire, commercial et institutionnel. Cette capacité a façonné les règles d'une grande partie de l'économie mondiale contemporaine.

Le premier mécanisme fut productif. La mécanisation, l'accès à l'énergie et l'organisation industrielle ont permis de fabriquer à grande échelle des biens auparavant coûteux. Le second fut financier : les banques, les marchés de capitaux et les systèmes d'assurance ont facilité des investissements de longue durée. Le troisième fut institutionnel : les puissances dominantes ont pu diffuser leurs standards juridiques, leurs pratiques commerciales et leurs instruments monétaires. Ces mécanismes se sont renforcés mutuellement, sans bénéficier également aux sociétés concernées.

La perspective historique proposée par Kishore Mahbubani invite à ne pas confondre une situation relativement récente avec une loi éternelle. Les grandes économies asiatiques avaient occupé, durant de longues périodes, une place considérable dans la production et les échanges. Leur retour en puissance oblige à reconsidérer une narration qui présenterait l'ascension occidentale comme l'aboutissement nécessaire de l'histoire universelle.

Cette correction historique ne suffit pourtant pas à démontrer que la Chine reprendra automatiquement la première place dans toutes les dimensions de la puissance. Le monde contemporain ne ressemble ni aux économies préindustrielles ni au système colonial du XIX^e siècle. Les connaissances circulent plus vite ; les sociétés sont liées par des infrastructures techniques ; les institutions financières exercent des effets qui dépassent largement les frontières nationales. La prééminence d'une monnaie ou d'un standard peut ainsi survivre au déplacement de la production industrielle.

La question centrale devient celle des mécanismes de reproduction de l'avantage. Une puissance conserve-t-elle sa position parce qu'elle produit davantage, parce qu'elle finance les autres, parce qu'elle fixe les règles ou parce qu'elle attire les compétences ? Ces réponses ne se superposent pas toujours. Une économie peut être indispensable comme atelier du monde sans disposer de la monnaie mondiale ; une autre peut connaître une croissance plus lente tout en conservant un réseau d'alliances exceptionnel.

Pour le Maroc, cette histoire fournit une leçon de méthode : aucun avantage extérieur n'est éternel et aucun retard n'est nécessairement définitif. Les transformations de long terme récompensent les pays qui investissent dans des capacités transmissibles : institutions fiables, compétences, infrastructures utiles et aptitude à apprendre. Il serait imprudent de bâtir une stratégie nationale sur l'idée qu'un partenaire restera indéfiniment dominant. Il serait tout aussi imprudent de croire qu'une puissance émergente est dispensée de fragilités.

L'histoire de la suprématie occidentale n'annonce donc pas un destin chinois. Elle rappelle que les hiérarchies mondiales sont construites, entretenues et, parfois, profondément révisées.

Chapitre 2 — Mahbubani : anticipations, sous-estimations et questions ouvertes

L'intérêt de Kishore Mahbubani tient moins à une prédiction chiffrée qu'au déplacement du regard qu'il propose. Dans *Le jour où la Chine va gagner*, il demande aux États-Unis de distinguer la protection de leurs citoyens de la préservation d'une suprématie mondiale. Cette distinction est essentielle : une politique extérieure peut afficher une démonstration de force tout en produisant des coûts économiques et sociaux pour la population qu'elle prétend servir.

L'auteur insiste également sur une différence majeure entre la Chine et l'Union soviétique. L'économie chinoise est intégrée à des réseaux commerciaux et productifs mondiaux. La stratégie d'endiguement imaginée pendant la guerre froide ne peut donc être reproduite sans coûts considérables pour les pays qui l'appliquent. Ce raisonnement demeure utile pour comprendre pourquoi les restrictions sectorielles et la continuité des échanges peuvent coexister. L'interdépendance n'abolit pas la rivalité ; elle en modifie les moyens.

Une troisième intuition concerne les pays tiers. Mahbubani observe qu'une grande partie du monde ne souhaite pas sacrifier ses relations économiques avec l'un des deux géants pour satisfaire les exigences politiques de l'autre. Cette préférence pour la diversification est particulièrement pertinente pour les économies qui disposent de plusieurs débouchés commerciaux. Elle ne signifie toutefois pas que tous les États possèdent la même capacité de résister aux pressions. La géographie, la dette, les engagements de défense et l'accès aux technologies limitent les choix disponibles.

Les réserves portent d'abord sur la lecture des systèmes politiques. L'opposition entre une Amérique rigidifiée et une Chine méritocratique peut éclairer certaines difficultés, mais elle ne constitue pas une mesure suffisante de leur aptitude à se réformer. Les contre-pouvoirs américains peuvent ralentir des décisions tout en permettant de corriger des erreurs. La centralisation chinoise peut accélérer l'exécution tout en amplifiant le coût de certaines orientations. Les performances doivent être appréciées dans la durée et sur plusieurs critères.

L'autre réserve concerne la notion de victoire. Le PIB, la technologie, les alliances et la monnaie internationale n'obéissent pas au même calendrier. Une supériorité industrielle n'entraîne pas mécaniquement une suprématie financière ; un avantage militaire n'assure pas l'adhésion diplomatique. Le titre du livre suggère une issue binaire alors que son argumentation permet, paradoxalement, d'envisager une coexistence prolongée.

La méthode A2I consiste à conserver les questions puissantes de Mahbubani sans reprendre ses conclusions comme des certitudes. Son livre est un instrument de problématisation, non un oracle. Il nous aide à formuler des tests : les restrictions réduisent-elles réellement la dépendance ? Les partenaires disposent-ils d'alternatives ? Les institutions s'adaptent-elles ? Les gains de puissance améliorent-ils le bien-être des populations ?

Pour le Maroc, le bénéfice de cette lecture n'est pas de savoir quel drapeau dominera demain. Il est d'apprendre à reconnaître les transformations qui rendent certaines dépendances moins sûres et certaines coopérations plus précieuses.

Chapitre 3 — L'Amérique de 2026 : déclin relatif, résilience structurelle ou nouvelle affirmation ?

L'expression « déclin américain » entretient une confusion entre deux phénomènes. Le premier est relatif : d'autres pays augmentent leur poids dans l'économie mondiale, réduisant mécaniquement la part des États-Unis. Le second serait absolu : l'économie américaine perdrait ses capacités fondamentales d'innovation, de financement, de défense ou d'organisation. Ces deux diagnostics n'appellent ni les mêmes preuves ni les mêmes conclusions.

L'avantage américain repose sur un ensemble difficile à reproduire. Le dollar occupe une place centrale dans les réserves et les transactions internationales. Les marchés financiers offrent une profondeur remarquable. Les universités, les entreprises technologiques et les laboratoires attirent des chercheurs du monde entier. Les alliances de sécurité et les relations institutionnelles créent un réseau d'influence qui dépasse la seule taille du marché intérieur. Aucun de ces atouts n'est éternel, mais leur combinaison constitue une force structurelle.

Les vulnérabilités américaines sont également réelles. La polarisation politique peut compliquer la définition d'objectifs de long terme. Les inégalités sociales, les contraintes budgétaires et les arbitrages entre dépenses intérieures et engagements extérieurs nourrissent des tensions durables. Les politiques commerciales protectionnistes peuvent protéger certains secteurs tout en renchérissant les coûts d'autres entreprises. L'évaluation exige donc de distinguer les objectifs affichés des résultats obtenus.

La politique industrielle américaine constitue un terrain particulièrement révélateur. Lorsqu'un gouvernement cherche à relocaliser une chaîne de production stratégique, il peut renforcer sa sécurité d'approvisionnement, mais il doit mobiliser du capital, de l'énergie, des travailleurs qualifiés et du temps. Le succès ne se mesure pas seulement aux annonces d'investissement : il se vérifie dans les usines opérationnelles, les compétences créées et la capacité à maintenir des coûts compétitifs.

La même prudence s'impose pour la puissance technologique. Concevoir des systèmes avancés d'intelligence artificielle ne garantit pas leur diffusion efficace dans l'ensemble de l'économie. Les gains de productivité dépendent de l'organisation des entreprises, de la formation des salariés et de l'adaptation des infrastructures. Le leadership dans la recherche est une condition favorable, non un résultat économique automatiquement acquis.

Du point de vue marocain, les États-Unis doivent être analysés à travers plusieurs fonctions distinctes : partenaire diplomatique, acteur de sécurité, marché, source de financement et fournisseur de technologies. Une évolution dans l'un de ces domaines ne modifie pas nécessairement tous les autres. La stratégie nationale gagnerait à identifier, pour chaque fonction, les bénéfices à préserver et les risques à surveiller.

L'Amérique de 2026 ne peut donc être résumée par le vocabulaire du déclin. Elle combine des ressources exceptionnelles et des difficultés internes qui peuvent affecter la manière dont elle les mobilise. La question pertinente est celle de sa capacité à transformer ses atouts en résultats durables, tout en maintenant la confiance de ses partenaires.

Chapitre 4 — La Chine de 2026 : puissance industrielle et contradictions internes

La Chine occupe une position particulière dans l'économie mondiale : elle n'est pas seulement un grand marché, mais un ensemble industriel capable de coordonner production, infrastructures, logistique et montée en gamme technologique. Cette densité productive

explique pourquoi les tentatives de réorganisation des chaînes d'approvisionnement rencontrent des limites. Déplacer l'assemblage final ne suffit pas lorsque les composants, les machines ou les savoir-faire demeurent concentrés ailleurs.

La capacité chinoise de planification à long terme représente un avantage dans certains secteurs. Les investissements dans les transports, les équipements et les capacités industrielles peuvent être déployés à une échelle que peu de pays égalent. Mais cette vitesse comporte une contrepartie : lorsque les anticipations sont erronées, les surcapacités et les engagements financiers peuvent devenir difficiles à absorber. La quantité produite n'est pas toujours synonyme de rentabilité durable.

La demande intérieure constitue un second sujet d'analyse. Une économie qui dépend fortement de ses exportations reste exposée aux restrictions commerciales et aux ralentissements de ses partenaires. Stimuler la consommation suppose des arbitrages relatifs aux revenus, à la protection sociale, à la confiance des ménages et au fonctionnement du marché immobilier. Les performances à l'exportation ne dispensent donc pas de réformes intérieures.

Le facteur démographique doit également être examiné sans déterminisme. Le vieillissement peut peser sur la population active et sur certaines dépenses publiques. Il peut aussi accélérer l'automatisation et encourager une amélioration de la productivité. L'issue dépendra de la capacité à former les travailleurs, à diffuser les innovations et à financer la transition. Une population nombreuse ne constitue pas, en soi, une garantie de puissance.

Sur le plan international, Pékin cherche à sécuriser ses approvisionnements, ses débouchés et ses voies de circulation. Ses investissements extérieurs peuvent répondre à des besoins économiques réels des pays partenaires. Ils peuvent aussi susciter des questions légitimes sur les conditions de financement, la concurrence, la transparence et le transfert de compétences. Il faut juger chaque projet sur ses caractéristiques plutôt que sur la nationalité de son investisseur.

Pour le Maroc, cette distinction est décisive. Un partenariat industriel avec une entreprise chinoise peut accélérer la création d'une filière nouvelle. Son intérêt national dépend toutefois de la part de valeur ajoutée locale, de la formation des équipes, de l'intégration des sous-traitants et de l'accès effectif aux marchés visés. Les capacités du partenaire ne deviennent pas automatiquement celles du pays d'accueil.

La Chine de 2026 apparaît ainsi comme une puissance industrielle de premier plan confrontée à des contraintes économiques et politiques sérieuses. Reconnaître simultanément ses atouts et ses limites est la condition d'une coopération lucide, fondée sur des contrats vérifiables plutôt que sur l'admiration ou la méfiance de principe.

Chapitre 5 — Le piège de Thucydide : la guerre est-elle inévitable ?

Le « piège de Thucydide » désigne l'idée selon laquelle l'ascension d'une puissance et la peur qu'elle inspire à une puissance établie peuvent accroître le risque de guerre. Cette formule est utile comme avertissement, mais dangereuse lorsqu'elle devient une prophétie. Les décisions des dirigeants, les institutions, les perceptions et les coûts anticipés d'un conflit continuent de compter. Une tension structurelle ne supprime jamais la responsabilité politique.

La rivalité sino-américaine présente plusieurs mécanismes d'escalade possibles. Une mesure commerciale peut être interprétée comme une tentative d'affaiblissement stratégique ; une

démonstration militaire peut susciter une réponse symétrique ; une crise régionale peut être aggravée par la crainte de perdre sa crédibilité. Dans chaque cas, les acteurs peuvent surestimer leurs propres capacités de contrôle et sous-estimer la détermination de l'adversaire. La prévention suppose donc des canaux de communication fiables et une compréhension précise des lignes rouges.

L'interdépendance économique joue un rôle ambivalent. Elle augmente le coût d'une rupture, ce qui peut favoriser la retenue. Mais elle fournit aussi des instruments de pression : restriction d'exportation, limitation d'accès à un marché, contrôle d'un composant critique. Une dépendance devient alors à la fois une raison de coopérer et une tentation de contraindre. C'est pourquoi l'intensité des échanges ne garantit pas, à elle seule, la paix.

Le débat doit également distinguer compétition, confrontation et guerre. Les deux premières peuvent se prolonger pendant des décennies sans conduire nécessairement à la troisième. Une compétition technologique ou industrielle peut produire des politiques agressives tout en laissant subsister des espaces de négociation. L'enjeu est de construire des mécanismes qui empêchent un incident limité de déclencher une escalade disproportionnée.

Les pays tiers ne sont pas de simples spectateurs. Leurs choix diplomatiques, leurs règles commerciales et leur participation aux institutions multilatérales peuvent contribuer à préserver des domaines de coopération. Ils peuvent également être fragilisés par des exigences d'alignement incompatibles avec leurs besoins économiques. Le défi consiste à défendre les règles communes sans nier les rapports de force qui structurent leur application.

Pour le Maroc, l'hypothèse d'une crise majeure impose un travail concret de résilience. Quels flux maritimes seraient affectés ? Quelles matières premières deviendraient difficiles à obtenir ? Quelles entreprises seraient exposées à des ruptures de paiement ou de composants ? Ces questions relèvent autant de la planification économique que de la diplomatie. Elles doivent être abordées avant qu'une crise ne rende les réponses plus coûteuses.

Le piège de Thucydide ne prédit donc pas une guerre. Il rappelle que les rivalités mal gouvernées peuvent produire des catastrophes que personne n'avait initialement recherchées. La meilleure réponse n'est ni le fatalisme ni l'optimisme automatique, mais la préparation, la transparence des intérêts et la multiplication des voies de désescalade.

PARTIE II — ANATOMIE DE LA NOUVELLE PUISSANCE MONDIALE

Chapitre 6 — PIB nominal, pouvoir d'achat et productivité

Le produit intérieur brut ressemble à un classement simple jusqu'au moment où l'on demande ce qu'il mesure. Converti aux taux de change courants, le PIB nominal exprime la taille d'une économie dans une monnaie commune et aide à apprécier son poids financier international. Calculé en parité de pouvoir d'achat, il corrige les différences de prix entre pays et éclaire davantage les volumes de biens et services produits. Aucune de ces mesures ne constitue, isolément, un palmarès complet de la puissance.

Un pays peut occuper une place élevée en parité de pouvoir d'achat tout en disposant de ressources financières extérieures plus limitées. Il peut aussi posséder un PIB nominal considérable sans offrir à tous ses habitants un revenu élevé. La productivité ajoute une troisième dimension : combien de valeur une heure travaillée permet-elle de créer ? C'est

souvent elle qui détermine la capacité à financer durablement les salaires, la recherche et les services publics. La démographie, les prix et la spécialisation industrielle influencent donc la lecture des comparaisons internationales.

La rivalité entre les États-Unis et la Chine révèle cette pluralité. La Chine dispose d'une profondeur manufacturière et d'un marché intérieur majeurs ; les États-Unis bénéficient d'un pouvoir financier, de secteurs de haute technologie et d'institutions capables d'attirer des capitaux internationaux. Déduire une domination globale d'une seule série statistique serait une erreur de méthode. Le FMI publie précisément des séries distinctes de PIB à prix courants, de PIB en parité de pouvoir d'achat et de PIB par habitant, qui doivent être examinées avec leurs définitions et leur millésime [S1].

Pour le Maroc, l'enjeu n'est pas de désigner le « vainqueur » du classement. Il consiste à comprendre la demande solvable de chaque marché, les secteurs où la productivité progresse et les maillons industriels dans lesquels les entreprises marocaines peuvent conserver davantage de valeur. Un fournisseur national qui améliore sa qualité et son ingénierie peut renforcer sa position sans que le PIB mondial de son principal client change sensiblement.

Une politique d'évaluation devrait donc rapprocher trois tableaux : valeur ajoutée manufacturière, productivité par secteur et part des intrants importés dans les exportations. Les chiffres doivent être comparés à périmètre constant, avec des séries datées. Le HCP, l'Office des Changes et les enquêtes sectorielles seraient à mobiliser pour établir les données marocaines correspondantes.

La véritable question n'est pas de savoir quelle économie est la plus grande selon un indicateur choisi à l'avance. Elle est de comprendre comment la taille, la productivité et la maîtrise des technologies se transforment en liberté de décision.

Chapitre 7 — Dollar, renminbi et souveraineté monétaire

La domination monétaire ne se lit pas dans le seul cours d'une devise. Elle se construit par la profondeur des marchés financiers, la confiance dans les actifs disponibles, la facilité de règlement des échanges et la possibilité de trouver rapidement des contreparties. Une monnaie peut être utilisée dans certains contrats commerciaux sans devenir pour autant la principale réserve des banques centrales. C'est cette différence qui doit guider l'analyse du dollar et du renminbi.

L'enquête triennale de la Banque des règlements internationaux indique que le dollar figurait d'un côté de 89,2 % des transactions de change recensées en avril 2025, contre 8,5 % pour le renminbi. Ces pourcentages ne sont pas des parts de réserves mondiales : comme chaque opération implique deux monnaies, leur somme dépasse 100 %. Ils montrent néanmoins la place centrale du dollar dans la liquidité du marché des changes [S2]. La distinction est décisive pour éviter une conclusion trompeuse sur une dédollarisation prétendument accomplie.

La Chine peut accroître l'utilisation de sa monnaie dans des paiements bilatéraux, développer des infrastructures de règlement et encourager certains partenaires à diversifier leurs pratiques. Mais l'internationalisation d'une monnaie dépend également de la convertibilité, de la confiance juridique et de l'accès à des actifs suffisamment liquides. Les décisions commerciales et les décisions de gestion des réserves répondent à des logiques différentes. Une progression du renminbi dans un corridor d'échanges ne prouve pas que le système monétaire mondial a changé de centre.

Pour le Maroc, la question pratique est celle des risques de change et de financement. Une entreprise peut acheter des composants en dollars, vendre en euros et payer ses salariés en dirhams. Sa rentabilité dépend alors de plusieurs taux de change et des possibilités de couverture. Une dette libellée dans une monnaie différente de celle des recettes crée une exposition supplémentaire. La diversification des devises n'est utile que si elle réduit le risque total, frais et liquidité compris.

L'A2I recommande une démarche d'abord microéconomique : identifier les entreprises et les projets les plus exposés, diffuser la formation aux instruments de couverture et comparer les coûts de financement par devise. Les séries officielles de Bank Al-Maghrib et de l'Office des Changes devront être rapprochées des pratiques des entreprises avant de proposer un instrument public nouveau.

La souveraineté monétaire ne se résume pas au choix d'une devise favorite. Elle repose sur la crédibilité des institutions, la qualité de la gestion des risques et la capacité à financer les besoins nationaux sans dépendre d'une hypothèse unique sur l'avenir du dollar.

Chapitre 8 — Industrie, matières critiques et chaînes de valeur

Une chaîne de valeur n'est pas une simple succession d'usines. Elle relie extraction, transformation, conception, logiciels, transport, certification et distribution. Lorsqu'un seul maillon est interrompu, des installations situées à des milliers de kilomètres peuvent s'arrêter. La pandémie, les tensions commerciales et les crises logistiques ont rendu cette interdépendance plus visible ; elles n'ont pas démontré qu'une relocalisation intégrale serait économiquement possible ou souhaitable.

Les matières dites critiques illustrent cette difficulté. Un pays peut posséder des réserves minières sans disposer des installations de raffinage, des compétences chimiques ou des équipements nécessaires pour produire des composants utilisables. À l'inverse, une industrie de transformation peut dépendre d'approvisionnements importés mais maîtriser des procédés à forte valeur ajoutée. Confondre extraction et contrôle industriel conduit à surestimer certains avantages et à sous-estimer les savoir-faire intermédiaires.

Le World Investment Report 2025 de la CNUCED consacre une analyse spécifique aux investissements internationaux dans l'économie numérique ; l'édition 2026 traite des investissements dans un environnement international turbulent. Ces publications constituent un cadre utile pour examiner la géographie des capitaux, mais elles ne permettent pas, sans extraction sectorielle, de mesurer la dépendance d'une filière marocaine donnée [S3]. La prudence documentaire doit précéder le commentaire géopolitique.

Le Maroc peut tirer parti de sa présence dans plusieurs chaînes industrielles exportatrices. Encore faut-il distinguer l'implantation d'une unité d'assemblage de la capacité à concevoir, tester et remplacer ses intrants. Une usine automobile peut exporter des véhicules tout en dépendant de composants électroniques provenant d'un petit nombre de fournisseurs. Un équipement énergétique peut être produit localement mais nécessiter une maintenance logicielle extérieure. Les dépendances importantes ne figurent pas toujours dans la valeur déclarée des importations.

La réponse stratégique consiste à classer les intrants selon le dommage provoqué par leur indisponibilité. Pour chaque composant sensible, une filière devrait connaître le nombre de fournisseurs qualifiés, le délai de substitution, les stocks disponibles et les capacités nationales

de réparation. Les contrats d'investissement soutenus par des fonds publics pourraient inclure des objectifs vérifiables de formation et d'intégration locale, sans imposer des taux uniformes irréalistes.

L'indicateur décisif n'est pas le nombre de produits que le Maroc affirme pouvoir fabriquer. C'est le nombre de fonctions industrielles qu'il peut maintenir ou réorganiser lorsque l'un de ses partenaires connaît une rupture. La souveraineté productive se mesure à la capacité d'adaptation, pas à la fermeture des frontières. Pour rendre ce principe vérifiable, chaque filière devrait publier une méthode de mesure commune et distinguer les capacités déjà opérationnelles des investissements simplement annoncés. Un audit indépendant pourrait ensuite confronter ces déclarations aux délais réels de remplacement des intrants.

Chapitre 9 — Puissance militaire, espace et routes maritimes

Une route maritime ne relève pas uniquement du commerce. Elle peut devenir un enjeu de sécurité lorsque les navires, les câbles sous-marins, les systèmes de navigation ou les infrastructures portuaires sont exposés à une crise. L'espace ajoute une dépendance moins visible : des activités civiles utilisent des services satellitaires pour la localisation, les communications et l'observation. La puissance contemporaine tient donc aussi à la capacité de préserver des réseaux dont le fonctionnement quotidien paraît aller de soi.

Les États-Unis et la Chine investissent dans des capacités militaires et technologiques différentes, mais leur comparaison ne peut se réduire au nombre de navires ou de satellites. Il faut distinguer l'étendue des missions, la disponibilité opérationnelle, les alliances, la logistique et la capacité à maintenir les équipements dans la durée. Une flotte importante peut rencontrer des contraintes d'approvisionnement ; un système spatial avancé peut être vulnérable à des perturbations au sol. Le matériel ne remplace pas l'organisation.

Pour les entreprises, le premier effet d'une tension maritime est souvent économique : hausse de l'assurance, allongement des trajets, retard des pièces et immobilisation du capital. Un transporteur peut détourner ses navires ; une usine ne peut pas toujours remplacer immédiatement le composant attendu. Les effets se propagent ainsi des routes commerciales aux prix de production. Une analyse stratégique doit suivre ces mécanismes plutôt que transformer chaque incident en prédiction d'un conflit mondial.

Le Maroc possède une double interface atlantique et méditerranéenne. Les ports, les réseaux d'énergie, les câbles et les plateformes industrielles y forment un système interdépendant. La continuité de ce système suppose une coopération entre opérateurs, autorités portuaires, services compétents et entreprises utilisatrices. Il ne s'agit pas de militariser la politique logistique, mais de distinguer les risques ordinaires, les incidents cybernétiques et les perturbations majeures nécessitant des procédures spécifiques.

L'A2I propose un exercice de résilience : simuler l'indisponibilité temporaire d'un itinéraire maritime, d'un système d'information portuaire et d'une liaison de communication. Les participants évalueraient les délais de rétablissement, les procédures alternatives et les stocks réellement mobilisables. Les données sensibles resteraient protégées, mais une synthèse publique pourrait indiquer les améliorations effectuées. Les paramètres chiffrés devraient provenir des opérateurs concernés, et non d'hypothèses présentées comme des faits.

Cette approche exige une définition préalable des responsabilités entre acteurs civils et autorités compétentes. La puissance maritime utile au Maroc n'est pas seulement celle qui

protège un littoral. C'est celle qui permet à une économie ouverte de continuer à produire, échanger et communiquer lorsque son environnement devient moins prévisible.

Chapitre 10 — Soft power, diplomatie et normes

L'influence internationale ne se confond pas avec la popularité. Un pays peut être admiré pour sa culture et contesté pour ses choix économiques ; il peut disposer d'un réseau diplomatique étendu sans parvenir à faire adopter une norme favorable à ses entreprises. Le soft power désigne une capacité d'attraction, tandis que la diplomatie, la réputation institutionnelle et la négociation technique mobilisent des instruments différents. Leur efficacité dépend de leur articulation.

La compétition entre puissances s'exerce aujourd'hui dans des espaces parfois éloignés des sommets politiques : organismes de normalisation, universités, conférences scientifiques, dispositifs de certification et plateformes de formation. Une norme technique peut déterminer si un produit accède à un marché ; un partenariat universitaire peut former des ingénieurs qui travailleront ensuite dans plusieurs pays. Ces effets sont moins visibles qu'une déclaration diplomatique, mais ils peuvent durer plus longtemps.

L'Union européenne illustre le pouvoir de règles applicables à un vaste marché. Les États-Unis exercent une influence importante par leurs universités, leurs entreprises technologiques et leurs réseaux financiers. La Chine développe des dispositifs de coopération, de formation et de financement. Aucun de ces leviers ne produit automatiquement l'adhésion. La crédibilité dépend de la constance des engagements, de la qualité des institutions et de l'expérience concrète des partenaires. Une communication ambitieuse peut même devenir contre-productive si les promesses ne sont pas tenues.

Le Maroc dispose d'atouts relationnels et culturels, mais il gagnerait à évaluer leur traduction économique et scientifique. Un accord entre universités a-t-il produit des recherches communes ? Une mission commerciale a-t-elle ouvert un débouché durable ? Une initiative de coopération africaine a-t-elle permis la formation de techniciens locaux ? Le nombre d'événements organisés ne répond pas à ces questions. Il faut suivre les résultats plusieurs années après les annonces.

Une politique d'influence cohérente pourrait associer diplomates, organismes de certification, établissements de recherche et entreprises exportatrices autour de priorités limitées. Pour une filière industrielle, l'enjeu serait d'anticiper les normes ; pour un partenariat africain, de développer des compétences partagées ; pour une coopération scientifique, de préserver des capacités de recherche au Maroc. Les institutions concernées devraient définir des indicateurs distincts et éviter les tableaux de bord purement promotionnels.

L'A2I recommande un examen annuel de quelques initiatives représentatives, incluant leurs coûts, leurs partenaires, les engagements réalisés et les limites constatées. Les résultats négatifs devraient pouvoir être publiés sans être interprétés comme un désaveu de la diplomatie nationale. L'influence crédible se construit précisément par cette capacité d'apprentissage.

Le Royaume ne gagnera pas une place durable dans le monde d'après en racontant seulement ce qu'il souhaite devenir. Il la gagnera en donnant à ses partenaires des raisons vérifiables de lui faire confiance.

Sources primaires contrôlées et renvois

[S1] Fonds monétaire international — World Economic Outlook, avril 2026, base de données et conventions statistiques. <https://data.imf.org/Datasets/WEO>

Portée de la citation : Distinction entre PIB nominal, PPA et indicateurs par habitant ; aucun classement chiffré repris sans extraction.

[S2] Banque des règlements internationaux — Triennial Central Bank Survey 2025, résultats de change, avril 2025 ; résultats définitifs publiés en 2026.

<https://www.bis.org/publications/triennial-central-bank-survey-foreign-exchange-and-over-the-counter-otc-derivatives-markets-2025>

Portée de la citation : Dollar 89,2 % et renminbi 8,5 % des opérations de change, chaque opération impliquant deux devises.

[S3] CNUCED — World Investment Report 2025 : International Investment in the Digital Economy, 19 juin 2025 ; série WIR 2026. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025>

Portée de la citation : Référence au périmètre du rapport, sans attribution de chiffres sectoriels marocains.

Compléments bibliographiques et périmètre des sources

Les sources rassemblées dans ce volume éclairent les analyses sans constituer une base de données exhaustive. Les comparaisons de productivité, d'exposition aux devises et de performance portuaire sont présentées comme des objets d'évaluation, non comme des résultats statistiques établis par le présent Livre blanc.

Note de transparence éditoriale

Cette révision a été élaborée avec assistance d'intelligence artificielle. Les textes, chiffres, interprétations et propositions doivent être contrôlés et approuvés par les responsables humains désignés par l'A2I. Les recommandations ne représentent pas des décisions de l'État marocain.

PARTIE III — LA GUERRE DES INTELLIGENCES

Chapitre 11 — L'intelligence artificielle, infrastructure de puissance

L'intelligence artificielle n'est plus seulement une industrie du logiciel. Elle devient une infrastructure générale, comparable par certains effets à l'électricité ou aux télécommunications : elle intervient dans la conception des médicaments, l'organisation logistique, la défense, la finance et les administrations. Cette diffusion explique pourquoi la compétition internationale ne porte pas uniquement sur la qualité d'un modèle conversationnel. Elle concerne la capacité à produire, déployer et gouverner des systèmes dont dépendront des activités essentielles.

La compétition entre les États-Unis et la Chine doit désormais être décrite sans supposer une supériorité uniforme d'un seul camp. Le Stanford AI Index 2026 constate un rapprochement des performances des modèles de pointe, tout en distinguant les avantages américains dans l'investissement privé et les capacités de calcul, et les forces chinoises dans les publications, les brevets et les déploiements industriels [S1]. Cette distinction est fondamentale : l'avance dans une dimension ne garantit pas la maîtrise de l'ensemble de la chaîne. Pour le Maroc, elle justifie une politique d'évaluation technologique indépendante des discours commerciaux.

Les États-Unis bénéficient d'un écosystème associant recherche, capital-risque, grandes plateformes et infrastructures de calcul. La Chine mobilise une profondeur industrielle, un vaste marché intérieur et une coordination entre entreprises et politiques publiques. Ces configurations ne produisent pas les mêmes avantages. L'une facilite certaines innovations de rupture ; l'autre peut accélérer leur diffusion dans la production. Il serait cependant imprudent de transformer ces tendances en verdict définitif : coûts énergétiques, restrictions commerciales, qualité des données et confiance des utilisateurs modifient constamment l'équilibre.

Pour le Maroc, l'enjeu n'est pas de reproduire à l'identique la course des géants. Il est de déterminer où l'intelligence artificielle crée une valeur nationale vérifiable. Dans l'agriculture, elle peut améliorer l'anticipation hydrique ; dans l'industrie, contribuer à la maintenance ; dans la santé, soutenir des professionnels sans se substituer à leur responsabilité ; dans l'administration, réduire les délais et améliorer l'accès aux services. Chaque application exige des données adaptées, des agents formés et des critères d'évaluation publics.

L'A2I propose de distinguer trois niveaux d'ambition : utiliser les technologies disponibles lorsque cela est pertinent ; développer des capacités locales dans les secteurs sensibles ; préserver les compétences permettant d'auditer, de remplacer ou d'interrompre un système. La souveraineté ne se mesure pas au nombre d'annonces sur l'IA, mais à la possibilité de choisir ses fournisseurs, de comprendre les risques et de maintenir les fonctions vitales. La première question stratégique devient ainsi : quelles décisions voulons-nous rester capables de prendre, même lorsque la technologie qui nous assiste vient d'ailleurs ?

Cette exigence appelle aussi une évaluation indépendante des résultats, et non une simple comptabilité des équipements installés.

Épreuve marocaine — Avant de financer un système d'IA pour l'irrigation, le ministère concerné et les opérateurs devraient définir une référence : précision des prévisions, économies d'eau

réellement constatées, erreurs coûteuses et compétences locales de maintenance. Un pilote sans groupe de comparaison ne permettrait pas d'attribuer une amélioration à l'algorithme. L'A2I propose d'exiger un bilan public des usages financés sur fonds publics, distinguant performances techniques et bénéfices effectifs.

Chapitre 12 — Semi-conducteurs, calcul et cloud : la géographie des dépendances

La souveraineté numérique commence bien avant le serveur. Une puce avancée dépend d'outils de conception, d'équipements de fabrication, de matériaux, de licences et de compétences rares. Le Stanford AI Index 2026 décrit la forte concentration de la fabrication des composants d'IA de pointe autour de TSMC, à Taïwan [S1]. Il serait donc trompeur de présenter l'achat d'accélérateurs comme l'acquisition d'une autonomie technologique complète. Un centre de calcul peut être physiquement situé au Maroc tout en restant tributaire de chaînes de maintenance et de logiciels extérieurs.

Les semi-conducteurs avancés occupent une place singulière : leur production nécessite des investissements considérables, une expertise accumulée et des équipements que peu d'acteurs maîtrisent. Le calcul intensif ajoute une autre contrainte. Les centres de données exigent de l'électricité disponible, des réseaux fiables, des dispositifs de refroidissement et des techniciens capables d'assurer une exploitation continue. Le cloud, enfin, repose sur des couches logicielles dont les contrats peuvent déterminer la réversibilité, l'accès aux données et les conditions d'une interruption de service.

La dépendance la plus dangereuse n'est pas toujours visible. Une administration peut héberger ses données sur le territoire national tout en restant tributaire d'un prestataire étranger pour l'administration du système, les mises à jour de sécurité ou la récupération des sauvegardes. À l'inverse, certains services non sensibles peuvent être confiés à des fournisseurs internationaux, à condition de prévoir des garanties contractuelles solides. Confondre localisation et maîtrise conduit donc à de coûteuses illusions.

Pour le Maroc, une politique réaliste devrait commencer par une cartographie des fonctions critiques : état civil, réseaux énergétiques, services financiers, santé, infrastructures portuaires et communications publiques. Il faudrait ensuite identifier, pour chacune, les exigences de continuité, les risques juridiques, les dépendances logicielles et les possibilités de migration. Cette démarche précéderait toute décision d'investissement dans un cloud national ou dans des capacités de calcul spécialisées.

Une stratégie d'achat public peut favoriser la concurrence, imposer des formats interopérables et exiger des exercices réguliers de reprise après incident. Les partenariats internationaux demeurent utiles, mais ils doivent inclure transfert de compétences, accès aux interfaces et clauses de sortie crédibles. L'objectif n'est pas de fabriquer au Maroc tous les composants du monde numérique. Il consiste à ne pas découvrir, au moment d'une crise, qu'un service indispensable ne peut plus fonctionner sans autorisation extérieure.

La véritable mesure de la souveraineté numérique est opérationnelle : combien de temps une institution peut-elle poursuivre sa mission si un fournisseur, une liaison internationale ou une licence cesse soudainement d'être disponible ?

Une telle préparation suppose des exercices de crise associant fournisseurs, régulateurs, équipes informatiques et responsables des services publics concernés.

Test de continuité — Pour un service critique, le contrat devrait préciser le temps de restauration, la possibilité d'exporter les données et l'accès à un environnement de secours. L'Agence internationale de l'énergie rappelle que les centres de données représentent aussi une contrainte électrique croissante : son scénario central projetait une consommation mondiale dépassant 1 000 TWh en 2030, contre 460 TWh en 2024 [S3]. Ce sont des projections mondiales, non une prévision de demande marocaine. Le Royaume doit produire ses propres études de réseau, de refroidissement et d'eau avant tout engagement majeur.

Chapitre 13 — Robotique et automatisation : produire autrement sans exclure

La robotique déplace la compétition industrielle du coût horaire vers la qualité de l'organisation productive. Dans une usine automatisée, la précision, la maintenance, la disponibilité des composants et la maîtrise des logiciels peuvent compter davantage que l'abondance de main-d'œuvre. Cette évolution concerne aussi les entrepôts, l'agriculture, la construction et certains services. Elle ne signifie pourtant pas que le travail humain disparaît : ses tâches, ses qualifications et sa répartition se transforment.

Le contraste international est documenté : selon le Stanford AI Index 2025, la Chine a installé 276 300 robots industriels en 2023, représentant un peu plus de la moitié des installations mondiales de cette année-là [S2]. Cet indicateur mesure des installations, non une productivité automatiquement supérieure dans tous les secteurs. Il montre néanmoins que la diffusion industrielle de la robotique est devenue un élément concret de puissance. Le Maroc doit raisonner par métiers et par ateliers, et non chercher à reproduire mécaniquement le volume chinois.

Pour les économies émergentes, une tension apparaît. L'automatisation permet de participer à des chaînes de valeur exigeantes, mais elle peut réduire l'avantage associé à des salaires relativement bas. Les pays qui se contentent d'offrir une main-d'œuvre bon marché risquent de voir certaines activités se rapprocher des marchés de consommation. Ceux qui développent une ingénierie locale peuvent, au contraire, attirer des productions plus complexes. La bataille porte ainsi sur la capacité d'apprentissage, pas seulement sur le nombre de machines installées.

Le Maroc dispose de bases industrielles dans l'automobile, l'aéronautique et plusieurs métiers exportateurs. Le défi consiste à diffuser les compétences au-delà des grands groupes. Les PME doivent pouvoir accéder à des diagnostics de productivité, à des équipements mutualisés et à des formations courtes adaptées aux opérateurs. Les écoles d'ingénieurs et les établissements de formation professionnelle pourraient travailler sur des problèmes concrets proposés par les entreprises : contrôle qualité, maintenance prédictive, sécurité des postes et réduction des rebuts.

Il faut également anticiper les conséquences sociales. Une politique industrielle qui améliore les rendements sans préparer les reconversions peut fragiliser sa propre acceptabilité. Les salariés doivent être associés à l'identification des tâches pénibles ou dangereuses à automatiser et aux nouvelles compétences à acquérir. Les gains de productivité peuvent soutenir de meilleurs salaires et de nouveaux métiers, mais ce résultat dépend de choix collectifs, non d'un automatisme économique.

La priorité marocaine serait de mesurer, secteur par secteur, les emplois transformés, les compétences manquantes et la valeur ajoutée réellement créée. Une robotisation réussie ne se reconnaît pas à une usine vide : elle se reconnaît à une production plus robuste, à des

travailleurs mieux qualifiés et à une capacité nationale accrue de concevoir et maintenir ses outils.

Cas d'usage — Dans une PME sous-traitante de l'automobile, un robot de contrôle qualité ne crée de valeur que si les rebuts diminuent et si les opérateurs peuvent entretenir l'équipement. Un dispositif public pourrait financer un diagnostic préalable et une formation certifiante plutôt que subventionner uniformément l'achat de machines. L'évaluation comparerait productivité, accidents, salaires et stabilité des emplois avant et après installation.

Chapitre 14 — Données, modèles et normes : qui fixe les règles du numérique ?

La donnée n'est pas une matière première ordinaire. Sa valeur dépend du contexte dans lequel elle est produite, de sa qualité, des droits qui encadrent son utilisation et des compétences capables de l'interpréter. Deux pays possédant des volumes comparables d'informations peuvent en tirer des bénéfices très différents. La question décisive n'est donc pas seulement celle du stockage : elle est celle de l'accès légitime, de la gouvernance et de la confiance.

Les règles numériques sont déjà un instrument d'accès aux marchés. Dans l'Union européenne, le règlement sur l'intelligence artificielle est appliqué par étapes ; des dispositions relatives à la transparence et à la gouvernance des modèles d'usage général sont applicables en 2026, tandis que d'autres obligations disposent de calendriers différés [S4]. Il ne faut donc ni affirmer que toutes les exigences sont entrées en vigueur simultanément, ni supposer que les entreprises marocaines opérant avec des clients européens peuvent ignorer leur évolution. La conformité devient une compétence industrielle et juridique à part entière.

Les modèles d'intelligence artificielle soulèvent une difficulté supplémentaire. Leur comportement dépend des données d'entraînement, des choix de conception et des évaluations réalisées avant leur déploiement. Pour des usages en arabe et en amazighe, la disponibilité de ressources linguistiques adaptées est une question d'inclusion et de performance. Une solution qui fonctionne correctement dans une langue dominante peut produire des résultats moins fiables dans des contextes locaux, administratifs ou juridiques.

Le Maroc devrait distinguer les données personnelles, les données publiques ouvertes et les informations stratégiques dont la divulgation pourrait créer un risque. Une classification cohérente permettrait d'éviter deux excès : la fermeture généralisée, qui empêche la recherche et l'innovation, et l'ouverture indiscriminée, qui fragilise les personnes ou les institutions. Cette doctrine devrait s'accompagner de responsabilités identifiables, de mécanismes d'audit et de voies de recours.

La CNDP, les autorités sectorielles, les universités et les entreprises ont ici des rôles complémentaires. La protection des droits ne peut reposer uniquement sur un formulaire de consentement ; elle exige une surveillance des usages effectifs. Les marchés publics pourraient imposer une documentation des modèles, des tests de robustesse, une traçabilité des modifications et des procédures de signalement des erreurs. Les organismes de recherche devraient pouvoir accéder, dans un cadre sécurisé, à des jeux de données utiles à la santé, à l'agriculture ou à la mobilité.

La souveraineté normative ne signifie pas inventer des règles isolées du reste du monde. Elle consiste à participer aux discussions internationales et à adapter les standards aux besoins nationaux. Pour l'A2I, le principe est simple : la donnée doit circuler lorsqu'elle sert l'intérêt

général, être protégée lorsqu'elle engage des droits et demeurer gouvernable lorsqu'elle influence une décision publique.

Cas de conformité — Une entreprise marocaine fournissant un système numérique à un client européen doit d'abord identifier son rôle juridique, la nature de l'usage et les exigences réellement applicables ; la présence d'IA ne suffit pas à conclure qu'un produit est automatiquement « à haut risque ». Une cellule d'appui aux exportateurs pourrait publier des fiches sectorielles datées, sans se substituer au conseil juridique nécessaire dans les dossiers complexes.

Chapitre 15 — Intelligence humaine et intelligence artificielle : préserver le jugement

L'intelligence artificielle peut produire une réponse convaincante sans comprendre les conséquences politiques, humaines ou juridiques de son adoption. Cette différence impose de distinguer l'assistance intellectuelle de la délégation de responsabilité. Une machine peut rapprocher des documents, simuler des hypothèses ou repérer des incohérences ; elle ne possède ni mandat démocratique, ni obligation morale personnelle, ni connaissance vécue de la société qu'elle contribue à décrire.

Le Stanford AI Index 2026 souligne une frontière de capacités irrégulière : des modèles réalisent des performances élevées dans certains exercices scientifiques ou informatiques, mais échouent encore sur des tâches apparemment simples [S1]. Une administration ne peut donc déduire la fiabilité d'un outil dans un dossier sensible de sa réussite à un test spectaculaire. Les protocoles doivent être définis à partir des erreurs possibles, de leurs conséquences et de la possibilité de contester une décision.

L'Alliance des Deux Intelligences défend une autre approche. L'intelligence humaine fixe les finalités, délibère sur les valeurs, interprète les situations et assume les décisions. L'intelligence artificielle élargit les capacités de recherche, de comparaison et de simulation. Leur coopération devient féconde lorsque les désaccords sont rendus visibles plutôt que dissimulés derrière une réponse unique. Un bon dispositif doit pouvoir dire ce qu'il ignore et permettre à son utilisateur de reprendre la main.

Cette doctrine suppose des compétences nouvelles. Les responsables publics doivent apprendre à formuler une question vérifiable, à identifier une source primaire et à distinguer corrélation, causalité et hypothèse. Les enseignants doivent préparer les élèves à utiliser les outils sans abandonner la lecture, le calcul, l'argumentation et l'écriture. Les journalistes doivent conserver des procédures de vérification indépendantes des textes générés. Les professionnels de santé, enfin, doivent pouvoir expliquer pourquoi ils suivent ou écartent une suggestion algorithmique.

Pour le Maroc, le véritable investissement souverain pourrait être un programme de formation au discernement numérique, accessible aux administrations, aux entreprises et aux établissements d'enseignement. Les projets d'IA financés sur fonds publics devraient préciser qui valide les résultats, qui peut contester une décision et comment les erreurs sont documentées. L'évaluation ne devrait pas seulement mesurer le temps gagné, mais aussi la qualité du service et la protection des personnes.

La coévolution des deux intelligences n'est donc pas une formule décorative. Elle constitue une discipline institutionnelle : organiser la coopération sans effacer les responsabilités. Une nation qui automatise ses réponses tout en affaiblissant sa capacité de jugement n'accroît pas sa souveraineté. Elle la déplace vers des systèmes qu'elle risque de ne plus savoir interroger.

Responsabilité vérifiable — Dans un service public, chaque décision assistée par IA devrait conserver un responsable humain identifiable, une possibilité de recours et une trace des données consultées. Il faut distinguer la suggestion automatisée de la décision administrative. L'A2I propose un registre d'incidents et un droit d'interruption des systèmes dont les erreurs produisent des conséquences disproportionnées.

PARTIE IV — LES PUISSANCES QUI REFUSENT DE CHOISIR

Chapitre 16 — L'Union européenne : puissance réglementaire, autonomie inachevée

L'Union européenne occupe une position paradoxale dans le nouvel équilibre mondial. Son marché, ses entreprises, ses universités et son pouvoir réglementaire lui donnent une influence considérable. Pourtant, sa capacité à agir comme une puissance unifiée demeure limitée par la diversité des intérêts nationaux, les procédures de décision et certaines dépendances stratégiques. Parler d'un déclin européen sans distinguer ces dimensions conduit à un diagnostic superficiel.

L'Union exerce un pouvoir réglementaire mesurable. L'AI Act, entré en vigueur en août 2024, suit un calendrier progressif d'application et de contrôle, documenté par les services officiels européens [S4]. Cet exemple illustre le mécanisme de la puissance normative : les entreprises qui souhaitent accéder à un marché doivent intégrer des obligations qui peuvent influencer leur conception des produits et leur documentation technique. Il ne démontre toutefois pas que Bruxelles maîtrise toute l'infrastructure mondiale de l'IA ; la capacité de réglementation et la capacité de production restent deux dimensions différentes.

Sur le plan stratégique, l'autonomie européenne reste un projet disputé. Certains États privilégient la relation transatlantique ; d'autres souhaitent développer des capacités industrielles et militaires propres. Les divergences concernent également l'énergie, les relations avec la Chine et la manière de répartir les investissements. L'Europe n'est donc ni un simple prolongement des États-Unis ni un troisième pôle déjà pleinement constitué. Elle est un ensemble puissant dont l'unité dépend des sujets.

Cette situation importe directement au Maroc. L'Union européenne est un partenaire économique structurant et un espace de normes auquel de nombreuses entreprises marocaines doivent s'adapter. Les décisions prises à Bruxelles peuvent modifier les conditions de production dans une usine de Tanger ou la compétitivité d'un exportateur agricole. Il ne suffit plus de suivre les droits de douane : il faut anticiper les obligations de traçabilité, les exigences carbone, les règles numériques et les attentes des donneurs d'ordre.

Le Royaume gagnerait à renforcer une veille réglementaire associant administrations, fédérations professionnelles, universités et représentants des PME. Cette veille devrait traduire chaque évolution européenne en conséquences opérationnelles : investissements nécessaires, délais, formations et risques commerciaux. En parallèle, la négociation politique doit chercher à faire reconnaître les réalités des chaînes de valeur partagées et les besoins de financement de la transition.

L'enjeu n'est pas de prendre ses distances avec l'Europe par principe. Il consiste à transformer une relation d'interdépendance en partenariat de montée en gamme, tout en diversifiant les débouchés. La proximité géographique constitue un avantage, mais elle peut devenir une

vulnérabilité si elle enferme le Maroc dans une seule trajectoire industrielle. Une autonomie stratégique crédible passe donc par deux mouvements simultanés : approfondir les coopérations utiles avec l'Union et préserver la capacité nationale de choisir d'autres partenaires lorsque l'intérêt du Royaume le justifie.

Application au Maroc — Les exportateurs de services numériques gagneraient à disposer d'un calendrier de conformité tenu à jour et validé par des juristes spécialisés. Une obligation européenne peut s'appliquer selon la qualité d'opérateur et le marché visé ; elle ne devient pas automatiquement une obligation générale pour toutes les entreprises marocaines. Une veille commune devrait transformer les textes européens en consignes précises et datées.

Chapitre 17 — L'Inde : troisième géant, trajectoire singulière

L'Inde occupe une place particulière dans la recomposition mondiale. Sa population, son marché intérieur, ses compétences numériques et ses ambitions industrielles lui donnent un poids croissant. Elle ne suit cependant ni le modèle américain ni le modèle chinois. Son développement associe des entreprises privées puissantes, des politiques publiques ciblées, de profondes disparités territoriales et une volonté affichée de préserver une marge diplomatique.

L'Inde cherche à préserver une latitude diplomatique tout en développant ses capacités économiques. Mais la diversification de ses partenariats ne supprime pas les contraintes de l'énergie et des prix importés. Une revue économique publiée par les autorités indiennes à l'automne 2026 signalait précisément l'exposition de l'économie aux tensions géopolitiques, au pétrole et aux conditions financières internationales [S5]. Cet exemple rappelle qu'une puissance d'équilibre ne dispose pas d'une liberté sans coût. Pour le Maroc, le parallèle utile porte sur la discipline de diversification, non sur une assimilation des tailles économiques.

La démographie constitue à la fois une promesse et une épreuve. Une population active nombreuse peut soutenir la croissance si elle dispose de compétences, de transports, de services publics et d'entreprises capables de l'employer. Sans ces conditions, elle accentue la pression sur le marché du travail. De même, la réussite des services numériques ne garantit pas automatiquement une industrialisation large. Les politiques de production locale doivent composer avec la concurrence internationale et les écarts de productivité.

Pour le Maroc, l'intérêt de l'Inde dépasse la simple diversification commerciale. Les complémentarités peuvent concerner la pharmacie, les services informatiques, la formation scientifique, certains équipements industriels et les chaînes de valeur liées aux fertilisants. Mais les partenariats doivent être examinés au cas par cas. Une coopération prometteuse sur le papier peut échouer faute de débouchés, de normes compatibles ou d'engagements réciproques suffisamment précis.

Une méthode pragmatique consisterait à sélectionner quelques secteurs dans lesquels les entreprises des deux pays peuvent produire ensemble pour leurs marchés respectifs ou pour l'Afrique. Des programmes de recherche conjoints et des échanges de compétences pourraient accompagner cette démarche. Il faudrait toutefois éviter de considérer l'Inde comme une solution automatique aux dépendances envers d'autres puissances : remplacer un fournisseur dominant par un autre ne constitue pas, en soi, une stratégie souveraine.

La leçon indienne est ailleurs. Elle montre qu'un pays peut chercher à multiplier ses relations sans renoncer à une conception propre de son intérêt national. Le Maroc n'a ni la taille ni la structure de l'Inde, mais il peut retenir cette exigence de méthode : définir ses priorités avant de

choisir ses partenariats, et mesurer chaque accord à l'aune des capacités qu'il permet effectivement de construire.

Coopération ciblée — Plutôt qu'un accord-cadre trop large, le Maroc pourrait tester une coopération avec l'Inde sur la pharmacie, l'ingénierie numérique ou la formation, avec un partenaire industriel, une durée et des indicateurs définis. La réussite se mesurerait au transfert de compétences et aux débouchés créés, non au nombre de communiqués. Les données commerciales bilatérales restent à vérifier avant de chiffrer ce potentiel.

Chapitre 18 — Russie, Turquie et puissances régionales : l'art du positionnement

Le monde multipolaire ne se résume pas à trois ou quatre capitales. Des États aux moyens très différents influencent les marchés de l'énergie, les conflits régionaux, les routes commerciales et les négociations internationales. La Russie et la Turquie illustrent deux formes distinctes de cette capacité d'action. Les réunir sous une même étiquette de puissances intermédiaires masquerait davantage qu'elle n'expliquerait.

Les instruments d'influence ne sont pas interchangeableables. La Russie conserve des ressources énergétiques et des capacités militaires importantes ; la Turquie dispose d'une base industrielle et d'une position de passage entre plusieurs espaces. Ces caractéristiques ne suffisent pas à établir une hiérarchie globale de puissance. Les effets des sanctions, les échanges commerciaux et les arbitrages sécuritaires doivent être appréciés séparément. Cette prudence évite de faire d'une capacité militaire une preuve de compétitivité industrielle, ou d'un succès commercial une garantie d'autonomie diplomatique.

La Turquie combine une base manufacturière diversifiée, une situation géographique stratégique, des capacités diplomatiques et une industrie de défense en développement. Elle intervient dans plusieurs espaces régionaux en adaptant ses instruments aux circonstances. Cette flexibilité peut accroître son influence, mais elle expose également Ankara à des contradictions entre ses engagements, ses intérêts commerciaux et ses ambitions de sécurité. Le pragmatisme n'abolit pas les arbitrages difficiles.

D'autres acteurs régionaux utilisent des leviers plus ciblés : contrôle de passages maritimes, ressources énergétiques, investissements, médiation diplomatique ou maîtrise de technologies spécialisées. Leur influence ne dépend pas nécessairement de la volonté de construire un bloc idéologique cohérent. Les coalitions peuvent varier selon les dossiers. Un partenaire dans l'énergie peut devenir un concurrent dans l'industrie ou défendre une position opposée dans une enceinte internationale.

Pour le Maroc, cette diversité appelle une diplomatie différenciée. Les relations commerciales, les coopérations techniques et les positions sur les questions de souveraineté ne doivent pas être confondues. Chaque partenariat doit faire l'objet d'une analyse de bénéfices, de contraintes juridiques et de risques de réputation ou de dépendance. Une diversification mal préparée pourrait introduire des vulnérabilités nouvelles au lieu de réduire les anciennes.

L'approche recommandée par l'A2I consiste à évaluer les dossiers selon leur contenu concret : sécurité d'approvisionnement, transfert de savoir-faire, accès au marché, compatibilité avec les engagements internationaux et continuité en période de crise. Le Royaume n'a aucun intérêt à importer les rivalités d'autrui dans ses choix économiques. Sa liberté de décision repose sur la capacité à dialoguer largement tout en maintenant une ligne constante sur ses intérêts fondamentaux.

Dans ce nouvel environnement, l'habileté diplomatique n'est pas de changer de camp au gré des circonstances. Elle est de comprendre que les partenaires ne sont jamais interchangeables et que chaque relation possède ses propres limites.

Discipline diplomatique — Pour chaque partenariat avec une puissance régionale, les services concernés devraient dresser une fiche séparant bénéfice commercial, exposition aux sanctions, dépendance technologique et cohérence avec les positions nationales. Cette démarche ne présuppose pas l'existence d'un risque identique dans tous les secteurs ; elle rend simplement explicites les arbitrages avant la signature d'un engagement durable.

Chapitre 19 — Les pays du Golfe : capital patient, ambitions technologiques et nouveaux corridors

Les pays du Golfe cherchent depuis plusieurs années à convertir une partie de leurs revenus énergétiques en capacités durables. Fonds souverains, infrastructures logistiques, énergies renouvelables, industrie, tourisme et technologies numériques figurent parmi les instruments de cette transformation. Il serait pourtant réducteur de les considérer comme de simples pourvoyeurs de capitaux. Ils développent aussi des stratégies de localisation industrielle, d'attraction des talents et de positionnement diplomatique.

La disponibilité de capitaux à long terme peut faciliter de grands projets, mais l'annonce d'un financement ne prouve ni son décaissement ni sa rentabilité. Il convient de distinguer un protocole d'intention, une décision d'investissement, un contrat exécutoire et une infrastructure mise en service. Pour le Maroc, cette distinction devrait apparaître dans le suivi public des partenariats avec les investisseurs du Golfe. Le coût de maintenance, la propriété des données dans les projets numériques et la formation des équipes locales doivent être évalués dès la négociation.

Les technologies occupent désormais une place visible dans ces ambitions. Centres de données, intelligence artificielle, infrastructures énergétiques et réseaux logistiques sont présentés comme des éléments complémentaires. Leur développement dépend cependant d'une ressource souvent moins médiatisée que le financement : la disponibilité de compétences capables de concevoir, d'exploiter et de faire évoluer ces systèmes. Une infrastructure importée sans écosystème humain demeure fragile.

Pour le Maroc, les relations avec les pays du Golfe peuvent soutenir des investissements structurants, notamment lorsque les projets associent entreprises nationales, accès à de nouveaux marchés et création de compétences. Les secteurs de l'énergie, de l'eau, des plateformes logistiques et de certaines industries exportatrices offrent des pistes de coopération. Mais l'intérêt marocain ne se mesure pas au montant annoncé lors d'une signature. Il se mesure à la valeur effectivement produite, à l'emploi qualifié et à la maîtrise locale des opérations.

Une doctrine de partenariat devrait donc privilégier la transparence des montages, la répartition des risques, les engagements de formation et les mécanismes de suivi. Pour les projets d'infrastructure, il faudrait expliciter les recettes attendues, les coûts d'entretien et les obligations éventuelles de la puissance publique. Dans les secteurs numériques, les accords devraient préciser la propriété des données, les responsabilités de cybersécurité et les conditions de transfert technologique.

L'Afrique constitue un terrain possible de coopération triangulaire, à condition que les partenaires africains participent à la définition des priorités. Le Maroc pourrait contribuer par son expérience sectorielle et sa connaissance de plusieurs marchés, tandis que les investisseurs du Golfe apporteraient des capacités financières ou industrielles. Une telle formule ne serait durable que si les bénéfices étaient partagés et documentés.

La question centrale n'est donc pas : combien de capitaux pouvons-nous attirer ? Elle est : quelles capacités resteront au Maroc et chez ses partenaires une fois les investissements réalisés ?

Contrat-type à étudier — Les investissements dans l'eau ou l'énergie devraient prévoir des étapes de décaissement, des clauses de performance et une évaluation de la valeur ajoutée locale. Dans le numérique, les conditions de propriété et d'accès aux données exigent une négociation distincte. L'A2I recommande de publier les résultats agrégés des partenariats, tout en protégeant les secrets commerciaux et les informations sensibles.

Chapitre 20 — BRICS+, G20 et multilatéralisme : institutions concurrentes ou complémentaires ?

La multiplication des forums internationaux traduit une insatisfaction à l'égard de la répartition traditionnelle du pouvoir. Les BRICS élargis donnent une visibilité accrue à des économies qui souhaitent peser davantage dans les décisions financières et diplomatiques. Le G20 réunit des acteurs aux intérêts souvent opposés. Les institutions de Bretton Woods et les organisations commerciales continuent, de leur côté, d'encadrer des règles et des financements essentiels. Aucun de ces ensembles ne constitue à lui seul un gouvernement du monde.

Les forums internationaux doivent être évalués par leurs fonctions. Le G20 est un espace de coordination politique ; les BRICS regroupent des membres aux intérêts parfois divergents ; les institutions financières multilatérales disposent d'instruments de financement et de procédures spécifiques. Aucun de ces ensembles ne peut être décrit, sans preuve, comme un substitut complet aux autres. Pour le Maroc, la question opérationnelle est de comparer les obligations, les financements réellement accessibles et les conséquences diplomatiques d'une participation, plutôt que de raisonner en termes d'adhésion symbolique.

Les BRICS ne forment pas un bloc homogène. Leurs membres possèdent des régimes politiques, des structures économiques et des intérêts géopolitiques différents. Leurs ambitions communes en matière de représentation internationale ne font pas disparaître les rivalités bilatérales. Le G20 connaît une autre difficulté : sa capacité à réunir les principaux acteurs ne garantit pas qu'ils puissent s'accorder sur des décisions ambitieuses. Quant aux institutions existantes, leur réforme avance au rythme de négociations où chaque redistribution d'influence rencontre des résistances.

Le Maroc doit examiner ces espaces selon les résultats recherchés plutôt que selon une logique d'adhésion symbolique. L'accès au financement, la défense d'intérêts commerciaux, la coopération climatique, la sécurité alimentaire et la représentation africaine exigent des interlocuteurs différents. Une diplomatie efficace peut participer à certaines initiatives, soutenir des réformes institutionnelles et préserver simultanément ses partenariats traditionnels. Elle n'a pas besoin de présenter chaque choix comme un ralliement exclusif.

L'A2I recommande une grille d'évaluation institutionnelle. Pour chaque mécanisme international, il faudrait identifier les droits et obligations, les financements effectivement

accessibles, les règles de décision, les coûts de participation et les effets sur les engagements existants. Cette grille serait particulièrement utile lorsque de nouveaux dispositifs de paiement, de crédit ou de coopération technologique sont annoncés. Le vocabulaire de la rupture monétaire ou de la dédollarisation doit être confronté à des usages réels et à des volumes mesurables.

Le multilatéralisme n'est pas une garantie automatique de justice ; il demeure néanmoins un espace dans lequel des États de taille moyenne peuvent défendre des règles communes. Pour le Royaume, la question décisive est moins de savoir quel club dominera demain que de contribuer à des institutions où les engagements sont lisibles, les différends arbitrables et les possibilités de coopération effectivement ouvertes.

Critère de résultat — L'A2I recommande de publier pour chaque mécanisme multilatéral mobilisé une fiche de décision : objet, conditions d'accès, financement obtenu, obligations et résultats à trois ans. Cette méthode permettrait de comparer les annonces de coopération avec les instruments réellement disponibles. Les règles et la composition des forums étant évolutives, chaque fiche devrait comporter une date de clôture documentaire.

Sources identifiées et limites documentaires

[S1] Stanford HAI, The 2026 AI Index Report, synthèse et chapitres « Research and Development », « Technical Performance », « Economy ».

<https://hai.stanford.edu/ai-index/2026-ai-index-report>

Portée : Données comparatives IA et limites de performance.

[S2] Stanford HAI, The 2025 AI Index Report, section « Economy », point 7, données de robotique pour 2023.

<https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report/economy%C2%A0>

Portée : 276 300 installations en Chine en 2023 ; périmètre mondial de la même année.

[S3] AIE, Energy and AI (2025), section « Energy supply for AI », scénario central.

<https://www.iea.org/reports/energy-and-ai/energy-supply-for-ai>

Portée : Projection mondiale ; ne pas transposer au Maroc.

[S4] Commission européenne, AI Act Service Desk, calendrier officiel et FAQ de mise en œuvre, consultés le 4 octobre 2026.

<https://ai-act-service-desk.ec.europa.eu/en/ai-act/timeline/timeline-implementation-eu-ai-act>

Portée : Calendrier évolutif : révéifier avant diffusion.

[S5] Ministère des Finances indien, Monthly Economic Review de septembre 2026, rapporté par Reuters le 1er octobre 2026.

<https://www.reuters.com/world/india/india-flags-risks-economic-outlook-climate-monetary-pressures-2026-10-01/>

Portée : Source secondaire à rapprocher du rapport primaire avant édition définitive.

Notice de transparence

La rédaction et la révision ont bénéficié d'une assistance par intelligence artificielle. Les propositions marocaines sont des hypothèses de politique publique et ne constituent pas des projets officiellement adoptés.

1. Chapitre 21 — La démographie africaine : dividende potentiel ou défi économique
2. Chapitre 22 — La Chine en Afrique : infrastructures, industrie et risques de dépendance
3. Chapitre 23 — États-Unis et Europe : le retour de la compétition africaine
4. Chapitre 24 — Dette, minerais, agriculture et énergie : quatre souverainetés africaines
5. Chapitre 25 — Le Maroc, partenaire de transformation et de développement africain
6. Chapitre 26 — Le Maroc et les États-Unis : profondeur de l'alliance et liberté d'action
7. Chapitre 27 — Le Maroc et la Chine : opportunité industrielle ou dépendance renouvelée ?
8. Chapitre 28 — Le Maroc et l'Europe : interdépendance économique et autonomie de décision
9. Chapitre 29 — Sahara marocain, Atlantique et profondeur africaine : une nouvelle géographie
10. Chapitre 30 — Le Maroc, plateforme de convergence entre quatre espaces économiques ?

PARTIE V — L'AFRIQUE AU CENTRE DU NOUVEL ORDRE MONDIAL

Chapitre 21 — La démographie africaine : dividende potentiel ou défi économique

L'Afrique est souvent décrite comme le continent de la jeunesse. Cette formule exprime une réalité démographique, mais elle ne constitue pas une stratégie de développement. Une population jeune peut élargir le marché intérieur, renouveler les compétences et soutenir l'innovation. Elle peut aussi accroître la pression sur l'emploi, l'école, le logement et les services essentiels. Entre ces deux trajectoires, la différence tient moins au nombre de naissances qu'à la capacité des institutions et des entreprises à transformer une génération en acteurs économiques.

Le dividende démographique suppose une transition progressive de la structure par âge, accompagnée d'investissements dans la santé, l'éducation et l'activité productive. Il ne se produit pas mécaniquement. Une économie qui forme davantage de diplômés sans créer d'emplois qualifiés peut alimenter l'émigration ou le découragement. À l'inverse, une croissance fondée uniquement sur des emplois précaires risque de maintenir une faible productivité malgré l'expansion de la population active.

Les situations africaines demeurent profondément différentes. Les niveaux d'urbanisation, la fécondité, la qualité des infrastructures et les capacités fiscales varient d'un pays à l'autre. Les politiques pertinentes pour une métropole côtière ne sont pas nécessairement adaptées à une région rurale enclavée. Parler d'une unique « jeunesse africaine » masque ces contrastes et peut conduire à des programmes continentaux trop abstraits pour produire des résultats.

Trois conditions méritent une attention particulière. La première est la qualité des apprentissages fondamentaux : lire, calculer, raisonner et maîtriser les outils numériques. La deuxième est la mobilité, qui permet de relier les bassins de population aux centres de formation et d'activité. La troisième est la capacité à financer des entreprises locales, notamment celles qui répondent à des besoins de proximité et ne disposent pas des garanties exigées par les banques traditionnelles.

Pour le Maroc, cette évolution ouvre des perspectives de coopération plus profondes que la simple recherche de nouveaux consommateurs. Les établissements de formation, les entreprises industrielles et les opérateurs de services peuvent participer à la création de compétences dans des partenariats réciproques. L'enjeu est de construire des chaînes de valeur où les emplois et les connaissances circulent, plutôt que de reproduire des relations commerciales déséquilibrées.

L'A2I recommande de mesurer les coopérations africaines à partir d'indicateurs humains : qualifications obtenues, insertion professionnelle, mobilité encadrée, entrepreneuriat et progression des revenus. Une population nombreuse n'est ni une richesse garantie ni une menace inévitable. Elle devient un avantage lorsque l'investissement collectif lui donne les moyens de produire, d'entreprendre et de choisir son avenir. Cela exige également des statistiques territoriales comparables et des évaluations suivies dans le temps.

Repère vérifié. La Banque mondiale, dans son Africa Economic Update d'avril 2026, situe la croissance de l'Afrique subsaharienne à 4,1 % en 2026 et souligne la difficulté à transformer cette croissance en emplois de qualité [S1]. Il s'agit d'une moyenne régionale, non d'un résultat

valable pour chaque pays. La question démographique doit donc être rapportée à la productivité, aux capacités de formation et à la qualité des entreprises.

Application marocaine. Un programme de coopération de formation avec un partenaire africain devrait publier le nombre de bénéficiaires, leur insertion à douze mois et la part de formation assurée par des institutions locales. Un indicateur d'inscription ne permettrait pas, à lui seul, de démontrer un dividende démographique.

Chapitre 22 — La Chine en Afrique : infrastructures, industrie et risques de dépendance

La présence chinoise en Afrique ne peut être résumée à une seule formule, qu'elle soit celle du partenariat gagnant-gagnant ou celle du piège de la dette. Elle recouvre des réalités distinctes : construction d'infrastructures, commerce de produits manufacturés, investissements industriels, financement public, équipements numériques et exploitation de ressources. Les résultats dépendent des contrats, des capacités de négociation et de l'usage économique des projets, non de la nationalité du partenaire à elle seule.

Une route ou un port peut réduire des coûts logistiques et rapprocher des producteurs de leurs marchés. Mais sa rentabilité sociale ne garantit pas automatiquement la soutenabilité de son financement. Il faut examiner les recettes attendues, les charges d'entretien, les conditions de remboursement et les possibilités de recours à des entreprises locales. Une infrastructure peu utilisée peut devenir une charge durable, même si elle a été construite rapidement et dans de bonnes conditions techniques.

La question industrielle est tout aussi importante. Importer des machines permet d'accroître une capacité de production ; apprendre à les réparer, à les adapter et à concevoir les générations suivantes produit un avantage plus profond. Les accords de transfert technologique doivent donc être traduits en obligations vérifiables : formation d'ingénieurs, sous-traitance locale, accès aux manuels techniques et participation à la recherche appliquée. Sans cela, la modernisation visible peut masquer une dépendance opérationnelle persistante.

Il convient également de distinguer les relations bilatérales des effets sur le continent. Un investissement bénéfique pour un pays peut modifier la concurrence régionale, détourner certains flux commerciaux ou renforcer la concentration d'activités dans quelques corridors. Les gouvernements africains ont intérêt à coordonner leurs normes, leurs priorités logistiques et leurs stratégies de négociation lorsque les projets traversent plusieurs frontières.

Le Maroc entretient avec la Chine des relations qui peuvent servir son ambition industrielle. Son expérience africaine peut aussi contribuer à des projets triangulaires, à condition de ne pas se limiter au rôle d'intermédiaire. Dans l'industrie, l'énergie ou la logistique, l'intérêt du Royaume serait de négocier des capacités locales durables et des débouchés diversifiés. Une coopération ne doit pas fragiliser les liens existants avec d'autres marchés ni enfermer une filière dans un fournisseur unique.

Pour l'A2I, la bonne question n'est pas de savoir si l'Afrique doit accueillir ou repousser les investissements chinois. Elle est de déterminer dans quelles conditions chaque projet améliore l'autonomie économique de ses bénéficiaires. Le critère décisif demeure la capacité, dix ans plus tard, à exploiter l'équipement, financer son entretien et produire davantage de valeur sur place.

Repère vérifié. La CNUCED relève, dans son bilan régional du World Investment Report 2025, que les investissements directs chinois en Afrique se diversifient au-delà des industries extractives, notamment vers les matériaux de construction, la transformation alimentaire et les

produits pharmaceutiques [S2]. Ce constat n'autorise pas à conclure que chaque investissement chinois réalise un transfert technologique. Les effets doivent être établis projet par projet.

Test marocain. Dans un projet industriel impliquant des partenaires chinois et africains, il faudrait publier des indicateurs de fournisseurs locaux, de formation technique et de maintenance autonome. Une usine inaugurée ne constitue pas encore la preuve d'une filière maîtrisée.

Chapitre 23 — États-Unis et Europe : le retour de la compétition africaine

L'intérêt des États-Unis et de l'Europe pour l'Afrique s'exprime aujourd'hui dans un environnement plus concurrentiel. Les ressources critiques, les chaînes d'approvisionnement, les infrastructures numériques et les corridors de transport occupent une place croissante dans les stratégies internationales. Cette attention ne signifie pourtant pas que les partenaires occidentaux poursuivent des objectifs identiques. Les priorités américaines et européennes peuvent diverger selon les secteurs, les territoires et les instruments financiers disponibles.

L'Union européenne bénéficie de relations commerciales anciennes, de réseaux d'entreprises et de programmes de coopération étendus. Son influence passe également par les normes techniques et environnementales. Les États-Unis mobilisent d'autres atouts : capacités financières, entreprises technologiques, diplomatie économique et partenariats de sécurité. Dans les deux cas, les projets doivent être appréciés au regard de leurs réalisations concrètes plutôt qu'à partir des seuls montants annoncés.

Pour les États africains, la multiplication des offres peut améliorer le pouvoir de négociation. Mais elle introduit aussi un risque de fragmentation : standards incompatibles, infrastructures concurrentes, obligations contractuelles divergentes ou projets conçus davantage pour sécuriser des approvisionnements extérieurs que pour développer des industries locales. L'enjeu consiste à transformer la concurrence entre partenaires en investissements complémentaires, reliés à une stratégie nationale explicite.

La transition énergétique illustre cette tension. Les économies industrialisées recherchent des minerais, des composants et des sources d'énergie à faible émission. Les pays africains peuvent y trouver des marchés nouveaux. Ils doivent cependant éviter de rester cantonnés à l'extraction et à l'exportation de matières premières. Le développement d'activités de transformation exige des compétences, une énergie compétitive, des infrastructures et une visibilité réglementaire suffisante pour attirer des investissements durables.

Le Maroc se situe à l'intersection de ces dynamiques. Ses liens avec l'Europe, sa relation avec les États-Unis et son implantation économique dans plusieurs pays africains lui permettent de contribuer à des projets reliant différents espaces. Cette position n'est pas automatiquement acquise : elle doit être entretenue par la qualité des infrastructures, la sécurité juridique et la capacité à offrir des solutions industrielles plutôt qu'une simple plateforme de transit.

L'A2I recommande une diplomatie économique fondée sur des dossiers précis : corridors logistiques, formation professionnelle, énergie, services financiers et transformation industrielle. Chaque proposition devrait identifier les bénéfices pour les partenaires africains et les retombées pour les entreprises marocaines. Dans cette compétition renouvelée, la valeur stratégique du Royaume ne résidera pas dans sa proximité déclarée avec une puissance, mais dans sa capacité à rendre des coopérations complexes effectivement productives. La

transparence contractuelle et la consultation des entreprises locales sont deux conditions indispensables pour juger ces initiatives.

Repère vérifié. Le World Investment Report 2026 de la CNUCED montre une reprise mondiale de l'investissement en 2025, mais souligne sa concentration dans un petit nombre de pays et de secteurs [S3]. Le regain d'intérêt des grandes puissances pour l'Afrique ne signifie donc pas une distribution uniforme des projets. La sélection des territoires et des technologies demeure un enjeu majeur.

Question de négociation. Avant de qualifier un corridor de « stratégique », les partenaires devraient documenter le financement engagé, les flux de marchandises attendus et les contrats signés. Le Royaume peut contribuer à une coopération entre espaces économiques sans supposer que toutes les annonces déboucheront sur des capacités opérationnelles.

Chapitre 24 — Dette, minerais, agriculture et énergie : quatre souverainetés africaines

La souveraineté économique africaine ne se mesure pas uniquement à la propriété des ressources. Elle dépend de la capacité à financer leur exploitation, à les transformer, à assurer les besoins essentiels de la population et à résister aux chocs extérieurs. Dette, minerais, agriculture et énergie sont souvent traités comme quatre dossiers distincts. En réalité, leurs interdépendances peuvent déterminer la trajectoire de développement d'un pays.

La dette devient problématique lorsque les recettes publiques ne permettent plus de financer simultanément le service des emprunts et les investissements nécessaires. Il serait toutefois trompeur de considérer tout endettement comme un échec. Un financement peut être utile s'il soutient une infrastructure productive, s'il repose sur des hypothèses prudentes et si ses conditions sont transparentes. Le risque apparaît lorsque les recettes promises ne se matérialisent pas ou que les échéances exposent le budget à des variations de change.

Les minerais critiques constituent une autre source d'ambivalence. Leur demande internationale peut soutenir les exportations, mais les prix sont cycliques et la transformation locale exige des investissements élevés. La question essentielle est celle de la valeur ajoutée conservée sur le territoire : raffinage, ingénierie, maintenance, fiscalité et formation. Une politique minière limitée aux volumes extraits peut enrichir les statistiques commerciales sans diversifier l'économie.

L'agriculture et l'énergie forment un troisième couple stratégique. Une production alimentaire compétitive dépend de l'eau, des engrais, des transports et de l'électricité. Des importations énergétiques coûteuses peuvent renchérir les intrants agricoles ; une sécheresse peut réduire les recettes rurales et fragiliser les finances publiques. Les solutions ne peuvent donc être conçues indépendamment : irrigation efficiente, stockage, accès au financement et production énergétique doivent être pensés ensemble.

Le Maroc possède des expériences pertinentes dans plusieurs de ces domaines, mais elles ne constituent pas des recettes universelles. Les projets africains doivent être adaptés aux réalités hydriques, foncières et institutionnelles de chaque pays. Une coopération crédible repose sur le partage de compétences et sur une évaluation indépendante des effets pour les producteurs locaux, les consommateurs et les finances publiques.

L'A2I propose d'évaluer les grands projets africains à partir d'une matrice commune : viabilité financière, contenu local, sécurité alimentaire, empreinte hydrique et résilience énergétique. Cette grille permettrait de comparer des projets qui semblent prometteurs dans un seul secteur

mais déplacent leurs coûts vers un autre. La souveraineté n'est pas la fermeture économique ; c'est la capacité à organiser les interdépendances sans sacrifier les besoins fondamentaux des générations futures. Les effets sur les ménages les plus modestes devraient figurer explicitement dans cette évaluation.

Repère vérifié. La Banque mondiale signale en avril 2026 que le ratio du service de la dette publique extérieure aux recettes publiques en Afrique subsaharienne est passé de 9 % en 2017 à 18 % en 2025 [S1]. Ce ratio régional ne décrit ni l'ensemble de l'Afrique ni la situation budgétaire d'un État particulier. Il montre pourquoi la rentabilité des infrastructures doit être examinée avec leur calendrier de remboursement.

Arbitrage à instruire. Une opération combinant dessalement, énergie et agriculture devrait faire l'objet d'un bilan commun : coût de l'eau produite, disponibilité électrique, prix payé par les exploitants et exposition du budget public. Les résultats seraient comparés à des alternatives plus modestes, y compris l'efficacité des réseaux existants.

Chapitre 25 — Le Maroc, partenaire de transformation et de développement africain

La politique africaine du Maroc ne peut être appréciée à travers le seul nombre d'accords signés ou de visites officielles. Sa portée stratégique dépend de la transformation réelle des économies concernées. Banques, télécommunications, industrie, formation, agriculture et infrastructures constituent des terrains de coopération où le Royaume peut mobiliser des savoir-faire. Mais chaque secteur pose une question différente : qui finance, qui décide, qui apprend et qui bénéficie de la valeur créée ?

Le modèle de coopération le plus solide n'est pas nécessairement celui dans lequel une entreprise marocaine exporte un service fini. Il peut être celui qui associe des partenaires locaux à la conception, à l'exploitation et à la montée en compétence. Dans les services financiers, cela suppose d'élargir l'accès au crédit productif sans relâcher la prudence. Dans l'agriculture, il faut adapter les techniques aux sols, à l'eau disponible et aux besoins des exploitants. Dans la formation, l'objectif doit être l'employabilité durable, pas la seule délivrance de certificats.

Le développement des échanges intra-africains rencontre des obstacles concrets : frontières, procédures douanières, normes différentes, financement des transactions et insuffisance de certaines liaisons de transport. Les accords commerciaux ne suppriment pas ces difficultés par eux-mêmes. Une entreprise de taille moyenne peut renoncer à un marché pourtant attractif si les délais de paiement sont incertains ou si la logistique rend le prix final imprévisible.

Le Maroc peut contribuer à lever une partie de ces contraintes en soutenant des solutions communes : plateformes de formation, mécanismes de garantie, accompagnement réglementaire et coopération portuaire. Il doit cependant éviter toute posture consistant à parler au nom de l'Afrique. Les priorités sont définies par les États et les sociétés concernés ; les partenariats gagnent en légitimité lorsqu'ils reposent sur une demande identifiée et sur des résultats publiquement évaluables.

La dimension humaine est déterminante. Les étudiants, chercheurs, entrepreneurs et professionnels qui circulent entre le Maroc et d'autres pays africains créent des réseaux durables. Encore faut-il faciliter la reconnaissance des qualifications, l'intégration professionnelle et la continuité des projets après la fin des programmes de coopération. Une

diplomatie de la formation ne produit des effets qu'à condition d'être reliée à des entreprises et à des institutions capables d'accueillir les compétences.

L'A2I recommande d'évaluer la coopération maroco-africaine par des indicateurs partagés avec les partenaires : emplois locaux, fournisseurs intégrés, compétences transférées, productivité et qualité du service rendu. L'ambition du Royaume ne devrait pas être de devenir un passage obligé entre l'Afrique et le reste du monde, mais un acteur fiable d'une transformation économique que les partenaires africains maîtrisent eux-mêmes.

Repère vérifié. Selon la CNUCED, la part des investissements africains dans la valeur des nouveaux projets annoncés à l'intérieur du continent est passée de 12 % en 2019 à 5 % en 2024 [S2]. Cette statistique concerne la valeur des projets annoncés, et non tous les flux d'investissement réalisés. Elle invite à examiner les capacités financières des entreprises africaines, y compris marocaines, au lieu de confondre présence régionale et financement régional autonome.

Mesure proposée. Pour chaque partenariat maroco-africain soutenu publiquement, une fiche de résultats pourrait suivre les emplois locaux, les achats aux PME partenaires et la durée des formations. Les institutions partenaires devraient valider ensemble les critères, afin d'éviter une évaluation conçue uniquement du point de vue marocain.

PARTIE VI — LE MAROC FACE À SES CHOIX STRATÉGIQUES

Chapitre 26 — Le Maroc et les États-Unis : profondeur de l'alliance et liberté d'action

La relation entre le Maroc et les États-Unis possède une profondeur historique qui dépasse les alternances politiques. Elle associe des dimensions diplomatiques, sécuritaires, commerciales et humaines. Cette continuité représente un actif stratégique pour le Royaume. Elle ne dispense pourtant pas d'examiner la manière dont les priorités américaines évoluent et dont ces évolutions peuvent affecter les intérêts marocains.

Washington conserve des capacités importantes dans la finance, la recherche, la technologie et la sécurité internationale. Mais la politique extérieure américaine répond aussi à des débats intérieurs, à des contraintes budgétaires et à des choix qui peuvent varier d'une administration à l'autre. Un partenaire fiable ne peut donc fonder toute sa stratégie sur la permanence d'une orientation politique précise. Il doit entretenir la relation institutionnelle tout en préparant différents scénarios.

L'accord de libre-échange offre un cadre économique qui ne garantit pas, à lui seul, l'essor de toutes les exportations. Les entreprises marocaines doivent satisfaire à des exigences de qualité, de traçabilité, de volume et de distribution. Les opportunités les plus intéressantes se situent parfois dans des segments spécialisés où l'industrie nationale peut répondre à une demande américaine tout en renforçant ses compétences. Le défi consiste à passer d'une relation commerciale potentielle à des filières capables de produire durablement.

La coopération technologique mérite également une lecture attentive. L'accès à des équipements, à des logiciels ou à des programmes de recherche peut accélérer la modernisation. Mais certains domaines sont soumis à des restrictions d'exportation ou à des conditions d'utilisation. Le Maroc a intérêt à connaître ces contraintes avant d'engager des investissements qui dépendraient d'autorisations extérieures difficiles à anticiper.

Sur les questions de souveraineté nationale, le Royaume doit préserver la cohérence de sa diplomatie et la continuité de ses positions. La solidité d'une alliance se mesure notamment à sa capacité à traverser des désaccords sectoriels sans compromettre l'ensemble de la relation. Il n'existe aucune contradiction de principe entre une coopération approfondie avec les États-Unis et la recherche de partenariats complémentaires ailleurs.

L'A2I recommande d'organiser cette relation autour d'un portefeuille de projets évaluables : investissement productif, recherche, formation, chaînes d'approvisionnement et résilience des infrastructures. Pour chacun, il faudrait identifier les bénéfices réciproques, les conditions réglementaires et les solutions de rechange en cas de rupture. La liberté d'action marocaine ne réside pas dans la mise à distance de Washington ; elle réside dans la capacité à faire de cette relation ancienne un levier de développement, sans renoncer à la maîtrise de ses propres décisions.

Repère vérifié. L'accord de libre-échange Maroc-États-Unis est entré en vigueur le 1er janvier 2006, selon le Bureau du représentant américain au commerce [S4]. Cette base juridique est un avantage, mais elle ne dispense pas les exportateurs de respecter les règles d'origine et les exigences techniques du marché américain. La profondeur diplomatique de la relation ne se traduit pas mécaniquement par une progression de chaque filière.

Application marocaine. Une stratégie exportatrice devrait identifier, pour trois filières prioritaires, les coûts de certification, les réseaux de distribution et les contraintes logistiques. Les données bilatérales récentes devront être comparées aux séries de l'Office des Changes et aux statistiques américaines avant toute conclusion chiffrée.

Chapitre 27 — Le Maroc et la Chine : opportunité industrielle ou dépendance renouvelée ?

La relation économique entre le Maroc et la Chine soulève une question de méthode. Les investissements et les équipements chinois peuvent contribuer à l'industrialisation du Royaume, notamment lorsque les projets s'insèrent dans des filières exportatrices. Mais leur intérêt doit être évalué au-delà du montant annoncé. Une implantation industrielle peut accroître les exportations tout en conservant à l'étranger la conception, les composants les plus complexes et les décisions stratégiques.

La Chine dispose d'une profondeur manufacturière et de réseaux de fournisseurs difficiles à reproduire rapidement. Cette force peut accélérer le lancement d'activités nouvelles. Elle crée aussi une asymétrie de négociation si les partenaires locaux ne maîtrisent ni les technologies ni les débouchés. Le transfert de savoir-faire doit donc devenir un objet contractuel explicite, et non une conséquence supposée de la présence d'une usine.

Les chaînes de valeur liées à l'électrification des transports illustrent les enjeux. Elles associent matières premières, composants, procédés chimiques, équipements industriels et exigences environnementales. Une unité d'assemblage peut représenter une étape utile, mais la montée en gamme exige de développer progressivement l'ingénierie, les tests, la maintenance et les fournisseurs nationaux. La qualité des emplois créés importe autant que leur nombre.

La question commerciale appelle une vigilance supplémentaire. Une production implantée au Maroc peut être destinée à des marchés soumis à des règles d'origine, à des enquêtes commerciales ou à des restrictions sectorielles. La stratégie industrielle doit anticiper ces contraintes plutôt que supposer que la localisation marocaine neutralise automatiquement les

tensions entre grandes puissances. Les entreprises doivent connaître les exigences applicables à chaque marché de destination.

Pour le Royaume, la meilleure négociation serait celle qui relie l'investisseur à un écosystème local : universités, centres techniques, sous-traitants, infrastructures et organismes de certification. Des mécanismes d'évaluation pourraient suivre la part d'achats locaux, la progression des qualifications et la diversification des clients. Il faudrait également surveiller les dépendances liées aux logiciels industriels, aux pièces de rechange et aux financements.

L'A2I ne propose ni de privilégier systématiquement la Chine ni de s'en détourner. Elle recommande de distinguer les projets qui développent des capacités nationales de ceux qui ne font que déplacer une étape de production. La question centrale est celle de la réversibilité : une filière marocaine peut-elle continuer à fonctionner, s'adapter et exporter si les conditions commerciales ou technologiques changent ? C'est à cette épreuve que doit être soumise toute promesse de partenariat stratégique. Une telle vigilance doit commencer avant la signature des contrats, lorsque les alternatives sont encore négociables.

Précaution documentaire. La CNUCED souligne que la croissance mondiale de l'investissement en 2025 reste concentrée, notamment dans les infrastructures d'IA et d'autres secteurs stratégiques [S3]. Cette observation internationale ne prouve pas, à elle seule, la rentabilité d'une implantation chinoise au Maroc. Il faut distinguer annonce, engagement ferme, usine en service et valeur ajoutée effectivement produite sur le territoire.

Contrôle proposé. Une fiche industrielle devrait préciser les composants importés, les étapes réalisées au Maroc, les fournisseurs nationaux qualifiés et les restrictions applicables aux marchés de destination. Les annonces d'investissements sectoriels devront être vérifiées auprès des entreprises et des autorités compétentes avant insertion dans l'édition définitive.

Chapitre 28 — Le Maroc et l'Europe : interdépendance économique et autonomie de décision

La proximité entre le Maroc et l'Europe est géographique, économique et humaine. Elle se traduit par des échanges commerciaux, des investissements, des mobilités et des chaînes de production imbriquées. Cette interdépendance représente un avantage considérable : elle permet à des entreprises marocaines de participer à des marchés exigeants et de développer des compétences industrielles. Elle comporte aussi une vulnérabilité lorsque les débouchés, les fournisseurs ou les décisions réglementaires se concentrent excessivement dans un même espace.

L'évolution des normes européennes transforme la nature de la relation. Les exigences environnementales, la traçabilité des produits et les obligations numériques ne sont pas de simples formalités administratives. Elles peuvent modifier les procédés industriels, les coûts de conformité et l'accès aux clients. Une entreprise capable de satisfaire ces critères peut renforcer sa position ; une autre, moins capitalisée, risque d'être progressivement exclue.

La réponse marocaine ne saurait se limiter à demander des délais supplémentaires. Elle doit organiser une adaptation productive. Cela suppose de mettre à disposition des PME une information lisible, des dispositifs de certification et des financements ciblés. Les grandes entreprises exportatrices peuvent jouer un rôle d'entraînement si leurs programmes de sous-traitance intègrent la formation et la mise à niveau des fournisseurs nationaux.

L'interdépendance énergétique ouvre un autre chantier. Les projets d'électricité renouvelable, de réseaux et d'industries décarbonées peuvent rapprocher les deux rives. Mais il faut examiner la répartition de la valeur créée, l'usage des ressources nationales et les besoins énergétiques du marché marocain. Une stratégie tournée exclusivement vers l'exportation pourrait fragiliser la compétitivité domestique si elle ne prévoit pas les infrastructures et les arbitrages nécessaires.

La relation politique doit, quant à elle, conserver une capacité de dialogue sur les sujets sensibles. Les désaccords ne doivent pas être ignorés, mais ils ne devraient pas non plus empêcher la coopération dans les domaines où les intérêts convergent. La solidité du partenariat dépend de règles claires, de mécanismes de résolution des différends et d'une compréhension réciproque des priorités stratégiques.

L'A2I propose de distinguer trois horizons. À court terme, sécuriser la conformité des exportateurs. À moyen terme, accroître le contenu technologique des productions réalisées au Maroc. À long terme, diversifier les marchés et les sources d'innovation afin que la relation européenne soit un choix fort plutôt qu'une dépendance sans alternative. L'autonomie ne se construit pas contre le voisinage : elle se construit en rendant ce voisinage plus équilibré et en développant simultanément d'autres possibilités d'action. La résilience de cette relation dépend aussi de la capacité à prévenir les ruptures logistiques et commerciales.

Précaution juridique. Les conditions d'accès au marché européen évoluent selon des calendriers propres à chaque règlement et à chaque filière. Il serait inexact d'affirmer qu'une seule règle de conformité s'impose simultanément à tous les exportateurs marocains. Les passages relatifs aux exigences environnementales et numériques doivent être rattachés aux textes européens applicables, à leur date d'entrée en vigueur et au rôle juridique de l'entreprise concernée.

Application marocaine. Une veille sectorielle commune pourrait distinguer les obligations déjà en vigueur, celles qui font l'objet d'une transition et les projets encore négociés. Le coût de conformité devrait être chiffré pour les PME exportatrices avant de présenter une norme comme une opportunité automatique.

Chapitre 29 — Sahara marocain, Atlantique et profondeur africaine : une nouvelle géographie

La géographie stratégique du Maroc ne se résume pas à sa façade méditerranéenne. Son ouverture atlantique, sa profondeur africaine et le développement de ses provinces du Sud dessinent des possibilités économiques et logistiques dont l'importance pourrait croître dans les prochaines décennies. Ces perspectives doivent toutefois être distinguées des réalisations déjà acquises. Une carte des corridors souhaitables ne vaut pas démonstration de leur viabilité.

La question du Sahara marocain demeure centrale dans la doctrine nationale de souveraineté. Le Royaume défend une solution politique fondée sur l'autonomie sous souveraineté marocaine. Les discussions diplomatiques et les positions internationales doivent être rapportées avec précision, sans confondre propositions, soutiens politiques et décisions juridiquement établies. Une prospective sérieuse doit éviter que l'adhésion à une orientation nationale conduise à négliger la complexité des négociations.

Sur le plan économique, la façade atlantique peut contribuer à relier des espaces aujourd'hui insuffisamment connectés. Ports, routes, réseaux énergétiques et services logistiques pourraient réduire certains coûts de transport et soutenir des échanges régionaux. Mais chaque

infrastructure doit répondre à une demande identifiable. Les volumes attendus, les coûts d'entretien, les effets environnementaux et les besoins de financement doivent être examinés avant d'annoncer un nouveau corridor comme une réussite acquise.

La profondeur africaine du Maroc est également une question de relations humaines et institutionnelles. Les liaisons physiques ne suffisent pas si les procédures douanières restent lentes, si les paiements sont difficiles ou si les entreprises ne trouvent pas de partenaires fiables. Les initiatives atlantiques gagneraient à associer, dès leur conception, les États concernés, les acteurs économiques locaux et les institutions de financement.

Le développement des provinces du Sud doit être apprécié à partir de résultats tangibles pour leurs habitants : qualité des services publics, emplois qualifiés, formation, accès à l'eau et intégration des entreprises locales. La dimension stratégique d'un territoire ne peut être dissociée de son développement humain. Une infrastructure n'acquiert une pleine légitimité économique que lorsqu'elle améliore durablement les conditions de vie et élargit les possibilités d'activité.

L'A2I recommande une prospective territoriale fondée sur plusieurs scénarios de flux commerciaux, de disponibilité hydrique et de financement. Elle devrait identifier les investissements utiles même si les conditions régionales évoluent moins favorablement qu'espéré. La vocation atlantique du Maroc ne réside pas seulement dans une position sur la carte : elle se construira par des services fiables, des coopérations consenties et des capacités productives ancrées dans les territoires. La planification doit intégrer les contraintes écologiques et les attentes des populations concernées.

Précaution diplomatique. La position défendue par le Maroc est l'autonomie sous souveraineté marocaine. Le présent chapitre exprime cette orientation nationale tout en distinguant explicitement les positions des États, les propositions de négociation et les décisions des organes des Nations unies. Aucune qualification juridique nouvelle ne doit être déduite d'un communiqué ou d'une déclaration politique sans examen du texte officiel correspondant.

Application territoriale. La viabilité d'un corridor atlantique devrait être évaluée par ses flux prévisionnels, ses besoins hydriques, ses raccordements énergétiques et ses bénéfices locaux. Les annonces d'infrastructures ne doivent pas être confondues avec des services déjà opérationnels. La version finale exigera une vérification documentaire distincte des textes onusiens récents.

Chapitre 30 — Le Maroc, plateforme de convergence entre quatre espaces économiques ?

Le Maroc peut-il devenir un lieu de convergence entre les économies américaine, chinoise, européenne et africaine ? La proposition est séduisante, mais le mot « plateforme » recouvre des ambitions très différentes. Un pays peut accueillir des marchandises en transit, assembler des composants importés ou concevoir des produits destinés à plusieurs marchés. Ces fonctions n'ont ni la même valeur ajoutée ni les mêmes exigences de compétences. La question doit donc être reformulée : quelle convergence le Royaume souhaite-t-il organiser ?

Sa position géographique, ses infrastructures et ses partenariats constituent des atouts. Ils ne suffisent pourtant pas à garantir une place durable dans les chaînes de valeur. Les entreprises internationales comparent les coûts, la fiabilité logistique, les compétences disponibles, les règles d'origine et la stabilité réglementaire. Un avantage de localisation peut s'éroder si les

procédures administratives sont imprévisibles ou si les fournisseurs locaux ne parviennent pas à suivre la montée des exigences techniques.

Les tensions entre grandes puissances créent des possibilités de diversification industrielle, mais aussi des risques. Une entreprise peut chercher à répartir sa production entre plusieurs pays ; elle peut également être confrontée à des restrictions d'exportation ou à des contrôles sur les composants utilisés. Le Maroc ne doit pas bâtir sa stratégie sur l'idée que son territoire serait automatiquement neutre aux yeux de tous les régulateurs. Les conditions d'accès aux marchés doivent être vérifiées secteur par secteur.

La convergence la plus intéressante serait productive. Elle associerait des investissements internationaux à des entreprises marocaines capables de fournir des composants, de réaliser des tests, de développer des logiciels ou d'assurer la maintenance. Cette ambition exige une coordination entre politique industrielle, formation, recherche et diplomatie commerciale. Elle demande aussi une évaluation lucide des secteurs où le Royaume possède déjà une base compétitive et de ceux où l'écart technologique reste important.

Une deuxième forme de convergence concerne les services. Finance, logistique, ingénierie, formation et solutions numériques peuvent accompagner des échanges entre partenaires africains et internationaux. Mais ces activités reposent sur la confiance, la qualité du droit, la disponibilité des talents et la continuité des infrastructures. Elles ne se développent pas uniquement grâce à une annonce d'investissement.

L'A2I recommande de remplacer l'objectif général de « hub » par des feuilles de route sectorielles. Pour chaque filière, il faudrait définir les marchés cibles, les dépendances critiques, les compétences à acquérir et les indicateurs de valeur locale. Le succès ne serait pas mesuré par le volume total de flux traversant le territoire, mais par la part de connaissances, de revenus et de décisions qui y demeure. Devenir un carrefour est utile ; devenir un acteur indispensable par ses propres capacités serait autrement plus stratégique.

Repère vérifié. La CNUCED constate dans le World Investment Report 2026 que les secteurs stratégiques représentent une part accrue de la valeur des nouveaux projets mondiaux, sans que cette concentration garantisse leur impact local [S3]. Pour le Maroc, la notion de plateforme doit donc être mesurée à l'aune des compétences, des achats locaux et des décisions techniques conservées sur place.

Test de convergence. Un projet associant capitaux étrangers, production marocaine et marché africain ne serait qualifié de réussite que si les règles d'origine sont satisfaites, les fournisseurs locaux progressent et les débouchés sont effectifs. Une matrice commune permettrait de comparer les projets annoncés, engagés et opérationnels, en évitant de comptabiliser plusieurs fois les mêmes investissements.

PARTIE VII — LES SOUVERAINETÉS MAROCAINES À CONSTRUIRE

Chapitre 31 — Souveraineté industrielle : fabriquer, intégrer, exporter et innover

Une économie peut exporter davantage sans maîtriser davantage sa production.

L'augmentation des volumes industriels ne révèle pas, à elle seule, la part des composants importés, l'origine des logiciels ou la capacité locale à concevoir les produits. La souveraineté industrielle doit donc être définie autrement : elle désigne la possibilité de maintenir des activités essentielles, d'améliorer les procédés et de négocier avec plusieurs partenaires sans être prisonnier d'une dépendance unique.

Le Maroc a développé des filières exportatrices dans lesquelles l'organisation logistique, la formation et l'intégration aux marchés internationaux jouent un rôle majeur. La prochaine étape ne consiste pas simplement à attirer de nouvelles unités de montage. Elle suppose de renforcer les fonctions qui captent le plus de valeur : conception, essais, certification, outillage, maintenance et propriété intellectuelle. La progression doit être mesurée par la complexité des tâches confiées aux équipes marocaines, non par la seule superficie des zones industrielles.

Les petites et moyennes entreprises constituent un maillon décisif. Un grand constructeur peut importer l'essentiel de ses pièces tout en affichant une production nationale élevée. Pour accroître le contenu local, il faut aider les fournisseurs à atteindre les exigences de qualité, de régularité et de traçabilité. Les dispositifs d'accompagnement devraient être sectoriels : laboratoires mutualisés, financement des machines, formation des techniciens et accès aux commandes. Les subventions sans objectifs vérifiables risqueraient de soutenir des entreprises durablement peu compétitives.

La diversification des débouchés doit être pensée dès la conception des projets. Une filière dépendant d'un seul client, d'une seule technologie ou d'une seule zone monétaire demeure vulnérable. Il est donc utile de négocier des accords permettant l'accès à plusieurs marchés et de préparer les entreprises aux changements de normes. L'ouverture internationale reste indispensable : la souveraineté industrielle n'est pas l'autarcie, mais une capacité accrue à choisir ses interdépendances.

L'A2I recommande de créer un tableau de bord de profondeur industrielle, distinct des statistiques d'exportation. Il mesurerait la part des achats locaux qualifiés, les compétences de conception, la disponibilité des pièces critiques, les brevets exploités et la capacité à changer de fournisseur. Une revue indépendante, associant industriels, chercheurs et représentants des salariés, permettrait de repérer les progrès réels et les dépendances persistantes.

À l'horizon 2040, la réussite ne serait pas de produire tout ce que consomme le Royaume. Elle serait de posséder suffisamment de savoir-faire, de partenaires et de capacités de réparation pour que les grandes transitions technologiques renforcent l'économie marocaine au lieu de la rendre plus fragile. Cette distinction évite de confondre présence industrielle et autonomie productive.

Mesurer la profondeur industrielle — La révision distingue les exportations brutes de la valeur réellement créée au Maroc. Une usine peut exporter beaucoup tout en important les composants, les logiciels et les équipements décisifs. Il faut donc vérifier la part des achats locaux qualifiés, la maintenance maîtrisée, les capacités de conception et le nombre de

fournisseurs alternatifs. Aucun taux national de contenu local n'est avancé ici faute de série homogène vérifiée.

Application / test — Cas de décision : pour une nouvelle implantation industrielle bénéficiant d'un soutien public, demander une trajectoire à trois ans des achats locaux, des techniciens formés et des opérations d'ingénierie effectivement réalisées sur place. Un audit indépendant distinguerait engagements contractuels et résultats observés.

Chapitre 32 — Souveraineté énergétique : réduire les vulnérabilités et valoriser les ressources

La souveraineté énergétique ne signifie pas que chaque unité d'énergie doit être produite sur le territoire national. Elle signifie qu'un pays peut assurer ses besoins essentiels à des conditions soutenables, même lorsque les marchés internationaux connaissent une crise. Pour le Maroc, cette question touche simultanément la facture extérieure, la compétitivité industrielle, le pouvoir d'achat et la sécurité des infrastructures. Une stratégie limitée à l'annonce de nouvelles capacités de production manquerait donc une partie du problème.

Les énergies renouvelables offrent des possibilités importantes, mais leur déploiement exige des réseaux, des dispositifs de flexibilité et une gestion attentive des périodes de faible production. La puissance installée ne se confond pas avec l'électricité effectivement disponible à l'heure où les ménages et les entreprises en ont besoin. Les investissements dans le stockage, les interconnexions, la prévision météorologique et la maintenance doivent être appréciés avec la même rigueur que les centrales elles-mêmes.

La demande mérite autant d'attention que l'offre. L'isolation des bâtiments, la performance des équipements industriels, l'efficacité des transports et la réduction des pertes de réseau peuvent limiter les besoins de financement. Ces mesures sont parfois moins visibles politiquement qu'un grand chantier, mais elles peuvent diminuer durablement l'exposition aux prix importés. Elles supposent des normes applicables, des contrôles crédibles et des mécanismes permettant aux ménages modestes d'accéder aux équipements performants.

L'eau constitue une contrainte transversale. Certaines technologies énergétiques nécessitent du refroidissement ou des volumes d'eau significatifs ; inversement, le dessalement et le pompage augmentent les besoins en électricité. Une planification séparée des deux secteurs pourrait conduire à des choix coûteux. Les projets devraient donc préciser leur bilan hydrique, leurs besoins de réseau et leurs effets territoriaux avant de recevoir des soutiens publics.

La question de l'hydrogène et de ses dérivés appelle une vigilance particulière. Des débouchés internationaux peuvent exister, mais les coûts, les infrastructures et la demande future demeurent incertains. Il serait imprudent de présenter des volumes exportés comme acquis avant la conclusion de contrats crédibles. Les projets devraient préserver la disponibilité d'énergie compétitive pour l'industrie nationale et intégrer des clauses de révision.

L'A2I propose un test annuel de résilience énergétique : simulation d'une hausse des prix importés, d'une panne majeure, d'une sécheresse prolongée et d'une rupture logistique. Les résultats orienteraient les réserves, les investissements et les priorités d'efficacité. La souveraineté se jugerait ainsi sur la continuité du service et la maîtrise du coût total, plutôt que

sur la multiplication des annonces de capacité. Elle impose également une information publique sur les coûts et les arbitrages.

Distinguer production et sécurité du système — L'Agence internationale de l'énergie a documenté la hausse de la demande mondiale d'électricité en 2024, tirée notamment par l'industrie, la climatisation et la numérisation [S1]. Ce constat mondial ne constitue pas une prévision de demande marocaine. Pour le Royaume, le critère décisif reste la disponibilité de l'électricité aux heures critiques, compte tenu des réseaux, du stockage, de la flexibilité et de la contrainte hydrique.

Application / test — Cas de décision : tout grand projet énergétique ou de centre de données devrait présenter une étude de raccordement, un bilan hydrique et un scénario de pointe. Les investissements dans le réseau doivent être comparés aux capacités de production annoncées ; la continuité de service serait suivie séparément du nombre de mégawatts installés.

Chapitre 33 — Souveraineté financière : financer la transformation sans perdre la maîtrise des choix

Une stratégie industrielle ou technologique peut être ambitieuse sur le papier et impossible à exécuter faute de financement adapté. La souveraineté financière ne consiste pourtant pas à refuser les capitaux étrangers. Elle consiste à disposer d'instruments suffisamment diversifiés pour financer les priorités nationales sans placer les décisions publiques sous la dépendance d'un seul créancier, d'une seule devise ou d'une conjoncture favorable.

La première discipline est budgétaire. Les projets doivent être classés selon leurs effets économiques et sociaux, mais aussi selon leurs engagements futurs. Une infrastructure génère des dépenses de maintenance, des coûts énergétiques et parfois des garanties publiques qui n'apparaissent pas dans son prix de construction. Les évaluations devraient publier plusieurs scénarios de recettes et de dépenses, notamment lorsque la rentabilité dépend du commerce international ou de technologies encore émergentes.

La deuxième discipline concerne le financement des entreprises. Les jeunes sociétés innovantes n'ont pas les mêmes besoins qu'un opérateur portuaire ou qu'une PME industrielle. Les prêts bancaires classiques conviennent mal à certaines dépenses de recherche, tandis que le capital-risque ne peut financer seul des infrastructures lourdes. Le Maroc gagnerait à articuler crédit, garanties, fonds propres, marchés de capitaux et financement de long terme. La qualité de la sélection des projets importe davantage que le nombre de guichets créés.

La gestion des risques de change représente un troisième enjeu. Lorsqu'une entreprise emprunte dans une monnaie mais encaisse ses recettes dans une autre, une variation brutale peut compromettre son équilibre. Les grandes entreprises disposent parfois d'outils de couverture ; les plus petites y accèdent plus difficilement. Une politique de diffusion de ces instruments, accompagnée de formation, pourrait améliorer la résilience du tissu productif.

Les investissements étrangers doivent être évalués selon leurs effets réels sur les capacités nationales. Un apport financier assorti d'une dépendance technologique totale peut produire moins d'autonomie qu'un projet plus modeste comprenant une ingénierie locale. La transparence des contrats et la prévisibilité du droit sont ici essentielles : elles protègent à la fois l'intérêt public et les partenaires sérieux.

L'A2I recommande une revue périodique des engagements financiers liés aux secteurs stratégiques. Elle distinguerait dette directe, garanties, partenariats public-privé et engagements conditionnels. Les décisions seraient examinées selon leur capacité à créer des recettes, à réduire les importations critiques et à préserver des marges budgétaires en cas de choc.

L'indépendance financière n'est pas l'absence de dettes. Elle est la possibilité de financer des choix de long terme sans sacrifier les services publics ni reporter des risques mal évalués sur les générations futures.

Préciser la portée des chiffres de dette — Dans son rapport au titre de l'article IV publié en avril 2025, le FMI évaluait la dette de l'administration centrale marocaine comme soutenable avec une forte probabilité, tout en identifiant des risques de moyen terme [S2]. Cette appréciation est datée et porte sur un périmètre précis ; elle ne dispense pas d'examiner les garanties publiques, les engagements conditionnels et les coûts futurs des infrastructures. Elle ne doit pas être présentée comme une validation automatique de chaque projet.

Application / test — Cas de décision : avant un partenariat public-privé, produire une fiche distinguant investissement initial, dépenses de maintenance, garantie éventuelle et exposition au change. Les hypothèses de recettes seraient testées en cas de baisse de fréquentation ou de hausse des taux. Le coût exact d'un mécanisme reste à chiffrer sur pièces.

Chapitre 34 — Souveraineté numérique : gouverner les données, le cloud et la cybersécurité

Un système informatique peut être installé au Maroc et demeurer dépendant d'un prestataire extérieur pour son fonctionnement quotidien. Cette réalité impose de dépasser l'opposition simpliste entre hébergement national et hébergement étranger. La souveraineté numérique repose sur quatre capacités distinctes : connaître ses dépendances, protéger les informations, assurer la continuité des services et disposer d'une possibilité crédible de changer de fournisseur.

La première priorité devrait être une cartographie des services publics et des infrastructures critiques. Il faudrait identifier les applications indispensables, leurs prestataires, les lieux de stockage, les interfaces techniques et les responsabilités en cas d'incident. Sans cet inventaire, les investissements dans de nouveaux centres de données risquent de reproduire les fragilités existantes. Les administrations doivent également connaître les coûts et les délais nécessaires pour récupérer leurs données et migrer leurs applications.

La protection des informations exige une classification cohérente. Toutes les données n'ont pas le même niveau de sensibilité : des statistiques publiques peuvent être ouvertes pour stimuler la recherche, tandis que des dossiers personnels ou des informations relatives aux infrastructures doivent être soumis à des règles strictes. Les obligations de sécurité et de respect des droits doivent accompagner les usages, y compris lorsque des systèmes d'intelligence artificielle interviennent dans les traitements.

La cybersécurité ne peut être réduite à l'achat de logiciels. Elle implique la formation des équipes, la gestion des accès, des sauvegardes testées et des exercices de crise. Une organisation qui possède des outils sophistiqués mais ne sait pas restaurer ses services après une attaque demeure vulnérable. Les procédures de signalement et de coordination entre institutions doivent être connues avant l'incident, non improvisées pendant celui-ci.

Le développement d'un écosystème national exige aussi une commande publique exigeante. Les contrats devraient prévoir l'interopérabilité, la documentation technique, des audits indépendants et des clauses de sortie. Les entreprises marocaines peuvent progresser si elles disposent d'occasions réelles de développer, d'intégrer et de maintenir des solutions, plutôt que d'être cantonnées à la revente de licences importées.

L'A2I recommande de sélectionner plusieurs services critiques pour des tests annuels de continuité : indisponibilité d'un fournisseur cloud, interruption de connectivité, compromission d'identifiants et restauration à partir de sauvegardes. Les résultats permettraient de hiérarchiser les investissements selon les risques constatés.

À l'horizon 2040, la question ne sera pas de savoir si le Maroc utilise des technologies étrangères : il en utilisera nécessairement. Elle sera de déterminer si ses institutions peuvent continuer à servir les citoyens, protéger leurs droits et décider librement lorsque les conditions techniques ou commerciales changent.

Mettre la réversibilité à l'épreuve — La localisation d'un serveur ne suffit pas à prouver l'autonomie d'un service. Les dépendances concernent également les licences, les interfaces, les mises à jour et les personnels habilités. L'AIE projette une forte augmentation de la consommation électrique mondiale des centres de données d'ici 2030 [S3] ; il s'agit d'une projection mondiale et non d'un chiffre applicable au Maroc. Les projets nationaux exigent leurs propres études de charge, de sécurité et de refroidissement.

Application / test — Cas de décision : choisir deux services publics critiques et simuler l'indisponibilité de leur prestataire cloud. Mesurer le délai de récupération des données, le temps de restauration et la continuité des accès autorisés. Le contrat devrait prévoir une exportation exploitable, pas seulement la restitution théorique des fichiers.

Chapitre 35 — Souveraineté humaine : école, recherche, formation et mobilisation des talents

Les infrastructures les plus avancées ne produisent pas de souveraineté si les compétences nécessaires pour les exploiter manquent. La souveraineté humaine est donc la condition des autres souverainetés. Elle ne se limite pas au nombre de diplômés : elle dépend de la qualité des apprentissages, de la capacité à résoudre des problèmes et de la possibilité offerte aux talents de construire une carrière utile dans leur pays.

L'école constitue le premier étage. La maîtrise de la lecture, du raisonnement mathématique et de l'expression demeure indispensable, y compris dans un monde où les outils numériques peuvent générer des réponses instantanées. Une politique éducative ne devrait pas confondre distribution d'équipements et progression des acquis. Les évaluations doivent identifier les difficultés suffisamment tôt pour permettre un accompagnement effectif, particulièrement dans les territoires où les inégalités d'accès aux ressources éducatives sont fortes.

Le deuxième étage est la formation professionnelle. Les transitions industrielle, énergétique et numérique créent des besoins de techniciens, de responsables de maintenance, de spécialistes de la qualité et de métiers intermédiaires. Les programmes doivent évoluer au contact des entreprises sans devenir prisonniers de leurs besoins immédiats. Une formation trop étroite

prépare mal aux changements technologiques ; une formation purement théorique peut, à l'inverse, retarder l'insertion.

La recherche forme le troisième étage. Elle ne doit pas être jugée uniquement au nombre de publications. Les laboratoires doivent pouvoir développer des travaux fondamentaux tout en contribuant, lorsque cela est pertinent, à des problèmes nationaux : gestion de l'eau, matériaux, santé, agriculture et sécurité numérique. Les partenariats avec les entreprises demandent des règles claires sur les droits de propriété intellectuelle et la valorisation des résultats.

La diaspora scientifique et entrepreneuriale représente une ressource, à condition de ne pas réduire la coopération à une injonction au retour. Des programmes de recherche conjoints, des missions temporaires, des co-encadrements et des investissements peuvent mobiliser des compétences établies à l'étranger. L'objectif devrait être la circulation durable du savoir, non une comptabilité symbolique des retours.

L'A2I recommande un tableau de bord des compétences critiques reliant prévisions sectorielles, capacités de formation et insertion professionnelle. Les données devraient être territorialisées et régulièrement discutées avec les employeurs, les établissements et les représentants des apprenants. Des passerelles de reconversion doivent accompagner les salariés dont les métiers évoluent.

Une nation ne devient pas souveraine parce qu'elle possède les technologies les plus récentes. Elle le devient lorsqu'elle forme suffisamment de citoyens capables de les comprendre, de les contester, de les améliorer et, si nécessaire, d'en inventer d'autres.

Éviter la confusion entre diplôme et compétence — L'investissement dans la formation doit être évalué par des acquis et des trajectoires professionnelles, non par le seul nombre d'inscriptions. Les écarts territoriaux et sociaux compliquent les comparaisons : un taux d'insertion ne se lit pas sans connaître le profil des bénéficiaires. Les besoins de techniciens de maintenance, d'ingénieurs et d'enseignants doivent être instruits filière par filière à partir de données marocaines récentes encore à consolider.

Application / test — Cas de décision : relier une formation de maintenance industrielle à des entreprises volontaires, avec mesure des compétences avant formation, puis de l'emploi et de la progression professionnelle à six et douze mois. Prévoir des passerelles de reconversion pour les salariés plutôt qu'un dispositif réservé aux nouveaux diplômés.

PARTIE VIII — PROSPECTIVE 2030-2035-2040

Chapitre 36 — Scénario A : coexistence compétitive entre Washington et Pékin

Dans ce premier scénario, les États-Unis et la Chine poursuivent une rivalité intense sans rompre l'essentiel de leurs échanges. La compétition technologique se durcit dans certains secteurs, mais les entreprises continuent à commercer là où les coûts d'une séparation complète seraient trop élevés. Les deux puissances cherchent à sécuriser leurs approvisionnements, à attirer les investissements et à influencer les normes internationales. La confrontation reste contenue, sans disparaître.

Ce scénario n'est pas une prévision. Il repose sur une hypothèse : les dirigeants des deux pays considèrent que les bénéfices d'une interdépendance sélective demeurent supérieurs aux coûts d'une rupture générale. Des restrictions peuvent affecter les composants sensibles, les technologies militaires ou certaines infrastructures numériques, tandis que d'autres marchés restent ouverts. Les partenaires tiers doivent apprendre à fonctionner avec des règles variables selon les produits.

Pour le Maroc, cette configuration pourrait favoriser des implantations industrielles cherchant à diversifier les lieux de production. Les investisseurs internationaux rechercheraient des pays disposant d'infrastructures fiables, d'une main-d'œuvre qualifiée et d'accès commerciaux multiples. Le Royaume pourrait bénéficier de cette demande, mais seulement si les projets créent de véritables capacités locales et respectent les règles applicables aux marchés de destination.

Le principal risque serait une lecture trop optimiste de la neutralité économique. Une entreprise implantée au Maroc pourrait rester soumise à des restrictions portant sur l'origine de ses composants, la propriété de sa technologie ou la destination de ses produits. Les autorités devraient donc renforcer les compétences en conformité commerciale, en contrôle des investissements sensibles et en anticipation réglementaire. La diversification géographique ne suffit pas à supprimer les dépendances juridiques.

Les indicateurs d'alerte comprendraient l'évolution des restrictions d'exportation, les investissements industriels transfrontaliers, les délais logistiques et les mesures visant les technologies à double usage. Une hausse de la coopération dans les domaines non sensibles constituerait, à l'inverse, un signe de stabilisation relative. Ces signaux devraient être examinés ensemble plutôt qu'interprétés isolément.

L'A2I recommande, dans ce scénario, une stratégie de double compatibilité : rester capable de commercer avec plusieurs ensembles sans promettre à chacun une exclusivité impossible. Les secteurs prioritaires seraient ceux où le Maroc peut certifier ses produits, diversifier ses fournisseurs et préserver une capacité technique propre.

La coexistence compétitive offrirait des opportunités, mais elle ne dispenserait pas le Royaume d'investir dans ses compétences. Elle récompenserait moins les pays qui affichent leur disponibilité diplomatique que ceux qui démontrent leur fiabilité industrielle et leur maîtrise des règles. Les hypothèses de départ devront être révisées régulièrement.

Conditions de validité du scénario A — La coexistence compétitive est une hypothèse de travail, non une prévision sur les relations sino-américaines. Elle suppose que des restrictions ciblées coexistent avec des échanges importants. Les signaux à suivre sont les contrôles sur les composants, les décisions d'investissement et les règles d'origine. Aucun de ces indicateurs, pris isolément, ne démontre que la coexistence durera jusqu'en 2040.

Application / test — Décision robuste : pour les filières exportatrices marocaines, cartographier les composants soumis à restrictions et les marchés de destination. Un produit assemblé au Maroc n'échappe pas automatiquement aux obligations liées à l'origine des pièces ou à la technologie utilisée.

Chapitre 37 — Scénario B : fragmentation en blocs économiques et technologiques

Dans ce deuxième scénario, les grandes puissances étendent progressivement leurs restrictions commerciales, financières et technologiques. Les chaînes d'approvisionnement se réorganisent autour d'espaces jugés politiquement fiables. Les standards numériques deviennent moins compatibles, les contrôles sur les investissements se multiplient et certains équipements ne peuvent plus être librement entretenus ou mis à jour. Le commerce mondial ne s'arrête pas, mais son organisation devient plus coûteuse.

L'hypothèse centrale est que la sécurité nationale prend durablement le pas sur l'efficacité économique dans un nombre croissant de décisions. Des entreprises acceptent alors de payer davantage pour produire à l'intérieur de réseaux de partenaires privilégiés. Les États cherchent à sécuriser leurs données, leurs ressources critiques et leurs capacités de calcul. Cette fragmentation pourrait rester partielle, avec des frontières différentes selon l'énergie, l'industrie, la finance ou les télécommunications.

Pour le Maroc, le risque majeur serait de subir des exigences contradictoires. Un fournisseur pourrait imposer des restrictions d'utilisation incompatibles avec les attentes d'un autre marché. Une usine conçue autour d'un composant unique pourrait perdre l'accès à certaines destinations. Les coûts de conformité augmenteraient, particulièrement pour les PME qui disposent de peu de juristes spécialisés et de marges financières limitées.

La fragmentation pourrait néanmoins créer des occasions de relocalisation. Des groupes internationaux chercheraient à répartir leurs capacités de production. Mais ces opportunités seraient assorties de conditions plus strictes concernant l'origine des capitaux, les logiciels employés et la traçabilité des pièces. Le Royaume devrait éviter de construire sa stratégie sur des projets dont la rentabilité dépend d'un accès commercial juridiquement incertain.

Une réponse robuste commencerait par une cartographie des dépendances critiques. Les secteurs de la santé, de l'énergie, de la finance et des télécommunications devraient disposer de plans de continuité testés. Dans l'industrie, les fournisseurs alternatifs et les possibilités de substitution devraient être identifiés avant une rupture. Les contrats publics devraient prévoir la réversibilité et des stocks de sécurité lorsque leur coût est justifié.

Les signaux annonciateurs seraient la multiplication des listes de contrôle, la divergence des normes, l'apparition de restrictions sur les services numériques et l'augmentation des coûts de transport ou d'assurance. Une veille interministérielle pourrait transformer ces observations en décisions concrètes.

L'A2I recommande de ne pas répondre à la fragmentation par une fermeture généralisée. Le Maroc aurait davantage intérêt à protéger quelques fonctions vitales, à diversifier les approvisionnements et à maintenir des canaux de coopération avec plusieurs espaces. Dans un monde de blocs, la liberté ne résiderait plus seulement dans le choix des partenaires, mais dans la capacité de préserver des alternatives fonctionnelles.

Définir des seuils d'alerte — La fragmentation peut progresser de manière différente selon les secteurs. Une rupture des services numériques n'a ni la même temporalité ni les mêmes remèdes qu'une pénurie de pièces industrielles. Le scénario ne doit donc pas être présenté comme un partage instantané du monde en deux blocs parfaitement étanches. La matrice de risques doit distinguer disponibilité technique, conformité juridique et coût économique.

Application / test — Décision robuste : retenir trois dépendances critiques par secteur, préciser pour chacune un délai maximal d'interruption et tester les fournisseurs alternatifs. Les stocks de précaution seraient justifiés par un calcul de coût, et non imposés uniformément à toutes les entreprises.

Chapitre 38 — Scénario C : émergence d'une multipolarité négociée

Ce troisième scénario suppose qu'aucune puissance ne parvient à imposer seule ses règles et que les coûts des crises successives conduisent les États à rechercher des compromis. Les organisations internationales sont partiellement réformées, les puissances émergentes obtiennent une représentation accrue et des accords sectoriels facilitent la coopération sur le climat, la dette ou les infrastructures. Les rivalités persistent, mais elles s'inscrivent davantage dans des mécanismes de négociation.

La multipolarité négociée ne signifie pas l'égalité des capacités. Les États les plus riches conserveraient des avantages technologiques et financiers. Elle implique plutôt que leur influence rencontre des limites et que des coalitions variables deviennent nécessaires pour obtenir des résultats. Un pays pourrait coopérer avec un groupe sur l'énergie, avec un autre sur le commerce et avec un troisième sur la recherche, sans appartenir à un bloc permanent.

Pour le Maroc, un tel environnement ouvrirait des possibilités diplomatiques importantes. Le Royaume pourrait participer à des coalitions thématiques, soutenir des règles favorables aux économies émergentes et valoriser son expérience de coopération africaine. Mais cette influence dépendrait de la qualité des propositions présentées. La présence dans une enceinte ne suffit pas : il faut des équipes capables de négocier des textes, de suivre leur application et d'anticiper leurs effets sur les entreprises nationales.

Le financement du développement pourrait bénéficier d'instruments plus diversifiés. De nouveaux mécanismes de garantie, des banques de développement et des partenariats régionaux offrirait des possibilités supplémentaires. Il faudrait néanmoins comparer leurs conditions avec rigueur. Une offre de financement nouvelle n'est pas automatiquement plus favorable qu'un instrument existant ; les coûts réels, les risques de change et les obligations contractuelles demeurent décisifs.

Les indicateurs à suivre seraient les réformes effectives de gouvernance des institutions, l'entrée en vigueur d'accords commerciaux ou techniques, l'évolution des dispositifs de règlement des différends et la réalisation de projets transfrontaliers. Les déclarations politiques, seules, ne suffiraient pas à confirmer le scénario. La multipolarité doit se mesurer à des règles et à des investissements opérationnels.

L'A2I recommande au Maroc de préparer des initiatives précises plutôt que de se limiter à soutenir abstraitement un ordre plus équilibré. Des propositions sur la mobilité des compétences, les normes industrielles, la sécurité alimentaire ou les corridors africains pourraient être portées dans plusieurs enceintes.

Ce scénario serait favorable à une diplomatie de proposition. Il exigerait toutefois un appareil administratif et scientifique capable de transformer la visibilité internationale en bénéfices vérifiables pour le Royaume et ses partenaires. Les bénéfices attendus resteraient conditionnés à la qualité de l'exécution.

Distinguer réforme et déclaration — La multipolarité négociée se reconnaîtrait à des décisions applicables : mécanismes de règlement des différends, accords entrés en vigueur, financements décaissés et projets transfrontaliers opérationnels. L'élargissement d'un forum ou une déclaration commune ne prouvent pas, à eux seuls, que les règles du système international ont changé. Cette distinction doit figurer explicitement dans les indicateurs de suivi du scénario.

Application / test — Décision robuste : préparer des propositions marocaines limitées et vérifiables sur les corridors, les compétences ou les normes. Chaque proposition préciserait l'enceinte compétente, les partenaires à convaincre et le résultat juridique ou opérationnel recherché.

Chapitre 39 — Scénario D : rupture systémique et désorganisation des échanges

Le quatrième scénario envisage une crise majeure provoquant une désorganisation simultanée de plusieurs réseaux internationaux. Son déclencheur pourrait être un conflit, une crise financière, une attaque contre des infrastructures critiques ou une succession de catastrophes climatiques. Il ne s'agit pas d'annoncer un événement précis, mais de tester la capacité du Maroc à résister lorsque plusieurs mécanismes de secours habituels cessent de fonctionner en même temps.

Dans cette hypothèse, les délais d'approvisionnement augmentent, certains paiements internationaux deviennent plus difficiles et les prix des biens essentiels connaissent des variations brutales. Les entreprises peuvent perdre l'accès à des pièces de rechange, à des logiciels ou à des assurances. Les ménages subissent des tensions sur les dépenses courantes. Les administrations doivent arbitrer rapidement entre continuité des services, soutien économique et préservation des finances publiques.

La première vulnérabilité concerne les fonctions vitales : eau, alimentation, énergie, santé, paiements et communications. Pour chacune, il faudrait connaître les stocks réellement disponibles, les fournisseurs alternatifs, les capacités de réparation et les délais nécessaires à un redémarrage. Des réserves mal entretenues ou des plans d'urgence jamais testés peuvent donner une impression trompeuse de sécurité. La préparation doit être évaluée dans des conditions réalistes.

La deuxième vulnérabilité est institutionnelle. Une crise systémique multiplie les décisions urgentes et les informations contradictoires. Les responsabilités doivent être clarifiées avant l'événement : qui déclenche un plan de continuité, qui arbitre les priorités, qui communique au public et qui vérifie les données ? La transparence sur les incertitudes contribue à préserver la confiance. Des annonces rassurantes mais infondées peuvent produire davantage de désordre lorsqu'elles sont démenties par les faits.

La troisième vulnérabilité concerne les territoires. Les besoins d'une grande agglomération ne sont pas identiques à ceux d'une région agricole ou d'une zone industrielle. Une préparation nationale devrait intégrer les capacités locales, les réseaux de solidarité et les contraintes logistiques. Les simulations doivent examiner les conséquences sociales, notamment pour les ménages qui disposent de peu d'épargne.

Les signaux précurseurs incluraient les tensions sur les routes maritimes, les marchés de l'assurance, les paiements transfrontaliers et les systèmes numériques critiques. Aucun

indicateur isolé ne permettrait de prévoir une rupture ; leur convergence justifierait toutefois un renforcement de la vigilance.

L'A2I recommande des exercices de crise associant administrations, opérateurs privés, collectivités et chercheurs. Leur objectif serait d'identifier les dépendances invisibles avant qu'elles ne deviennent des ruptures effectives. Une stratégie de souveraineté doit être jugée non seulement sur sa performance en période normale, mais sur sa capacité à protéger les fonctions essentielles lorsque le monde fonctionne moins bien.

Tester les cascades de rupture — Une crise systémique se distingue d'un incident sectoriel lorsque plusieurs réseaux se dégradent ensemble. L'interruption des paiements peut ralentir les importations ; une rupture électrique peut paralyser les communications ; une pénurie de transport peut perturber l'approvisionnement sanitaire. Le scénario n'annonce aucun événement daté. Il sert à vérifier si les plans de secours ont été conçus pour des défaillances simultanées.

Application / test — Décision robuste : organiser un exercice de quarante-huit heures réunissant opérateurs d'eau, d'énergie, de paiements et de logistique. Évaluer les délais réels de décision, la circulation de l'information et les besoins des ménages vulnérables. Le rapport final identifierait les responsabilités de correction.

Chapitre 40 — La stratégie marocaine robuste : décider sans connaître le scénario gagnant

La prospective perd son utilité lorsqu'elle se transforme en pari sur un seul avenir. Le Maroc ne peut savoir aujourd'hui si les prochaines décennies seront dominées par une coexistence compétitive, une fragmentation en blocs, une multipolarité négociée ou une rupture majeure. Il peut, en revanche, identifier les décisions qui resteraient utiles dans plusieurs de ces situations. C'est le principe d'une stratégie robuste : privilégier les capacités qui conservent leur valeur lorsque les hypothèses changent.

La première catégorie de décisions concerne les compétences. Former des ingénieurs, des techniciens, des enseignants et des responsables publics capables d'apprendre rapidement est pertinent dans les quatre scénarios. Les outils évolueront ; la capacité à comprendre un problème, à vérifier une information et à maintenir un système restera indispensable. Les politiques éducatives doivent donc éviter une spécialisation exclusivement dictée par les technologies du moment.

La deuxième catégorie concerne la diversification maîtrisée. Disposer de plusieurs fournisseurs, débouchés et instruments de financement réduit l'exposition aux ruptures. Cette diversification a cependant un coût : multiplier les contrats ou les équipements incompatibles peut diminuer l'efficacité. Elle doit être ciblée sur les dépendances dont l'interruption entraînerait les dommages les plus importants. La résilience ne signifie pas dupliquer indistinctement toutes les capacités.

La troisième catégorie est la qualité institutionnelle. Des procédures administratives prévisibles, une information publique fiable et une coordination efficace facilitent l'investissement dans un monde stable et accélèrent les réponses dans un monde instable. La transparence contractuelle, l'évaluation des politiques et les mécanismes de correction sont des actifs stratégiques. Ils permettent d'abandonner un projet devenu inefficace sans attendre que ses coûts deviennent insupportables.

La quatrième catégorie est la capacité territoriale. Les infrastructures, les compétences et les services doivent être répartis de manière à éviter qu'une seule rupture paralyse l'ensemble du pays. Cette exigence ne justifie pas une dispersion coûteuse des investissements : elle demande d'identifier les nœuds critiques, de préparer des solutions de secours et de renforcer les liaisons entre régions.

Pour passer de ces principes aux décisions, l'A2I propose une méthode de test. Chaque grand projet serait examiné sous les quatre scénarios : fonctionne-t-il encore si les échanges se fragmentent ? Si les financements se renchérissent ? Si une technologie devient indisponible ? Si la coopération internationale s'améliore ? Les réponses permettraient de distinguer les investissements robustes des paris fortement dépendants d'une hypothèse unique.

Le Maroc n'a pas besoin de prédire le vainqueur de la rivalité mondiale pour préparer 2040. Il doit surtout préserver sa faculté d'apprendre, de négocier, de produire et de corriger ses choix. La souveraineté stratégique est moins la certitude d'avoir raison aujourd'hui que la capacité de rester libre d'agir demain.

Construire une matrice de robustesse — Les quatre scénarios ne doivent pas produire quatre listes de projets indépendantes. Chaque décision majeure serait évaluée selon ses bénéfices dans les scénarios A, B, C et D, son coût de réversibilité et sa dépendance à une hypothèse unique. Une décision utile dans les quatre situations mérite un examen prioritaire ; un projet très performant dans un seul avenir doit faire l'objet de jalons et de conditions de sortie.

Application / test — Décision robuste : appliquer la matrice à un projet industriel, un service cloud critique et une infrastructure énergétique. Documenter les hypothèses, faire examiner les résultats par des équipes contradictoires et réviser les décisions lorsque les signaux faibles changent.

Sources institutionnelles mobilisées pour les compléments

[S1] Agence internationale de l'énergie, Global Energy Review 2025, rubrique Electricity (données 2024). <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2025/electricity>

[S2] FMI, Morocco: 2025 Article IV Consultation, Country Report No. 25/87, 7 avril 2025, annexe dette. <https://www.imf.org/en/publications/cr/issues/2025/04/07/morocco-2025-article-iv-consultation-and-third-review-under-the-arrangement-under-the-565940>

[S3] Agence internationale de l'énergie, Energy and AI, 2025, Executive Summary (projection mondiale 2030). <https://www.iea.org/reports/energy-and-ai/executive-summary>

Réserves documentaires

Pour approfondir l'évaluation des souverainetés, les séries marocaines de valeur ajoutée, de fournisseurs locaux, de continuité énergétique, d'engagements financiers, de résilience numérique et d'insertion professionnelle devront être établies selon une méthode homogène. Les scénarios prospectifs conservent le statut d'hypothèses de travail.

Proposition 01 — Instituer une veille géoéconomique interministérielle

Comparer mensuellement risques commerciaux, financiers et technologiques; produire des notes d'alerte publiques et confidentielles selon leur objet.

Dispositif opérationnel — Une cartographie trimestrielle des tensions douanières, financières, numériques et maritimes, publiée avec des degrés de confiance.

Gouvernance et partenaires — Ministères économiques et diplomatiques, organismes statistiques, fédérations professionnelles.

Indicateurs de suivi — Nombre de risques détectés avant matérialisation; délai entre signalement et arbitrage; part des alertes suivies de mesures.

Risque et garde-fou — La centralisation peut ralentir les remontées du terrain. Des correspondants sectoriels et un droit de contradiction doivent éviter un centre d'analyse fermé.

Calendrier — Une première phase de diagnostic doit précéder tout engagement budgétaire. Les objectifs chiffrés et les responsabilités administratives seront fixés après consultation des institutions compétentes.

Justification stratégique — La veille ne doit pas se confondre avec une revue de presse. Sa valeur provient de la mise en relation d'un changement réglementaire étranger, d'une exposition marocaine identifiable et d'une décision possible. Un durcissement des règles d'origine dans une filière exportatrice, par exemple, n'appelle pas le même traitement qu'une variation temporaire de cours. La première information peut modifier un plan d'investissement; la seconde peut relever d'une couverture financière.

Modalités de déploiement — L'unité proposée produirait trois objets distincts : une note d'alerte courte lorsqu'un seuil est franchi, une analyse mensuelle des interdépendances et une revue semestrielle des décisions effectivement prises. Les ministères et organismes concernés resteraient propriétaires de leurs décisions; la cellule aurait une fonction de mise en cohérence et non de substitution aux compétences existantes.

Suivi et redevabilité — L'évaluation porterait sur le délai entre la détection d'un signal et sa qualification, la proportion d'alertes ayant conduit à un arbitrage documenté, et le nombre de fausses alertes. Publier ces résultats de manière agrégée empêcherait que l'observatoire soit jugé au seul volume de notes produites.

Cas d'application — Une modification annoncée des règles d'origine dans une filière automobile devrait déclencher une vérification des composants importés, puis une consultation des industriels exposés. La note produite distinguerait le risque immédiat, le risque à deux ans et les décisions encore réversibles. Ce protocole évite de traiter toutes les annonces étrangères comme des urgences nationales. La cellule devrait disposer d'un registre des alertes clôturées : une alerte sans suite y serait expliquée, et non simplement oubliée.

Arbitrage institutionnel — La coordination pourrait être confiée à une structure existante désignée par les autorités, afin d'éviter la création automatique d'un nouvel organisme. Un comité technique réunirait les producteurs de données, tandis que les décisions resteraient prises par les départements compétents. Le financement initial concernerait principalement des analystes, des accès documentaires et des outils sécurisés. Un pilote de douze mois, limité à trois filières, permettrait de mesurer l'utilité avant généralisation. La confidentialité des

informations d'entreprises serait protégée par des règles de diffusion distinctes selon les destinataires.

Mise en œuvre, garde-fous et indicateurs

Arbitrage éditorial — Faire de la veille un service d'alerte lié à des décisions, sans créer d'emblée un nouvel organisme.

Première mesure testable — Désigner une administration pilote, trois filières tests et un protocole d'escalade des alertes.

Articulation et garde-fou — Éviter le doublon avec la proposition 07 : celle-ci surveille les intrants critiques, la proposition 01 arbitre les risques géoéconomiques transversaux.

Indicateur prioritaire — Délai médian entre signal qualifié et décision; part des alertes clôturées avec justification.

Sources de contexte — S1 : contexte général seulement; les paramètres opérationnels (responsable, coût, cible) dépendent d'une décision des institutions compétentes.

Proposition 02 — Auditer les dépendances critiques

Recenser intrants, logiciels, financements et prestataires sans lesquels les services essentiels seraient interrompus.

Dispositif opérationnel — Classer les biens, services et infrastructures selon leur substituabilité, leur délai de remplacement et le coût d'une interruption de quatre-vingt-dix jours.

Gouvernance et partenaires — Opérateurs d'infrastructures, industriels, autorités de régulation et collectivités.

Indicateurs de suivi — Part des intrants critiques dotés d'un fournisseur alternatif; durée estimée de continuité; fréquence des exercices.

Risque et garde-fou — Les entreprises peuvent hésiter à divulguer leurs vulnérabilités. Un régime de confidentialité et des données agrégées seront indispensables.

Calendrier — Une première phase de diagnostic doit précéder tout engagement budgétaire. Les objectifs chiffrés et les responsabilités administratives seront fixés après consultation des institutions compétentes.

Justification stratégique — La dépendance n'est pas nécessairement une faiblesse. Elle le devient lorsque la concentration des fournisseurs rencontre l'absence de solution de rechange et une faible capacité de substitution. Une cartographie sérieuse doit donc distinguer dépendance commerciale, dépendance technologique, dépendance contractuelle et dépendance aux compétences rares.

Modalités de déploiement — L'audit serait réalisé filière par filière avec les opérateurs, sous protection des informations sensibles. Il identifierait les composants dont l'indisponibilité arrête effectivement la production, la durée de reconstitution des stocks et les exigences de certification d'un fournisseur alternatif. Une simple liste de pays d'origine ne suffirait pas.

Suivi et redevabilité — Les résultats devraient classer les expositions selon la criticité, le temps nécessaire pour les réduire et leur coût. L'objectif n'est pas de relocaliser tout ce qui peut être

importé, mais de décider en connaissance de cause ce qui doit être diversifié, stocké, substitué ou produit localement.

Priorisation — Un médicament essentiel sans substitut, un composant électrique disponible chez plusieurs fabricants et une licence logicielle remplaçable ne doivent pas recevoir le même classement. L'audit devrait attribuer à chaque dépendance un délai de rupture acceptable et un coût de remplacement estimé. Les opérateurs seraient invités à documenter leurs procédures de secours plutôt qu'à communiquer seulement le nom de leurs fournisseurs. Une simulation de quatre-vingt-dix jours permettrait de révéler les fragilités qui échappent aux statistiques d'importation.

Mise en œuvre — La première vague pourrait couvrir l'eau, l'énergie, les paiements et quelques intrants sanitaires, avec des groupes sectoriels soumis à des obligations de confidentialité. Un budget d'audit et de tests serait arrêté après inventaire des systèmes, sans annoncer de dépenses d'équipement avant de connaître les risques. Les mesures correctrices seraient classées par coût et délai : négocier une seconde source, maintenir un stock, adapter une machine ou développer une compétence locale. L'évaluation mesurerait surtout la baisse du temps nécessaire au rétablissement d'une fonction essentielle.

Mise en œuvre, garde-fous et indicateurs

Arbitrage éditorial — Inventorier les fonctions vitales avant de décider de stocks ou d'achats coûteux.

Première mesure testable — Évaluer la durée maximale d'interruption tolérable pour l'eau, l'énergie, les paiements et la santé.

Articulation et garde-fou — Éviter le doublon avec la proposition 13 : la classification des données ne remplace pas l'audit des chaînes matérielles.

Indicateur prioritaire — Délai de reprise lors des exercices; nombre de fonctions dotées d'un fournisseur alternatif testé.

Sources de contexte — S1 : contexte général seulement; les paramètres opérationnels (responsable, coût, cible) dépendent d'une décision des institutions compétentes.

Proposition 03 — Établir une doctrine de diversification des partenariats

Évaluer chaque partenariat par sa contribution aux compétences, aux exportations et à la liberté de décision.

Dispositif opérationnel — Apprécier chaque partenariat au regard de la formation, de l'accès aux marchés, de l'innovation et de la création d'actifs nationaux plutôt que du seul montant annoncé.

Gouvernance et partenaires — Agences d'investissement, départements sectoriels et entreprises partenaires.

Indicateurs de suivi — Valeur ajoutée domestique; emplois qualifiés durables; proportion d'achats auprès de fournisseurs marocains.

Risque et garde-fou — Multiplier les partenaires peut aussi multiplier les coûts de coordination. La diversification doit rester sélective et économiquement justifiée.

Calendrier — Une première phase de diagnostic doit précéder tout engagement budgétaire. Les objectifs chiffrés et les responsabilités administratives seront fixés après consultation des institutions compétentes.

Justification stratégique — Diversifier les partenaires ne signifie pas répartir mécaniquement les contrats entre puissances rivales. La doctrine proposée évaluerait les offres selon leur contribution à la compétitivité marocaine, leurs conditions financières, leur compatibilité juridique et leur effet sur les capacités locales. Une offre moins chère à court terme peut créer une dépendance plus coûteuse sur vingt ans.

Modalités de déploiement — Une grille commune d'instruction des projets stratégiques faciliterait les comparaisons sans nier la singularité des secteurs. Elle préciserait les exigences de transfert de savoir-faire, de maintenance, de formation, de sécurité des données et de règlement des différends. Les partenaires sauraient ainsi à quelles conditions leurs investissements sont recherchés.

Suivi et redevabilité — La diversification serait mesurée par la réduction des concentrations critiques et non par le nombre de protocoles signés. Les conventions non exécutées devraient être séparées des investissements réalisés, et les engagements annoncés des emplois et exportations effectivement constatés.

Doctrine proposée — Chaque nouveau partenariat stratégique serait examiné sur quatre axes : accès au marché, transfert de compétences, réversibilité contractuelle et compatibilité avec les engagements internationaux du Royaume. Une coopération scientifique avec un partenaire ne devrait pas être automatiquement assimilée à un alignement diplomatique sur l'ensemble de ses positions. Les administrations auraient besoin d'une fiche commune pour identifier les avantages, les restrictions applicables et les possibilités de diversification à moyen terme.

Déploiement — Un premier exercice pourrait comparer les dépendances de trois secteurs : composants industriels, équipements numériques et financement de projets énergétiques. Pour chacun, une autorité pilote établirait les marges de négociation, les fournisseurs de rechange et les clauses à introduire dans les contrats. Le coût principal résiderait dans l'expertise juridique et économique, non dans une multiplication de missions officielles. Le contrôle annuel vérifierait si la diversification annoncée s'est traduite par des commandes, des compétences et des contrats effectivement opérationnels. La doctrine devrait rester publique dans ses principes et confidentielle lorsque la divulgation affaiblirait une négociation.

Mise en œuvre, garde-fous et indicateurs

Arbitrage éditorial — Définir des critères de choix de partenariats sans annoncer un alignement ou une neutralité juridique automatique.

Première mesure testable — Élaborer une grille par filière : accès au marché, restrictions, transferts de compétences et clause de sortie.

Articulation et garde-fou — Les positions diplomatiques nationales restent déterminées par les institutions compétentes, non par l'A2I.

Indicateur prioritaire — Proportion des projets dotés d'alternatives documentées; compétences réellement transférées.

Sources de contexte — S1 : contexte général seulement; les paramètres opérationnels (responsable, coût, cible) dépendent d'une décision des institutions compétentes.

Proposition 04 — Renforcer les capacités de négociation normative

Former des spécialistes des règles d'origine, des standards numériques et des mécanismes commerciaux.

Dispositif opérationnel — Développer une expertise permanente sur les règles d'origine, les contrôles à l'exportation, les normes carbone et les restrictions technologiques.

Gouvernance et partenaires — Administrations commerciales, douanes, normalisation, juristes et entreprises exportatrices.

Indicateurs de suivi — Dossiers anticipés; litiges évités; délai d'adaptation aux nouvelles normes; certifications obtenues.

Risque et garde-fou — La multiplication des normes exige des compétences rares. Une mutualisation public-privé est préférable à la dispersion des expertises.

Calendrier — Une première phase de diagnostic doit précéder tout engagement budgétaire. Les objectifs chiffrés et les responsabilités administratives seront fixés après consultation des institutions compétentes.

Justification stratégique — Les normes techniques, environnementales et numériques influencent directement la capacité d'exporter. Elles sont souvent élaborées loin des entreprises marocaines, puis deviennent des conditions d'accès aux marchés. Une diplomatie économique efficace doit donc intervenir avant leur adoption, dans les instances où elles se négocient.

Modalités de déploiement — Le dispositif combinerait juristes du commerce, ingénieurs de filière, diplomates et représentants professionnels. Il identifierait les consultations internationales pertinentes, préparerait des positions argumentées et diffuserait des notes de conformité accessibles aux petites entreprises. Les sujets prioritaires seraient choisis selon l'exposition commerciale mesurée.

Suivi et redevabilité — L'indicateur de réussite ne serait pas seulement la participation à une réunion internationale, mais la capacité à anticiper une obligation, à obtenir une période d'adaptation lorsque cela est possible et à réduire le coût de mise en conformité pour les exportateurs.

Instrument concret — Avant une négociation commerciale ou technique majeure, une équipe associant juristes, ingénieurs et représentants des filières concernées établirait une carte des normes susceptibles d'affecter les exportations marocaines. Cette carte préciserait le texte applicable, sa date d'entrée en vigueur, le coût estimé de conformité et les possibilités de participation aux consultations. Une norme environnementale ne se traite pas comme une règle de cybersécurité : les compétences mobilisées doivent varier selon l'objet.

Organisation — La montée en compétence pourrait passer par des détachements temporaires d'experts, des formations en négociation et des exercices simulés avec les fédérations professionnelles. Le financement devrait couvrir prioritairement la veille technique, les traductions juridiques et la présence dans les instances où les standards sont élaborés. L'indicateur pertinent ne serait pas le nombre de réunions suivies, mais la capacité à anticiper une obligation avant qu'elle ne pénalise les entreprises. Une évaluation indépendante examinerait également les propositions marocaines retenues, même partiellement, dans les

textes finaux. Un premier bilan pourrait être remis aux organisations professionnelles pour confronter les résultats aux difficultés vécues par les exportateurs.

PILIER II — INDUSTRIE ET LOGISTIQUE

Mise en œuvre, garde-fous et indicateurs

Arbitrage éditorial — Transformer la participation aux forums techniques en capacités d'anticipation pour les exportateurs.

Première mesure testable — Cartographier les normes à échéance de trois ans et financer des expertises juridiques sectorielles.

Articulation et garde-fou — Distinguer les textes en vigueur, les périodes transitoires et les projets en consultation.

Indicateur prioritaire — Nombre de filières averties avant entrée en vigueur; coûts de conformité évités ou réduits.

Sources de contexte — S1 : contexte général seulement; les paramètres opérationnels (responsable, coût, cible) dépendent d'une décision des institutions compétentes.

PILIER II — INDUSTRIE ET LOGISTIQUE

Proposition 05 — Mesurer la valeur ajoutée locale des grands projets

Conditionner les incitations à des engagements réalistes d'emploi, de formation et de fournisseurs nationaux.

Dispositif opérationnel — Établir une comptabilité économique des projets distinguant investissement annoncé, investissement réalisé, importations d'équipements et production locale.

Gouvernance et partenaires — Agences territoriales, ministère de l'Industrie, HCP et opérateurs concernés.

Indicateurs de suivi — Taux d'intégration; exportations nettes; emplois par qualification; dépense locale en recherche.

Risque et garde-fou — Les données d'entreprise sont sensibles. Les bilans publics devront être agrégés et respecter le secret commercial.

Calendrier — Une première phase de diagnostic doit précéder tout engagement budgétaire. Les objectifs chiffrés et les responsabilités administratives seront fixés après consultation des institutions compétentes.

Justification stratégique — Une usine peut afficher un investissement important tout en important presque tous ses intrants. Le volume d'investissement annoncé ne renseigne donc pas, à lui seul, sur la transformation productive. La valeur ajoutée locale doit être observée à travers les achats domestiques, les emplois qualifiés, la fiscalité et les activités de conception.

Modalités de déploiement — Les contrats bénéficiant d'un soutien public pourraient intégrer un protocole de suivi proportionné, respectueux du secret industriel. Les données seraient comparées à une situation de départ : combien de fournisseurs locaux étaient qualifiés avant le

projet, et combien le sont devenus grâce à lui ? Il faut aussi distinguer les achats locaux de simple négoce des achats issus d'une production locale.

Suivi et redevabilité — Un bilan annuel pourrait présenter des fourchettes vérifiables, les écarts aux engagements et les obstacles rencontrés. Il éviterait les classements simplistes entre investisseurs et favoriserait la correction des dispositifs de formation, d'homologation et d'accès au financement.

Méthode de mesure — Les montants investis, les emplois annoncés et les volumes exportés seraient complétés par une analyse de la valeur réellement conservée au Maroc. Cette analyse distinguerait les achats auprès de fournisseurs nationaux, les prestations d'ingénierie, les salaires qualifiés, les recettes fiscales et les dépenses de recherche. Elle préciserait aussi les importations nécessaires au fonctionnement du projet. Un assemblage à forte valeur commerciale mais à faible contenu local ne serait pas présenté comme équivalent à une activité maîtrisant sa conception.

Application — La fiche pourrait être exigée pour les projets bénéficiant d'un soutien public significatif, avec des seuils définis par les autorités compétentes. Les entreprises auraient droit à la protection de leurs secrets commerciaux ; seules les données agrégées seraient publiées. Les engagements initiaux seraient rapprochés des résultats à trois et cinq ans, en tenant compte de la conjoncture. Le coût de l'évaluation serait intégré dès la conception du projet. Une revue contradictoire permettrait d'identifier les retards dus à l'administration, aux fournisseurs ou à l'investisseur, sans attribuer automatiquement toute différence à une défaillance.

Mise en œuvre, garde-fous et indicateurs

Arbitrage éditorial — Évaluer les retombées effectives plutôt que les seuls montants annoncés.

Première mesure testable — Conditionner certains soutiens publics à un suivi de fournisseurs, emplois qualifiés et activités de conception.

Articulation et garde-fou — Ne pas confondre chiffre d'affaires à l'exportation et valeur ajoutée marocaine; protéger les secrets commerciaux.

Indicateur prioritaire — Part d'achats locaux qualifiés; activités d'ingénierie et contrats de sous-traitance vérifiés.

Sources de contexte — S2 : contexte général seulement; les paramètres opérationnels (responsable, coût, cible) dépendent d'une décision des institutions compétentes.

Proposition 06 — Développer les fournisseurs industriels marocains

Créer des dispositifs de qualification technique et de mise en relation avec les donneurs d'ordre.

Dispositif opérationnel — Associer les grands investisseurs à des programmes de qualification de fournisseurs, de certification et d'accès au crédit productif.

Gouvernance et partenaires — Grandes entreprises, TPME, banques, centres techniques et organismes de formation.

Indicateurs de suivi — Nombre de PME certifiées; commandes locales récurrentes; productivité et taux de survie des fournisseurs.

Risque et garde-fou — Les quotas artificiels peuvent dégrader la compétitivité. La priorité est d'aider les fournisseurs à atteindre les exigences de qualité.

Calendrier — Une première phase de diagnostic doit précéder tout engagement budgétaire. Les objectifs chiffrés et les responsabilités administratives seront fixés après consultation des institutions compétentes.

Justification stratégique — L'intégration des fournisseurs marocains suppose davantage qu'un appel à acheter local. Dans de nombreuses filières, l'obstacle principal réside dans les certifications, la régularité de qualité, les délais et les exigences de traçabilité. Le soutien doit cibler ces capacités plutôt que subventionner indéfiniment des écarts de compétitivité.

Modalités de déploiement — Un programme de qualification pourrait associer donneurs d'ordre, centres techniques et établissements de formation. Les entreprises candidates suivraient un parcours transparent : diagnostic, plan de montée en gamme, essais, certification et première commande. Les grandes entreprises seraient incitées à publier des besoins prévisionnels suffisamment tôt.

Suivi et redevabilité — Les résultats se liraient dans le taux de qualification durable, la part des contrats renouvelés, la progression de la productivité et l'accès à plusieurs clients. Une entreprise devenue dépendante d'un donneur d'ordre unique n'aurait pas nécessairement gagné en résilience.

Programme pilote — Dans une filière choisie avec les industriels, les donneurs d'ordre publieraient une liste de compétences recherchées : métrologie, certification, usinage de précision, maintenance ou logiciels embarqués. Les PME candidates bénéficieraient d'un diagnostic technique puis d'un accompagnement conditionné à des étapes vérifiables. L'objectif ne serait pas de leur garantir indéfiniment des commandes, mais de les rendre capables de répondre à plusieurs clients. Un laboratoire partagé pourrait réduire les coûts de test qui empêchent souvent l'accès aux marchés.

Financement et responsabilité — Les aides seraient attribuées par étapes, après cofinancement des entreprises lorsque cela est possible. Les fédérations professionnelles contribueraient à définir les besoins ; les établissements de formation adapteraient leurs modules ; l'administration suivrait les résultats. Le programme devrait mesurer la progression des certifications obtenues, des contrats effectivement signés et de la part de chiffre d'affaires réalisée hors du client initial. Un fournisseur qui gagne en autonomie commerciale représente un succès plus durable qu'un sous-traitant entièrement captif d'un seul groupe.

Mise en œuvre, garde-fous et indicateurs

Arbitrage éditorial — Faire progresser les PME de la certification initiale à l'accès à plusieurs donneurs d'ordre.

Première mesure testable — Lancer des pilotes par filière avec laboratoires mutualisés et accompagnement à la qualité.

Articulation et garde-fou — Éviter de subventionner indéfiniment des entreprises captives d'un client unique.

Indicateur prioritaire — Fournisseurs certifiés; contrats hors donneur d'ordre initial; gains de productivité.

Sources de contexte — S2 : contexte général seulement; les paramètres opérationnels (responsable, coût, cible) dépendent d'une décision des institutions compétentes.

Proposition 07 — Créer un observatoire des matières et composants critiques

Cartographier les risques d'approvisionnement et identifier des substituts lorsque cela est possible.

Dispositif opérationnel — Surveiller les concentrations géographiques des approvisionnements et établir des solutions de substitution réalistes pour les composants prioritaires.

Gouvernance et partenaires — Industriels, ports, organismes de commerce extérieur et laboratoires.

Indicateurs de suivi — Indice de concentration des fournisseurs; stocks de sécurité; délais d'approvisionnement en situation de stress.

Risque et garde-fou — Le stockage systématique immobilise du capital et peut devenir obsolète. Il doit cibler les intrants non substituables.

Calendrier — Une première phase de diagnostic doit précéder tout engagement budgétaire. Les objectifs chiffrés et les responsabilités administratives seront fixés après consultation des institutions compétentes.

Justification stratégique — Les matières dites critiques changent selon la technologie et les usages. Un minerai abondant peut devenir stratégique si son raffinage est concentré, tandis qu'un composant banal peut bloquer une chaîne de production faute d'homologation. L'observatoire doit donc couvrir matières premières, matériaux transformés et composants intermédiaires.

Modalités de déploiement — Il suivrait les concentrations de production, les capacités de transformation, les itinéraires logistiques, les restrictions à l'exportation et les possibilités de recyclage. Les entreprises pourraient signaler des tensions sans divulguer leurs prix contractuels. Les administrations auraient accès à des scénarios de rupture classés par filière.

Suivi et redevabilité — La pertinence de l'outil serait éprouvée lors d'exercices de simulation : combien de semaines une activité essentielle pourrait-elle fonctionner en cas d'interruption d'un intrant ? Quelles solutions de substitution sont réellement certifiées ?

Architecture de l'observatoire — L'inventaire porterait sur les substances, les composants et les équipements dont l'indisponibilité peut interrompre une activité stratégique. Pour chaque catégorie, il faudrait distinguer concentration géographique, possibilités de substitution, volatilité des prix et délai de livraison. Les informations sur les stocks privés ne seraient pas nécessairement publiées ; une agrégation protégerait les entreprises tout en donnant aux décideurs une vue exploitable. L'observatoire éviterait de présenter toutes les matières dites « critiques » comme également urgentes.

Décision attendue — Un signal de tension pourrait conduire à des réponses différentes : contrat de long terme, diversification, adaptation technique, recyclage ou stock de précaution. Les options seraient comparées selon leur coût complet, y compris l'immobilisation financière des stocks. Un comité scientifique réviserait périodiquement la liste, car une technologie nouvelle peut rendre un matériau moins indispensable. Le pilote pourrait commencer par les

composants utilisés dans l'électricité, la santé et quelques filières exportatrices. L'indicateur décisif serait la réduction mesurée du risque d'arrêt de production, non le volume de données accumulées.

Mise en œuvre, garde-fous et indicateurs

Arbitrage éditorial — Suivre la concentration des intrants dont l'arrêt bloquerait une filière nationale.

Première mesure testable — Établir une liste courte révisable des composants et matières, avec délais de substitution.

Articulation et garde-fou — Ne pas assimiler toutes les matières qualifiées de critiques à des urgences équivalentes.

Indicateur prioritaire — Temps de substitution; concentration effective des approvisionnements.

Sources de contexte — S1 : contexte général seulement; les paramètres opérationnels (responsable, coût, cible) dépendent d'une décision des institutions compétentes.

Proposition 08 — Sécuriser les corridors logistiques

Tester la continuité des ports, du fret et des liaisons numériques face à plusieurs scénarios de crise.

Dispositif opérationnel — Élaborer des plans de reroutage pour les flux exposés aux tensions en mer Rouge, en Méditerranée et dans l'Atlantique.

Gouvernance et partenaires — Autorités portuaires, transporteurs, assureurs et exportateurs.

Indicateurs de suivi — Temps de rétablissement d'un flux; coût logistique additionnel; diversité des itinéraires opérationnels.

Risque et garde-fou — Une infrastructure supplémentaire ne crée pas automatiquement du trafic. Les décisions doivent s'appuyer sur la demande et les coûts complets.

Calendrier — Une première phase de diagnostic doit précéder tout engagement budgétaire. Les objectifs chiffrés et les responsabilités administratives seront fixés après consultation des institutions compétentes.

Justification stratégique — La sécurité logistique ne se résume pas à la performance d'un port. Elle dépend de l'ensemble du trajet, des procédures douanières, des connexions ferroviaires et routières, de la disponibilité des assurances et de la capacité à réorienter un flux. Une perturbation éloignée peut provoquer un arrêt de production dans une zone industrielle marocaine.

Modalités de déploiement — La proposition prévoit des exercices interopérateurs sur des itinéraires de remplacement, avec des hypothèses de congestion portuaire, de fermeture temporaire d'un passage et de hausse brutale des coûts de fret. Chaque filière prioritaire disposerait d'une cartographie des goulets d'étranglement et d'un plan de continuité actualisé.

Suivi et redevabilité — Les indicateurs combinerait délais de reprise, fiabilité des livraisons, capacité de reroutage et coûts supplémentaires. Il faudrait éviter de transformer la résilience en

surinvestissement systématique : toutes les routes ne justifient pas un doublement permanent des infrastructures.

Exercice opérationnel — Une fermeture temporaire d'un axe maritime ne produit pas les mêmes effets sur les denrées périssables, les composants industriels ou les produits pharmaceutiques. Le dispositif devrait identifier les itinéraires alternatifs, leurs capacités réelles et les formalités nécessaires pour les activer. Les ports, transporteurs, douanes et entreprises testeraient conjointement un scénario de congestion. L'exercice révélerait les points de blocage administratifs autant que les contraintes physiques.

Priorités — Les investissements devraient être ordonnés selon leur capacité à réduire les délais de rétablissement : systèmes d'information interopérables, procédures de transit, zones de stockage ciblées et contrats de transport de secours. Construire une infrastructure nouvelle ne serait justifié qu'après avoir vérifié les gains possibles sur les équipements existants. Les coûts seraient évalués à partir des flux concernés et des interruptions historiques, sans avancer un montant national arbitraire. Un rapport annuel pourrait publier les temps de traitement, la fiabilité des corridors et les résultats agrégés des simulations. La résilience logistique serait ainsi appréciée comme un service rendu aux entreprises, pas comme une seule accumulation d'ouvrages.

PILIER III — FINANCE ET ÉNERGIE

Mise en œuvre, garde-fous et indicateurs

Arbitrage éditorial — Tester la résilience des flux existants avant de proposer de nouvelles infrastructures.

Première mesure testable — Simuler la fermeture d'un axe de transport avec ports, douanes et opérateurs privés.

Articulation et garde-fou — Éviter le doublon avec les propositions 02 et 07 : ici, le sujet est le déplacement physique des marchandises.

Indicateur prioritaire — Délai de transit alternatif; taux de rétablissement après simulation.

Sources de contexte — S1 : contexte général seulement; les paramètres opérationnels (responsable, coût, cible) dépendent d'une décision des institutions compétentes.

PILIER III — FINANCE ET ÉNERGIE

Proposition 09 — Soumettre les investissements stratégiques à des stress-tests

Tester les projets face aux variations de taux, de change, d'énergie et de demande extérieure.

Dispositif opérationnel — Évaluer avant engagement les effets d'une hausse du coût de l'énergie, d'une dépréciation monétaire ou d'une fermeture de marché.

Gouvernance et partenaires — Investisseurs, banques, administrations concédantes et experts indépendants.

Indicateurs de suivi — Proportion de projets soumis à stress-test; réserves de liquidité; taux de révision des hypothèses initiales.

Risque et garde-fou — Des tests trop théoriques deviennent des formalités. Les hypothèses doivent être publiques lorsqu'elles ne sont pas confidentielles.

Calendrier — Une première phase de diagnostic doit précéder tout engagement budgétaire. Les objectifs chiffrés et les responsabilités administratives seront fixés après consultation des institutions compétentes.

Justification stratégique — Les grands projets sont souvent évalués à partir d'un scénario central favorable. Or un investissement exposé à des changements de tarifs, de devises, de réglementation ou de demande doit pouvoir résister à plusieurs trajectoires. Le stress-test complète l'étude de rentabilité; il ne s'y substitue pas.

Modalités de déploiement — Chaque dossier stratégique présenterait au moins un scénario de ralentissement commercial, un choc de coût énergétique et une modification des conditions d'accès au marché visé. Les hypothèses seraient datées, et la sensibilité du modèle financier explicitée. Une attention particulière serait portée aux garanties publiques implicites.

Suivi et redevabilité — Le résultat attendu est une décision mieux informée : accepter, redimensionner, différer ou conditionner un projet. La qualité du mécanisme se mesurera à la transparence des hypothèses et à la fréquence des révisions, non à un taux artificiellement élevé de projets approuvés.

Test préalable — Avant d'approuver un grand investissement, le porteur de projet présenterait au moins trois variantes : scénario central, hausse durable des coûts de financement et baisse des recettes attendues. Pour les projets dépendant d'une technologie importée, un quatrième test porterait sur l'indisponibilité du fournisseur. Les hypothèses seraient documentées et soumises à une contre-expertise proportionnée aux montants engagés. L'objectif n'est pas de rendre tout risque impossible, mais d'empêcher que des hypothèses optimistes soient traitées comme des garanties.

Gouvernance — Les résultats des stress-tests seraient discutés par l'autorité de tutelle et les financeurs avant la signature des engagements irréversibles. Les informations commercialement sensibles resteraient protégées, tandis qu'une synthèse des risques supportés par la collectivité pourrait être rendue publique. Un projet pourrait être redimensionné, échelonné ou assorti de clauses de réexamen. Le coût de cette analyse serait faible au regard de celui d'un investissement durablement sous-utilisé. Les indicateurs de suivi incluraient l'écart entre recettes projetées et réalisées, la fréquence des révisions et les garanties effectivement mobilisées.

Mise en œuvre, garde-fous et indicateurs

Arbitrage éditorial — Faire apparaître les engagements contingents et les coûts de maintenance des projets.

Première mesure testable — Exiger des scénarios de baisse de recettes, de hausse des taux et de rupture fournisseur.

Articulation et garde-fou — Ne pas présenter une simulation comme une prévision; préciser les hypothèses de change.

Indicateur prioritaire — Part des projets stratégiques testés; engagements révisés avant signature.

Sources de contexte — S1 : contexte général seulement; les paramètres opérationnels (responsable, coût, cible) dépendent d'une décision des institutions compétentes.

Proposition 10 — Mobiliser davantage de financements en fonds propres

Limiter les structures trop dépendantes d'un endettement court ou libellé en devises.

Dispositif opérationnel — Orienter davantage de financements de long terme vers les entreprises capables de développer des actifs technologiques et industriels locaux.

Gouvernance et partenaires — Investisseurs institutionnels, fonds spécialisés, banques et entreprises.

Indicateurs de suivi — Part des fonds propres dans les financements; durée moyenne de détention; dépenses de R&D des entreprises soutenues.

Risque et garde-fou — Le financement public ne doit pas se substituer durablement à la discipline de marché; des évaluations indépendantes sont nécessaires.

Calendrier — Une première phase de diagnostic doit précéder tout engagement budgétaire. Les objectifs chiffrés et les responsabilités administratives seront fixés après consultation des institutions compétentes.

Justification stratégique — Un financement abondant ne garantit pas une structure de capital saine. Les projets industriels longs supportent mal une dette trop courte ou indexée sur des revenus incertains. La mobilisation de fonds propres permet de partager davantage le risque, mais suppose une gouvernance lisible et des perspectives de sortie crédibles.

Modalités de déploiement — Le chantier pourrait associer investisseurs institutionnels, banques, fonds spécialisés et entreprises porteuses de projets. Il distinguerait capital d'amorçage, capital-développement et infrastructures matures. Les mécanismes publics auraient vocation à attirer des capitaux supplémentaires, pas à remplacer durablement l'investissement privé.

Suivi et redevabilité — L'évaluation suivrait l'effet de levier réel, le coût complet du financement et la proportion des projets atteignant leurs objectifs opérationnels. Il serait essentiel de publier séparément les montants annoncés, engagés et effectivement décaissés.

Différenciation des instruments — Une PME industrielle ayant besoin d'une machine, une jeune entreprise développant un logiciel et un projet d'infrastructure ne présentent pas les mêmes risques. Les dispositifs de fonds propres doivent donc être spécialisés et accompagnés de compétences d'évaluation. Les investisseurs institutionnels pourraient participer à certains véhicules, dans les limites de leurs obligations prudentielles. Il faut éviter de financer par capital-risque des activités dont les flux de revenus relèvent plutôt d'un crédit de long terme.

Cadre de déploiement — Un diagnostic établirait les obstacles rencontrés par les entreprises : taille des tickets, durée de détention, gouvernance, accès à l'information et possibilités de sortie. Les pouvoirs publics pourraient privilégier des mécanismes de co-investissement transparents, avec partage explicite des pertes et des gains. La performance serait mesurée sur plusieurs années, en distinguant capitaux levés, survie des entreprises et emplois qualifiés créés. Une discipline de sélection et de sortie limiterait le risque de transformer des fonds publics en soutien permanent à des projets non viables.

Mise en œuvre, garde-fous et indicateurs

Arbitrage éditorial — Adapter l'instrument de financement au stade et au risque de l'entreprise.

Première mesure testable — Distinguer amorçage, croissance industrielle et financement d'infrastructures.

Articulation et garde-fou — Éviter les véhicules de financement publics sans gouvernance de sélection et de sortie.

Indicateur prioritaire — Capitaux privés mobilisés; survie des entreprises; qualité des emplois créés.

Sources de contexte — S2 : contexte général seulement; les paramètres opérationnels (responsable, coût, cible) dépendent d'une décision des institutions compétentes.

Proposition 11 — Articuler production électrique et stockage

Planifier conjointement les réseaux, les capacités pilotables et les nouvelles demandes industrielles.

Dispositif opérationnel — Relier l'augmentation des capacités électriques aux besoins de réseau, de stockage et de flexibilité des usages industriels.

Gouvernance et partenaires — Opérateurs énergétiques, régulateurs, industriels et territoires.

Indicateurs de suivi — Taux de disponibilité de l'électricité; coût complet du MWh livré; capacité de stockage mobilisable.

Risque et garde-fou — L'abondance de puissance installée ne garantit pas la sécurité d'approvisionnement. Le réseau et la flexibilité sont déterminants.

Calendrier — Une première phase de diagnostic doit précéder tout engagement budgétaire. Les objectifs chiffrés et les responsabilités administratives seront fixés après consultation des institutions compétentes.

Justification stratégique — Augmenter la capacité électrique installée ne garantit ni disponibilité permanente ni compétitivité. La montée des énergies renouvelables exige de penser simultanément réseau, stockage, flexibilité de la demande et sécurité des approvisionnements. Les besoins d'une usine électro-intensive diffèrent de ceux d'un centre de données ou d'un usage résidentiel.

Modalités de déploiement — Une programmation intégrée identifierait les zones où les projets industriels sont freinés par la capacité du réseau, les plages de tension sur l'offre et les solutions de stockage techniquement adaptées. Elle comparerait les options selon leur coût total, y compris les investissements de réseau et la maintenance.

Suivi et redevabilité — Le tableau de bord suivrait la qualité de service, les pertes, les coûts et la capacité à satisfaire une demande supplémentaire sans fragiliser le système. L'objectif n'est pas de privilégier une technologie par principe, mais de construire un portefeuille énergétique robuste.

Pilotage du système — La production solaire ou éolienne doit être comparée aux besoins heure par heure, et non seulement en volumes annuels. Une étude de flexibilité préciserait les besoins

en stockage, en réseaux, en effacement de consommation et en capacités pilotables. Elle devrait intégrer les périodes de faible production renouvelable et les pointes de demande. Les solutions seraient comparées selon leur coût complet, leur durée de vie, leurs besoins en eau et leurs dépendances en composants.

Séquençage — Les autorités compétentes pourraient lancer des démonstrateurs dans des zones présentant des contraintes de réseau identifiées. Chaque démonstrateur publierait, sous réserve de sécurité, le taux de disponibilité, les pertes, les coûts de maintenance et la réduction effective des interruptions. Les contrats d'achat d'électricité devraient répartir clairement les risques entre producteurs, opérateurs et consommateurs. L'indicateur pertinent serait la continuité d'une énergie compétitive, et non le nombre de batteries installées. Les choix d'investissement devraient être révisés à mesure que les technologies et les prix évoluent.

Mise en œuvre, garde-fous et indicateurs

Arbitrage éditorial — Évaluer la disponibilité horaire de l'électricité, non la seule capacité installée.

Première mesure testable — Lancer des démonstrateurs de flexibilité là où les contraintes de réseau sont documentées.

Articulation et garde-fou — Ne pas extrapoler des coûts mondiaux au réseau marocain sans étude locale.

Indicateur prioritaire — Heures d'indisponibilité évitées; coût complet du système; besoins hydriques.

Sources de contexte — S1 : contexte général seulement; les paramètres opérationnels (responsable, coût, cible) dépendent d'une décision des institutions compétentes.

Proposition 12 — Accroître la transparence des grands partenariats

Publier des informations comparables sur les objectifs, les retombées et les résultats des projets publics.

Dispositif opérationnel — Publier les obligations essentielles, les garanties publiques et les objectifs de retombées des projets d'intérêt stratégique.

Gouvernance et partenaires — Pouvoirs publics contractants, institutions de contrôle et partenaires financiers.

Indicateurs de suivi — Part des projets dotés d'indicateurs publiés; respect des échéances; fréquence des évaluations ex post.

Risque et garde-fou — La transparence doit concilier contrôle citoyen et protection des secrets légitimes de négociation.

Calendrier — Une première phase de diagnostic doit précéder tout engagement budgétaire. Les objectifs chiffrés et les responsabilités administratives seront fixés après consultation des institutions compétentes.

Justification stratégique — La transparence ne signifie pas rendre publics les secrets commerciaux ou les éléments sensibles pour la sécurité nationale. Elle consiste à exposer les

engagements qui justifient l'intervention publique, les risques supportés par la collectivité et les critères de réussite. Cette distinction est indispensable à la confiance.

Modalités de déploiement — Une fiche normalisée pourrait accompagner les grands accords bénéficiant d'avantages publics : objet, calendrier, engagements de formation, conditions d'évaluation et clauses de réexamen, sous réserve des protections légales. Les audits indépendants examineraient la réalisation effective des obligations.

Suivi et redevabilité — Le progrès serait apprécié à travers la disponibilité de bilans compréhensibles et la traçabilité des décisions correctrices. Une publication abondante mais inexploitable ne constituerait pas une transparence utile.

Champ de publication — La transparence devrait concerner les objectifs du partenariat, les responsabilités, les soutiens publics et les mécanismes de contrôle, sans exposer les secrets industriels ou les données de sécurité. Une fiche publique pourrait distinguer engagements fermes, intentions, garanties conditionnelles et dépenses déjà réalisées. Cette distinction limiterait la confusion entre annonce politique et projet exécuté. Les conventions comportant des obligations budgétaires devraient faire l'objet d'un suivi adapté à leur importance.

Mécanisme de contrôle — Une administration chef de file centraliserait les informations validées par les signataires et publierait un état d'avancement à échéance fixe. Les retards seraient accompagnés d'explications : autorisations, financement, difficultés techniques ou modification de la demande. Les partenaires auraient la possibilité de corriger une erreur factuelle avant publication, sans pouvoir supprimer les constats indépendants. Le coût administratif pourrait être limité par l'utilisation de formats standardisés. L'indicateur principal serait la proportion d'engagements suivis jusqu'à leur réalisation ou à leur clôture explicite. Cette publicité devrait permettre aux citoyens de distinguer une coopération réellement engagée d'une déclaration sans calendrier ni financement arrêté. Les données de suivi devraient rester accessibles dans le temps, y compris lorsqu'un projet est suspendu ou redimensionné.

PILIER IV — NUMÉRIQUE ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Mise en œuvre, garde-fous et indicateurs

Arbitrage éditorial — Séparer intentions, engagements contractuels, décaissements et réalisations.

Première mesure testable — Publier des fiches standardisées pour les partenariats bénéficiant de soutiens publics.

Articulation et garde-fou — Préserver les secrets industriels et les données de sécurité sans masquer les garanties publiques.

Indicateur prioritaire — Taux de projets avec suivi public; écarts expliqués entre annonces et réalisations.

Sources de contexte — S1 : contexte général seulement; les paramètres opérationnels (responsable, coût, cible) dépendent d'une décision des institutions compétentes.

PILIER IV — NUMÉRIQUE ET IA

Proposition 13 — Classer les données selon leur criticité

Différencier les exigences de protection et de localisation selon les risques réels.

Dispositif opérationnel — Définir des niveaux de criticité tenant compte des conséquences d'une indisponibilité, d'une altération ou d'un accès non autorisé.

Gouvernance et partenaires — Responsables de traitement, autorités compétentes et opérateurs de services essentiels.

Indicateurs de suivi — Part des systèmes inventoriés; taux de conformité aux politiques de classification; fréquence des incidents.

Risque et garde-fou — Classer toutes les données comme critiques rend la politique inapplicable. La hiérarchisation est indispensable.

Calendrier — Une première phase de diagnostic doit précéder tout engagement budgétaire. Les objectifs chiffrés et les responsabilités administratives seront fixés après consultation des institutions compétentes.

Justification stratégique — Toutes les données ne nécessitent pas le même niveau de protection. Traiter indistinctement les informations publiques, personnelles, industrielles et souveraines conduit soit à des dépenses excessives, soit à une exposition dangereuse. Une classification proportionnée est la condition préalable à toute stratégie de localisation ou de mutualisation.

Modalités de déploiement — La démarche commencerait par un inventaire des catégories de données et des usages autorisés. Chaque administration et opérateur critique désignerait les responsables de classification, les règles d'accès, les durées de conservation et les procédures de réponse à incident. Les traitements transfrontaliers seraient appréciés selon le droit applicable et les risques effectifs.

Suivi et redevabilité — Les contrôles porteraient sur l'existence d'un propriétaire identifié, la traçabilité des accès et la capacité à supprimer ou restituer les données. Le dispositif devra être révisable : une information peut changer de criticité selon les circonstances.

Règle de classification — Les administrations devraient distinguer données librement diffusables, informations internes, données personnelles et informations critiques pour la continuité des services. La catégorie serait attribuée selon le dommage possible en cas de divulgation, d'altération ou d'indisponibilité, plutôt que selon la seule identité du service producteur. Une classification trop large ralentirait la recherche ; une classification trop faible exposerait les personnes et les infrastructures. Les règles devraient rester compatibles avec les obligations légales applicables.

Déploiement — Un pilote dans quelques administrations testerait les procédures d'accès, de conservation, de suppression et de partage sécurisé. Chaque jeu de données disposerait d'un responsable identifié et d'une durée de révision. Les agents recevraient une formation pratique à la manipulation des informations et aux incidents de sécurité. Les coûts porteraient d'abord sur l'inventaire, l'organisation et la mise à niveau des pratiques, avant d'éventuels achats de logiciels. Les indicateurs suivraient les accès non autorisés, les délais de traitement des demandes légitimes et la correction des erreurs de classification.

Mise en œuvre, garde-fous et indicateurs

Arbitrage éditorial — Classer les informations selon leur criticité et leur régime juridique.

Première mesure testable — Piloter un inventaire des jeux de données, responsables et règles de conservation.

Articulation et garde-fou — Respecter le droit marocain applicable; éviter la surclassification qui bloque la recherche.

Indicateur prioritaire — Jeux de données classés; incidents; délais d'accès autorisé.

Sources de contexte — S4 : contexte général seulement; les paramètres opérationnels (responsable, coût, cible) dépendent d'une décision des institutions compétentes.

Proposition 14 — Imposer la réversibilité des contrats cloud sensibles

Prévoir exportabilité des données, auditabilité et continuité en cas de changement de fournisseur.

Dispositif opérationnel — Tester la portabilité des données et applications sensibles entre fournisseurs, avec documentation des formats et coûts de sortie.

Gouvernance et partenaires — Acheteurs publics, prestataires cloud, autorités de cybersécurité et auditeurs.

Indicateurs de suivi — Temps réel de migration; coût de sortie contractuel; pourcentage de systèmes ayant subi un exercice de réversibilité.

Risque et garde-fou — Une réversibilité théorique sans test opérationnel ne protège pas contre la dépendance.

Calendrier — Une première phase de diagnostic doit précéder tout engagement budgétaire. Les objectifs chiffrés et les responsabilités administratives seront fixés après consultation des institutions compétentes.

Justification stratégique — La dépendance à un prestataire cloud ne provient pas uniquement du lieu d'hébergement. Elle tient aux formats de données, aux interfaces propriétaires, aux compétences nécessaires pour migrer et au coût d'une interruption. La réversibilité doit donc être conçue avant la signature du contrat.

Modalités de déploiement — Les marchés sensibles exigeraient des procédures de restitution testables, une documentation des interfaces et des délais contractuels réalistes. Un exercice de sortie périodique vérifierait la possibilité de récupérer les données, de reconstruire les services et de maintenir les fonctions essentielles. Le recours au multcloud ne serait retenu que lorsque ses bénéfices excèdent sa complexité.

Suivi et redevabilité — L'indicateur principal serait le temps et le coût d'une migration effectivement simulée, plutôt qu'une simple clause juridique. Les exigences seraient graduées selon la criticité des services concernés.

Clause-type — Un contrat de cloud sensible devrait préciser les formats d'exportation, les délais de restitution, l'assistance à la migration et la destruction vérifiable des copies résiduelles. Les licences, interfaces et dépendances à des outils propriétaires seraient recensées dès la passation du marché. La réversibilité ne serait pas considérée comme acquise sur la seule foi d'une clause

juridique : un test technique démontrerait qu'une application peut réellement fonctionner dans un environnement alternatif.

Calendrier — Les contrats arrivant à échéance constitueraient une première cible, afin d'éviter une renégociation généralisée coûteuse. Les autorités chargées des achats publics, de la sécurité numérique et des services concernés élaboreraient des exigences proportionnées à la criticité. Un exercice annuel pourrait vérifier la restauration des données, les droits d'accès et la continuité des opérations. Les dépenses de migration seraient comparées au risque d'une interruption prolongée. Le succès se mesurerait par le temps et le coût réellement nécessaires pour changer de prestataire, non par le nombre de clauses ajoutées aux marchés.

Mise en œuvre, garde-fous et indicateurs

Arbitrage éditorial — Vérifier techniquement la sortie d'un fournisseur avant la rupture.

Première mesure testable — Introduire des tests de restauration et de migration dans les contrats sensibles.

Articulation et garde-fou — Ne pas confondre hébergement national et autonomie réelle; chiffrer les coûts de migration.

Indicateur prioritaire — Temps et coût de migration testée; taux de récupération des données.

Sources de contexte — S4 : contexte général seulement; les paramètres opérationnels (responsable, coût, cible) dépendent d'une décision des institutions compétentes.

Proposition 15 — Déployer l'IA par cas d'usage évalués

Prioriser les applications mesurables et vérifier les performances avant une généralisation.

Dispositif opérationnel — Sélectionner des projets pilotes dans les administrations et secteurs productifs sur la base de problèmes mesurables, avec supervision humaine.

Gouvernance et partenaires — Administrations pilotes, universités, entreprises technologiques et évaluateurs indépendants.

Indicateurs de suivi — Temps gagné; qualité du service; erreurs détectées; coûts de maintenance et satisfaction des usagers.

Risque et garde-fou — L'automatisation peut déplacer les erreurs plutôt que les supprimer. Des audits et voies de recours doivent être prévus.

Calendrier — Une première phase de diagnostic doit précéder tout engagement budgétaire. Les objectifs chiffrés et les responsabilités administratives seront fixés après consultation des institutions compétentes.

Justification stratégique — L'adoption de l'IA n'est pas une fin en soi. Un système peut accélérer une procédure tout en augmentant les erreurs, les recours ou les exclusions. Chaque cas d'usage doit donc partir d'un problème mesurable, d'une situation de référence et d'une définition claire des responsabilités.

Modalités de déploiement — Les expérimentations seraient conduites sur des périmètres limités, avec des données appropriées, un protocole de test et une possibilité de retour à la

procédure antérieure. Pour les décisions affectant des droits, la supervision humaine, la motivation et les voies de contestation doivent être intégrées dès la conception.

Suivi et redevabilité — La réussite se mesurerait à la qualité du service, aux délais, aux coûts complets et à la fréquence des incidents. Un bilan négatif devrait pouvoir conduire à l'arrêt d'un système, sans que cet arrêt soit présenté comme un échec institutionnel.

Sélection des usages — Chaque projet d'intelligence artificielle devrait commencer par un problème public mesurable : délai de traitement, erreurs de saisie, consommation d'eau ou maintenance d'équipements. Une équipe préciserait la situation initiale, les données nécessaires et les conséquences d'une réponse incorrecte. Les cas où une décision touche directement des droits individuels exigeraient une supervision renforcée et une possibilité de contestation. L'innovation ne serait pas jugée à la seule qualité d'une démonstration.

Évaluation — Un pilote limité comparerait les résultats avec une procédure de référence, sur un échantillon représentatif. Les coûts de calcul, de contrôle humain et de maintenance seraient intégrés au bilan. Les erreurs devraient être classées selon leur gravité, et non seulement comptabilisées. Si l'outil ne démontre pas de bénéfice net, le projet serait arrêté ou redessiné. Une instance de revue pourrait publier des résultats agrégés, y compris les échecs, afin d'éviter leur répétition. L'indicateur central serait l'amélioration effective du service rendu, sous réserve du respect des droits.

Mise en œuvre, garde-fous et indicateurs

Arbitrage éditorial — Mesurer un bénéfice public et les risques d'erreur avant tout déploiement à grande échelle.

Première mesure testable — Définir une situation de référence, un pilote comparatif et un droit d'arrêt.

Articulation et garde-fou — La supervision humaine doit être effective, pas une signature de pure forme.

Indicateur prioritaire — Gain net de qualité de service; incidents graves; coût total par dossier.

Sources de contexte — S3, S4 : contexte général seulement; les paramètres opérationnels (responsable, coût, cible) dépendent d'une décision des institutions compétentes.

Proposition 16 — Former les responsables publics à la supervision de l'IA

Conserver une responsabilité humaine traçable pour les décisions sensibles.

Dispositif opérationnel — Former les cadres à comprendre les limites des modèles, documenter les décisions et maintenir une capacité de contestation.

Gouvernance et partenaires — Écoles de service public, institutions de formation, organismes de contrôle.

Indicateurs de suivi — Nombre de responsables formés; incidents documentés; proportion de décisions sensibles révisables.

Risque et garde-fou — Une certification purement déclarative serait insuffisante. Les compétences doivent être vérifiées par des mises en situation.

Calendrier — Une première phase de diagnostic doit précéder tout engagement budgétaire. Les objectifs chiffrés et les responsabilités administratives seront fixés après consultation des institutions compétentes.

Justification stratégique — La supervision de l'IA exige davantage qu'une familiarité avec les outils conversationnels. Les responsables doivent comprendre les limites statistiques des modèles, les risques de divulgation, les biais possibles et les obligations de traçabilité. La compétence déterminante est celle de décider quand un résultat automatisé ne peut pas être utilisé.

Modalités de déploiement — La formation serait différenciée selon les fonctions : acheteurs publics, juristes, responsables informatiques, managers et agents en contact avec les citoyens. Des études de cas marocaines permettraient de confronter les participants à des arbitrages concrets, notamment en matière de confidentialité et d'erreur de décision.

Suivi et redevabilité — L'évaluation reposerait sur des exercices pratiques et des audits de comportement, non sur le seul nombre de personnes formées. Les supports devraient être actualisés au rythme des évolutions technologiques et réglementaires.

Contenu pédagogique — Les responsables publics doivent savoir distinguer une réponse plausible d'une information étayée, demander les sources, repérer les données sensibles et identifier les décisions qui ne peuvent être déléguées. La formation devrait comporter des exercices concrets : une note contenant des références inventées, un modèle reproduisant un biais et une proposition algorithmique incompatible avec une règle administrative. L'objectif est de développer un réflexe de vérification, non de transformer chaque décideur en programmeur.

Mise en œuvre — Des modules courts pourraient être intégrés aux dispositifs de formation existants, avec des parcours différenciés pour décideurs, juristes et équipes techniques. Une évaluation pratique vérifierait la capacité à interrompre un usage risqué et à documenter une décision humaine. Le coût initial concernerait la conception des cas, la formation des formateurs et le temps des agents. Les résultats seraient suivis à travers les incidents déclarés, la qualité des dossiers d'achat et les audits de projets. Une certification ne devrait pas être délivrée sur la seule présence en salle. Le dispositif devrait aussi prévoir une actualisation régulière des supports, car les capacités et les limites des systèmes évoluent rapidement.

PILIER V — COMPÉTENCES ET GOUVERNANCE

Mise en œuvre, garde-fous et indicateurs

Arbitrage éditorial — Former les décideurs à reconnaître les limites et à documenter leurs arbitrages.

Première mesure testable — Créer des exercices pratiques de vérification de sources, de biais et de protection des données.

Articulation et garde-fou — Éviter la certification fondée uniquement sur l'assiduité; distinguer formation et habilitation.

Indicateur prioritaire — Résultats aux tests pratiques; qualité des dossiers d'achat et de contrôle.

Sources de contexte — S4 : contexte général seulement; les paramètres opérationnels (responsable, coût, cible) dépendent d'une décision des institutions compétentes.

PILIER V — COMPÉTENCES ET GOUVERNANCE

Proposition 17 — Renforcer les formations techniques appliquées

Relier cursus, laboratoires et entreprises autour de compétences effectivement demandées.

Dispositif opérationnel — Aligner les cursus courts et moyens sur les métiers de maintenance, d'automatisation, d'énergie et de contrôle qualité.

Gouvernance et partenaires — Établissements de formation, régions et fédérations sectorielles.

Indicateurs de suivi — Insertion à douze mois; progression salariale; taux d'adéquation emploi-formation; participation des entreprises.

Risque et garde-fou — Les besoins industriels évoluent vite. Les référentiels doivent être révisés avec les employeurs et les apprenants.

Calendrier — Une première phase de diagnostic doit précéder tout engagement budgétaire. Les objectifs chiffrés et les responsabilités administratives seront fixés après consultation des institutions compétentes.

Justification stratégique — Une politique de formation technique ne peut pas être déduite des seuls métiers à la mode. Elle doit rapprocher les besoins observés des entreprises, les compétences réellement enseignées et les perspectives de progression des salariés. La pénurie de profils qualifiés peut coexister avec un chômage élevé lorsque ces trois dimensions restent disjointes.

Modalités de déploiement — La proposition prévoit des observatoires territoriaux des métiers, associant entreprises, établissements de formation et acteurs de l'emploi. Les programmes seraient révisés à partir des tâches exercées, des équipements utilisés et des niveaux de maîtrise attendus. L'alternance et la reconversion des adultes devraient bénéficier d'une attention comparable à la formation initiale.

Suivi et redevabilité — Les résultats seraient suivis par l'insertion durable, la progression salariale et la mobilité professionnelle. Un diplôme supplémentaire sans amélioration vérifiable de l'employabilité ne saurait constituer, à lui seul, un succès.

Ancrage territorial — Les besoins en maintenance industrielle, électrotechnique, automatisation et contrôle qualité varient selon les bassins d'emploi. Des observatoires locaux pourraient confronter offres de formation, postes vacants et compétences réellement exigées. Les entreprises contribueraient à définir des situations de travail représentatives, sans obtenir un monopole sur les programmes. Les établissements conserveraient un socle général permettant aux diplômés de changer de métier lorsque les procédés évoluent.

Parcours — Les formations pourraient associer ateliers, stages encadrés et certifications de compétences transférables. Une attention particulière serait accordée aux salariés en reconversion, dont les contraintes de temps et de revenu diffèrent de celles des étudiants. Les équipements coûteux pourraient être mutualisés entre centres et entreprises. L'évaluation mesurerait l'insertion à six et douze mois, la progression salariale lorsque les données sont disponibles et la satisfaction des employeurs. Le financement serait ajusté selon ces résultats,

tout en évitant de pénaliser mécaniquement les établissements accueillant les publics les plus éloignés de l'emploi. Les évaluations devront tenir compte des écarts territoriaux de recrutement et d'accès aux équipements.

Mise en œuvre, garde-fous et indicateurs

Arbitrage éditorial — Relier les cursus aux besoins territoriaux tout en conservant des compétences transférables.

Première mesure testable — Tester des parcours de maintenance, métrologie et automatisation avec les employeurs locaux.

Articulation et garde-fou — Ne pas pénaliser les établissements qui accueillent les publics les plus éloignés de l'emploi.

Indicateur prioritaire — Insertion à douze mois; mobilité professionnelle; évolution des compétences.

Sources de contexte — S1, S2 : contexte général seulement; les paramètres opérationnels (responsable, coût, cible) dépendent d'une décision des institutions compétentes.

Proposition 18 — Soutenir les partenariats de recherche triangulaires

Associer équipes marocaines, africaines et internationales avec partage explicite des résultats.

Dispositif opérationnel — Développer des laboratoires et projets communs associant acteurs marocains, européens, américains, chinois ou africains selon les disciplines.

Gouvernance et partenaires — Universités, centres de recherche, entreprises et organismes de financement.

Indicateurs de suivi — Brevets ou logiciels coproduits; doctorants formés; financements compétitifs; retombées industrielles.

Risque et garde-fou — Les partenariats doivent préciser les droits sur les résultats et les conditions d'accès aux données.

Calendrier — Une première phase de diagnostic doit précéder tout engagement budgétaire. Les objectifs chiffrés et les responsabilités administratives seront fixés après consultation des institutions compétentes.

Justification stratégique — Les coopérations de recherche triangulaires peuvent permettre au Maroc de dépasser le rôle de simple site d'exécution. Encore faut-il que les équipes marocaines participent à la définition des questions scientifiques, à la propriété intellectuelle et à la publication des résultats. L'accès à un équipement étranger n'est pas équivalent à la maîtrise d'une technologie.

Modalités de déploiement — Les appels à projets privilégieraient des consortiums réunissant laboratoires marocains, partenaires internationaux et entreprises utilisatrices. Les conventions préciseraient l'accès aux données, la copropriété éventuelle des résultats et les conditions de valorisation industrielle. Une part des financements serait réservée à la mobilité des chercheurs et aux plateformes communes.

Suivi et redevabilité — L'impact serait évalué par les compétences acquises, les brevets effectivement exploités, les prototypes transférés et la pérennité des équipes. Le nombre de conventions signées resterait un indicateur secondaire.

Choix des consortiums — Un partenariat triangulaire réunissant des équipes marocaines, africaines et issues d'un troisième espace scientifique devrait partir d'une question partagée : résistance des cultures à la sécheresse, diagnostic sanitaire, matériaux ou efficacité énergétique. Les contributions de chaque institution seraient décrites avant le financement. La répartition des données, des équipements et des droits de propriété intellectuelle ferait l'objet d'un accord explicite. L'objectif est d'éviter qu'un partenaire fournisse seulement le terrain d'expérimentation tandis qu'un autre conserve toutes les connaissances valorisables.

Financement — Les appels à projets pourraient privilégier des équipes démontrant une complémentarité réelle et un programme de formation des jeunes chercheurs. Une partie du budget serait réservée aux échanges, à la maintenance des équipements et à la diffusion des résultats utilisables. L'évaluation combinerait publications, prototypes, compétences acquises et applications effectivement reprises par des utilisateurs. Les consortiums seraient réexaminés à mi-parcours afin de réorienter les projets qui n'atteignent pas leurs jalons. La coopération scientifique devrait renforcer les institutions partenaires, pas seulement produire des communications communes.

Mise en œuvre, garde-fous et indicateurs

Arbitrage éditorial — Partager les résultats et la propriété intellectuelle dès la conception des partenariats.

Première mesure testable — Lancer des consortiums ciblés sur l'eau, l'agriculture ou les matériaux.

Articulation et garde-fou — Ne pas réduire les partenaires africains à des terrains d'expérimentation.

Indicateur prioritaire — Prototypes exploités; chercheurs formés; droits de propriété partagés.

Sources de contexte — S1 : contexte général seulement; les paramètres opérationnels (responsable, coût, cible) dépendent d'une décision des institutions compétentes.

Proposition 19 — Tester annuellement quatre scénarios géopolitiques

Réviser les plans d'investissement à partir d'hypothèses alternatives plutôt que d'une seule prévision.

Dispositif opérationnel — Soumettre les choix structurants à quatre scénarios contrastés et documenter les mesures qui résistent à tous.

Gouvernance et partenaires — Cellules de prospective, administrations économiques et organismes indépendants.

Indicateurs de suivi — Nombre de décisions testées; mesures de résilience financées; révision des hypothèses après événements majeurs.

Risque et garde-fou — Les scénarios ne sont pas des prédictions. Les exercices doivent expliciter les incertitudes et accepter les contre-expertises.

Calendrier — Une première phase de diagnostic doit précéder tout engagement budgétaire. Les objectifs chiffrés et les responsabilités administratives seront fixés après consultation des institutions compétentes.

Justification stratégique — Un scénario n'est utile que s'il modifie une décision. Les exercices annuels ne doivent pas chercher à deviner quel futur surviendra, mais à identifier les politiques qui résistent à plusieurs chocs et celles qui exigent un déclencheur précis. Les scénarios doivent rester suffisamment contrastés pour révéler de véritables arbitrages.

Modalités de déploiement — Les administrations et secteurs critiques testeraient chaque année les mêmes quatre familles de futurs : coexistence compétitive, blocs fragmentés, multipolarité négociée et rupture systémique. Chaque exercice préciserait les hypothèses, les variables sensibles et les premières mesures à prendre. Un regard contradictoire serait confié à des experts extérieurs.

Suivi et redevabilité — La performance se lirait dans les changements de plans de continuité, de stocks, de contrats ou d'investissements provoqués par l'exercice. Les probabilités chiffrées ne seraient publiées que si leur méthode d'estimation est explicite et reproductible.

Protocole annuel — Un exercice réunirait administrations, entreprises et chercheurs autour des quatre scénarios du Livre blanc. Les participants recevraient des événements simulés : restriction sur un composant, hausse des coûts financiers, accord commercial majeur ou perturbation logistique. Chaque institution préciserait ses décisions possibles, les informations manquantes et les délais de réaction. Les divergences entre participants seraient consignées, car elles révèlent souvent des dépendances institutionnelles invisibles.

Exploitation — L'exercice déboucherait sur une liste courte de mesures robustes et de paris nécessitant une surveillance renforcée. Les responsables de chaque action seraient identifiés, avec une échéance et un coût à instruire. Une session suivante vérifierait les suites données aux décisions précédentes. Les simulations ne devraient pas devenir des cérémonies de prospective sans conséquence budgétaire. L'indicateur de succès serait la proportion de vulnérabilités effectivement réduites entre deux exercices, accompagnée d'un registre des hypothèses révisées. Le dispositif pourrait démarrer avec quelques secteurs critiques avant son extension. Les résultats devraient être présentés aux décideurs dans un format bref, avec les arbitrages encore ouverts.

Mise en œuvre, garde-fous et indicateurs

Arbitrage éditorial — Relier les quatre futurs possibles aux arbitrages réellement ouverts.

Première mesure testable — Organiser un exercice annuel avec décisions simulées et suivi des suites.

Articulation et garde-fou — Éviter de reproduire l'observatoire de la proposition 01 : ici, on teste des décisions sous incertitude.

Indicateur prioritaire — Mesures correctrices exécutées entre deux exercices; délais de décision.

Sources de contexte — S1 : contexte général seulement; les paramètres opérationnels (responsable, coût, cible) dépendent d'une décision des institutions compétentes.

Proposition 20 — Créer un tableau de bord public de souveraineté

Publier des indicateurs de dépendance et de résilience avec méthodes, sources et limites.

Dispositif opérationnel — Suivre un nombre limité d'indicateurs sur les capacités industrielles, numériques, énergétiques, financières et humaines.

Gouvernance et partenaires — Producteurs de statistiques, ministères sectoriels et instances d'évaluation.

Indicateurs de suivi — Publication à date fixe; disponibilité des séries; écarts aux cibles; décisions prises après publication.

Risque et garde-fou — Un indicateur unique de souveraineté serait trompeur. Les dimensions doivent rester lisibles et les méthodes auditable.

Calendrier — Une première phase de diagnostic doit précéder tout engagement budgétaire. Les objectifs chiffrés et les responsabilités administratives seront fixés après consultation des institutions compétentes.

Justification stratégique — La souveraineté est trop souvent présentée comme un slogan non mesurable. Un tableau de bord doit au contraire montrer où le Maroc gagne en capacité d'action et où de nouvelles dépendances apparaissent. Il ne s'agira pas de construire un classement politique, mais un instrument de pilotage susceptible de révéler des arbitrages difficiles.

Modalités de déploiement — Le dispositif retiendrait un nombre limité d'indicateurs documentés : concentration des importations critiques, contenu local de certaines filières, compétences disponibles, résilience énergétique et réversibilité des services numériques. Chaque série serait accompagnée de sa définition, de sa source et de ses limites. Les données non publiables seraient traitées dans un volet réservé aux autorités compétentes.

Suivi et redevabilité — La publication annuelle comparerait les évolutions à une année de référence et signalerait les ruptures méthodologiques. Le succès du tableau de bord résiderait dans son usage effectif pour ajuster les politiques, non dans la multiplication d'indices composites opaques.

Construction des indicateurs — Un tableau de bord utile doit résister à la tentation du score unique. Les capacités industrielles, la résilience numérique et la qualité des compétences ne sont pas additionnables sans choix normatifs discutables. Chaque série devrait préciser son périmètre, son année de référence et sa fréquence de mise à jour. Les évolutions seraient commentées avec prudence : une hausse des importations peut traduire une dépendance accrue ou l'acquisition d'équipements productifs utiles.

Usage public — Une version ouverte permettrait aux chercheurs et aux citoyens d'examiner les méthodes ; une annexe réservée protégerait les informations sensibles. Les ministères devraient répondre aux écarts significatifs entre objectifs et résultats, sans pouvoir modifier rétroactivement les définitions pour embellir les tendances. Les coûts de production statistique seraient identifiés dès le lancement. Un comité méthodologique indépendant signalerait les ruptures de séries et les incertitudes. L'efficacité se mesurerait aux politiques effectivement corrigées après publication, et non au seul nombre de consultations du portail.

Mise en œuvre, garde-fous et indicateurs

Arbitrage éditorial — Rendre visibles les progrès et les échecs sans construire un score unique trompeur.

Première mesure testable — Publier des séries datées avec méthode, source et responsable identifié.

Articulation et garde-fou — Distinguer statistiques publiques, données sensibles et indicateurs encore indisponibles.

Indicateur prioritaire — Indicateurs documentés; corrections de politique déclenchées; ruptures de série signalées.

Sources de contexte — S1, S4 : contexte général seulement; les paramètres opérationnels (responsable, coût, cible) dépendent d'une décision des institutions compétentes.

IX — Articulation entre les propositions et les horizons

Horizon	Décision dominante	Livrable vérifiable	Point de vigilance
100 premiers jours	Désigner les responsables de coordination, fixer les méthodes et sélectionner les pilotes	Mandats écrits, périmètres des audits, calendrier public de revue	Ne pas annoncer de budget sans diagnostic
2027–2030	Cartographier, sécuriser, expérimenter	Registres de dépendances, pilotes évalués, exercices de crise	Éviter les structures redondantes
2030–2035	Étendre les solutions ayant démontré leur valeur	Évaluations indépendantes, contrats réversibles, compétences certifiées	Ne pas généraliser un pilote non concluant
2035–2040	Consolider et réviser selon les scénarios	Bilan comparatif des capacités, réorientation des projets	Préserver des marges de décision

X — Feuille de route opérationnelle 2027–2040

Phase préparatoire — 100 premiers jours

Modalités proposées — Les « 100 premiers jours » commencent à une date de lancement à fixer par l'autorité qui accepterait de piloter la démarche ; ils ne courent pas automatiquement à partir de la publication du Livre blanc. Livrables vérifiables : registre des acteurs existants, choix motivé de trois pilotes, état initial des indicateurs, protocole de confidentialité et calendrier de revue contradictoire. Aucun montant ni nomination n'est présumé.

La première séquence est une phase de décision et de méthode, non de dépenses massives. Un responsable de coordination serait désigné par les autorités compétentes ; les ministères, régulateurs et opérateurs existants seraient sollicités selon leurs prérogatives. L'équipe dresserait la liste des projets déjà engagés pour éviter de financer deux fois la même fonction. Elle choisirait trois secteurs pilotes présentant des risques différents : une fonction vitale, une filière exportatrice et un service numérique public. Le périmètre des informations confidentielles serait arrêté avant toute collecte.

- Registre des dispositifs existants et des compétences institutionnelles.
- Fiches de cadrage de trois pilotes, avec responsables et échéances.
- Méthode de classification des dépendances et de suivi des coûts.
- Calendrier de publication des résultats agrégés.

2027-2030 — Sécuriser les fonctions critiques

Conditions de mise en œuvre — Une action ne serait étendue que si le diagnostic de dépendance est documenté, si une solution alternative a été testée et si les coûts récurrents sont identifiés. Pour les services critiques, le résultat principal serait le temps de rétablissement effectivement observé lors d'un exercice, et non la seule signature d'un contrat.

La priorité consiste à connaître les dépendances avant de construire des réponses coûteuses. Les audits industriels et numériques identifieraient les fournisseurs uniques, les délais de substitution et les contrats non réversibles. Les opérateurs de l'eau, de l'énergie, des paiements et de la santé prépareraient des exercices de continuité adaptés à leurs missions. Parallèlement, des formations techniques ciblées et des dispositifs de veille réglementaire seraient expérimentés dans quelques filières. Les aides publiques seraient conditionnées à des jalons vérifiables et non à des intentions déclarées.

- Publication d'un tableau de bord initial, avec définitions et années de référence.
- Tests de restauration de services critiques et comptes rendus d'exercices.
- Premiers contrats intégrant des clauses de sortie et de transfert de compétences.
- Évaluation indépendante des programmes pilotes, y compris des échecs.

2030-2035 — Changer d'échelle sans diluer les exigences

Conditions de mise en œuvre — L'extension suppose une évaluation indépendante des pilotes, incluant les effets indésirables, la soutenabilité financière et la distribution territoriale des bénéfices. Un pilote techniquement réussi mais trop coûteux, non maintenable ou juridiquement fragile ne doit pas être généralisé.

Les dispositifs ayant prouvé leur efficacité pourraient être étendus à d'autres territoires et filières. Les laboratoires de certification, les formations de maintenance et les mécanismes de financement devraient suivre les besoins constatés, non des quotas arbitraires. Les partenariats africains seraient évalués avec les bénéficiaires sur la base d'emplois locaux, de services rendus et de savoir-faire transférés. Une revue intermédiaire des scénarios examinerait les transformations des règles commerciales, de la finance et des technologies numériques.

- Extension conditionnelle des pilotes réussis.
- Indicateurs de valeur ajoutée locale et de diversification des débouchés.
- Programmes de recherche et de formation coévalués avec les partenaires.
- Révision des risques de concentration financière et technologique.

2035-2040 — Consolider et préserver la faculté de réorientation

Conditions de mise en œuvre — Un bilan contradictoire comparerait les résultats à leurs valeurs de référence, les coûts aux engagements initiaux et les capacités locales aux objectifs de transfert. Les scénarios géopolitiques seraient réexaminés sans prétendre désigner rétrospectivement un « vainqueur » unique.

À cet horizon, la priorité serait d'évaluer les capacités réellement acquises : réparation, conception, négociation, résilience et qualité institutionnelle. Les dispositifs devenus inutiles devraient pouvoir être fermés ou fusionnés. Les investissements dépendant d'hypothèses démenties seraient réexaminés sans considérer leur abandon comme un échec politique. Le tableau de bord de souveraineté serait comparé à son état initial en tenant compte des changements méthodologiques et des ruptures de séries.

- Bilan contradictoire 2027–2040 et revue des engagements publics.
- Mise à jour des stratégies industrielles, numériques et humaines.
- Évaluation des capacités territoriales de continuité des services.
- Nouveau cycle prospectif au-delà de 2040.

Matrice de responsabilité indicative

Domaine	Pilotage à définir	Contributeurs à associer	Preuve de résultat
Dépendances industrielles	Autorités industrielles compétentes	Entreprises, fédérations, douanes, chercheurs	Délais de substitution et achats locaux qualifiés
Énergie et eau	Autorités sectorielles compétentes	Opérateurs, collectivités, centres de recherche	Continuité du service et coûts complets
Finance	Autorités financières compétentes	Banques, investisseurs, entreprises	Résistance aux chocs et transparence des engagements
Numérique	Autorités numériques et régulateurs compétents	Administrations, prestataires, experts sécurité	Temps de reprise et capacité de migration
Compétences	Autorités éducatives et de formation	Universités, centres, entreprises, apprenants	Insertion et reconversion mesurées
Prospective	Instance de coordination à désigner	Administrations, A2I, experts indépendants	Décisions révisées après les exercices

XI — Annexes documentaires et instruments de travail

Annexe A — Dix questions de lecture critique de Mahbubani

Cette grille est une reformulation analytique originale de l'A2I inspirée par le débat ouvert par Kishore Mahbubani. Elle ne prétend pas reproduire textuellement dix questions de l'auteur. Chaque question doit être instruite avec des sources contradictoires et des séries comparables.

1. La supériorité américaine est-elle d'abord économique, technologique, militaire ou institutionnelle ?
2. La croissance chinoise peut-elle être comparée sans distinguer PIB nominal et parité de pouvoir d'achat ?
3. Quels facteurs internes peuvent freiner chacune des deux puissances ?
4. La maîtrise des chaînes industrielles se transforme-t-elle en pouvoir diplomatique ?
5. Le dollar peut-il perdre une partie de son influence sans cesser d'être central ?
6. Quels coûts une séparation technologique imposerait-elle aux pays tiers ?
7. L'Europe et l'Inde disposent-elles de marges propres de décision ?
8. Les États africains peuvent-ils convertir la rivalité des puissances en capacités locales ?
9. Quels événements infirmeraient l'hypothèse d'une transition ordonnée ?
10. Quelles décisions marocaines resteraient pertinentes quel que soit le vainqueur supposé ?

Annexe B — Chronologie stratégique : repères et sources

Méthode — Chaque repère chronologique porte, pour être exploitable, une date précise, une source primaire et une qualification : événement constaté, décision annoncée, entrée en vigueur ou interprétation prospective. La chronologie ne peut servir de preuve tant que ces colonnes ne sont pas renseignées.

Période	Repère	Question documentaire
1971–1972	Rapprochement sino-américain	Quelles décisions officielles ont ouvert le dialogue ?
1978–1979	Réformes chinoises et normalisation diplomatique	Quels changements économiques et diplomatiques sont attestés ?
2001	Adhésion de la Chine à l'OMC	Comment les échanges et les chaînes de valeur ont-ils évolué ?
2008–2009	Crise financière mondiale	Comment la perception des modèles économiques a-t-elle changé ?
2013	Annonce des Nouvelles routes de la soie	Quels projets ont été exécutés et sous quelles conditions ?
2018–2020	Renforcement des tensions commerciales et	Quels secteurs et droits de

	technologiques	douane sont concernés ?
2020–2022	Pandémie et tensions logistiques	Quelles dépendances ont été révélées ?
2023–2026	Contrôles technologiques et diversification industrielle	Quelles mesures sont effectivement entrées en vigueur ?
2030–2040	Horizon de prospective	Quelles hypothèses et quels indicateurs déclenchent une révision ?

Annexe C — Comparer les puissances sans mélanger les indicateurs

Méthode — Ne pas additionner PIB nominal et PIB en PPA, dépenses militaires et stocks d'armements, annonces d'investissement et flux réalisés. Pour chaque tableau : unité, millésime, périmètre géographique, organisme producteur et date de consultation sont à indiquer.

Indicateur	Définition indispensable	Source primaire à privilégier	Précaution
PIB nominal	Valeur convertie aux taux de change courants	FMI / Banque mondiale	Sensible aux variations monétaires
PIB en PPA	Production ajustée aux niveaux de prix	FMI / Banque mondiale	Ne mesure pas directement la puissance financière externe
Productivité	Production rapportée au travail ou aux facteurs	OCDE / OIT / instituts nationaux	Méthodes et secteurs doivent être comparables
Commerce de biens	Importations et exportations selon nomenclature	OMC / CNUCED	Distinguer brut et valeur ajoutée
Dépenses de R&D	Dépenses selon une définition homogène	UNESCO / OCDE	Ne préjuge pas des résultats technologiques
Énergie	Production, importations et fiabilité du réseau	AIE / opérateurs nationaux	Distinguer capacité installée et disponibilité

Annexe D — Matrice marocaine des échanges et investissements

Méthode — Privilégier l'Office des Changes pour les séries marocaines et recouper, lorsque pertinent, avec les données du partenaire commercial. Les divergences de valorisation, de calendrier et de classification doivent être expliquées plutôt que corrigées silencieusement. Les cellules non renseignées signalent l'absence de données harmonisées dans ce volume.

Le tableau suivant est un gabarit, volontairement dépourvu de chiffres non vérifiés. Il devra être renseigné avec une année de référence commune, une devise définie et des séries institutionnelles.

Partenaire	Commerce par	IDE réalisés	Contenu local	Risque de
------------	--------------	--------------	---------------	-----------

	secteur			concentration
Union européenne	À documenter	À documenter	À documenter	À évaluer
États-Unis	À documenter	À documenter	À documenter	À évaluer
Chine	À documenter	À documenter	À documenter	À évaluer
Inde	À documenter	À documenter	À documenter	À évaluer
Pays du Golfe	À documenter	À documenter	À documenter	À évaluer
Partenaires africains	À documenter	À documenter	À documenter	À évaluer

Annexe E — Registre de risques

Méthode de suivi — Chaque risque doit recevoir un propriétaire de suivi proposé, une probabilité argumentée, une gravité, un indicateur d'alerte, une mesure de réduction et une date de réexamen. Les probabilités chiffrées ne seront pas inventées en l'absence d'une méthode.

Risque	Déclencheur	Impact possible	Réponse testable	Propriétaire
Fournisseur industriel unique	Restriction ou interruption de livraison	Arrêt de production	Qualification d'une source alternative	Entreprise / filière
Cloud non réversible	Indisponibilité ou rupture contractuelle	Interruption de service	Migration et restauration testées	Opérateur / autorité
Hausse du coût de l'énergie	Choc de prix ou de réseau	Perte de compétitivité	Efficacité et plans de continuité	Opérateur / secteur
Dette en devise	Variation de change ou taux	Charge financière accrue	Couverture et stress-test	Financier / emprunteur
Pénurie de compétences	Départs ou besoins nouveaux	Retard de maintenance	Formation et transfert de savoir-faire	Employeur / formation
Blocage logistique	Fermeture d'axe ou congestion	Retards et ruptures	Itinéraire et procédure alternatifs	Logisticien / autorités

Annexe F — Radar des signaux faibles

Méthode de qualification — Une alerte ne doit pas être publiée sur la base d'un seul signal non corroboré. Distinguer observation, interprétation et conséquence possible pour le Maroc ; consigner la source, le degré de confiance et la décision éventuellement déclenchée.

Signal	Fréquence proposée	Interprétation prudente	Action éventuelle
Nouvelles	Hebdomadaire	Vérifier textes et	Contrôle des

restrictions d'exportation		périmètres	composants exposés
Délais d'approvisionnement	Mensuelle	Distinguer saisonnalité et rupture	Contacteur fournisseurs alternatifs
Prix de l'énergie et coût du financement	Mensuelle	Comparer plusieurs horizons	Stress-test de projets
Nouvelles normes européennes	À chaque publication	Vérifier entrée en vigueur	Fiche de conformité par filière
Incidents numériques majeurs	À l'événement	Vérifier portée et sources	Test des sauvegardes concernées
Compétences critiques vacantes	Trimestrielle	Distinguer tension locale et générale	Adapter formation et recrutement

Annexe G — Méthodologie des quatre scénarios

Examen contradictoire — Pour chacun des quatre scénarios, documenter au moins un fait qui le rendrait moins plausible, un seuil d'alerte et une décision marocaine qui resterait robuste même si le scénario ne se réalise pas. Les scénarios ne sont ni des probabilités officielles ni des prédictions.

Les scénarios sont construits à partir de deux incertitudes structurantes : le degré de fragmentation des échanges et la capacité des institutions à organiser des compromis. Leur fonction est exploratoire. Une hypothèse de travail n'est ni un pronostic ni une préférence politique. Chaque scénario doit comporter des indicateurs de confirmation et d'infirmer.

Scénario	Hypothèse dominante	Signal à surveiller	Décision robuste
A — Coexistence compétitive	Rivalité sectorielle avec échanges maintenus	Restrictions ciblées et commerce résiduel	Diversifier les fournisseurs et certifier les produits
B — Fragmentation	Règles et technologies de plus en plus séparées	Incompatibilités et contrôles cumulés	Tester la réversibilité des fonctions vitales
C — Multipolarité négociée	Compromis institutionnels et coalitions variables	Accords effectivement appliqués	Renforcer l'expertise de négociation
D — Rupture systémique	Défaillances simultanées de plusieurs réseaux	Convergence des alertes financières et logistiques	Exercices de continuité et réserves ciblées

Une revue contradictoire annuelle doit rechercher les éléments qui contredisent chaque scénario. Les conclusions ne devraient jamais être fondées sur une seule actualité spectaculaire. Les décisions publiques seraient classées en trois catégories : robustes dans les quatre scénarios, utiles dans certains scénarios, ou dépendantes d'un pari explicite.

Annexe H — Bibliographie et corpus de vérification

Portée du corpus : les références institutionnelles qui suivent constituent un cadre documentaire général. Elles ne doivent pas être interprétées comme une preuve ponctuelle de

chacune des hypothèses formulées dans les chapitres. Les données chiffrées sont à lire avec leur unité, leur période et leur périmètre tels qu'indiqués dans le corps du texte.

Kishore Mahbubani, *Le jour où la Chine va gagner : La fin de la suprématie américaine*, édition française consultée pour la préparation de ce Livre blanc. La réflexion A2I demeure distincte des thèses de l'auteur ; aucune citation littérale non vérifiée ne lui est attribuée.

Fonds monétaire international — World Economic Outlook ; Regional Economic Outlook.
<https://www.imf.org/en/Publications/WEO>

Banque mondiale — World Development Indicators ; rapports pays Maroc.
<https://data.worldbank.org/>

Organisation mondiale du commerce — World Trade Report ; statistiques du commerce.
<https://www.wto.org/>

CNUCED — World Investment Report ; statistiques des investissements. <https://unctad.org/>

Banque africaine de développement — African Economic Outlook. <https://www.afdb.org/>

Organisation internationale du travail — ILOSTAT et rapports sur les compétences.
<https://ilostat.ilo.org/>

UNESCO — Recommandation sur l'éthique de l'intelligence artificielle ; données éducatives.
<https://www.unesco.org/>

OCDE — AI Principles ; indicateurs de productivité et de gouvernance. <https://oecd.ai/>

Office des Changes, Maroc — Statistiques des échanges extérieurs. <https://www.oc.gov.ma/>

Bank Al-Maghrib — Rapports annuels et stabilité financière. <https://www.bkam.ma/>

Haut-Commissariat au Plan — Enquêtes, emploi, comptes et projections. <https://www.hcp.ma/>

CNDP — Protection des données personnelles. <https://www.cndp.ma/>

Nations unies — Documents officiels relatifs au Sahara et au Conseil de sécurité.
<https://documents.un.org/>

Limite documentaire : ces liens désignent des corpus institutionnels, pas des citations ponctuelles déjà contrôlées. Une édition publique devra ajouter les éditions, dates, pages, tableaux et URL précises à l'appui de chaque assertion factuelle.

Annexe I — Glossaire de travail

Autonomie stratégique — Capacité à conserver des choix crédibles malgré les contraintes exercées par les partenaires ou les marchés.

Chaîne de valeur — Ensemble des étapes de conception, production, transport, commercialisation et service qui créent de la valeur.

Contenu local — Part des biens, services, compétences et activités effectivement mobilisés dans l'économie du territoire concerné.

Découplage — Réduction ou interruption de certaines interdépendances économiques ou technologiques entre partenaires.

Dépendance critique — Relation dont l'interruption compromet une fonction essentielle dans un délai difficilement acceptable.

Interopérabilité — Capacité de systèmes distincts à échanger des informations et à fonctionner ensemble selon des règles définies.

Multipolarité — Distribution de capacités d'influence entre plusieurs puissances, sans garantie de coopération entre elles.

PIB en PPA — Produit intérieur brut ajusté aux différences de niveaux de prix, utile à certaines comparaisons de volumes.

Réversibilité — Capacité contractuelle et technique à changer de prestataire ou de solution dans des conditions maîtrisées.

Résilience — Capacité à maintenir ou rétablir des fonctions après un choc.

Souveraineté numérique — Capacité à gouverner les données, sécuriser les services et préserver des alternatives techniques et juridiques.

Stress-test — Simulation d'un choc défavorable afin d'évaluer la résistance d'un projet ou d'une institution.

Valeur ajoutée — Richesse créée par une activité après déduction des consommations intermédiaires.

Annexe J — Charte A2I de coopération humain-IA

NOTICE DE TRANSPARENCE — Le présent manuscrit a bénéficié d'une assistance par intelligence artificielle pour la structuration, la rédaction et la révision. L'IA ne constitue ni un auteur institutionnel, ni une source primaire, ni une autorité de validation. La responsabilité de la sélection des informations, des analyses et de la décision de publier relève des responsables éditoriaux humains. Cette notice ne signifie pas que chaque affirmation a été vérifiée : les vérifications restantes sont identifiées dans le tableau de suivi.

Principe 01 — Responsabilité : aucune décision institutionnelle ne peut être attribuée à un système automatisé ; un responsable humain doit être identifiable.

Principe 02 — Traçabilité : distinguer les sources consultées, les calculs réalisés, les hypothèses et les formulations produites avec assistance IA.

Principe 03 — Vérification : contrôler les citations, les chiffres et les textes juridiques à partir des documents primaires.

Principe 04 — Contradiction : rechercher des arguments opposés et consigner les incertitudes significatives.

Principe 05 — Protection : ne pas transmettre à des systèmes non autorisés des données personnelles ou stratégiques.

Principe 06 — Explicabilité : décrire les limites des modèles lorsque leurs résultats influencent une recommandation.

Principe 07 — Réversibilité cognitive : préserver la capacité des équipes à refaire une analyse sans dépendre d'un outil unique.

Principe 08 — Évaluation : documenter les erreurs et les bénéfices réels, y compris lorsqu'un pilote doit être abandonné.

Principe 09 — Pluralisme : ne pas transformer une hypothèse prospective en certitude politique ou scientifique.

Principe 10 — Intérêt général : mesurer les effets sur les citoyens, les entreprises, les territoires et les générations futures.

Annexe K — Fiche standard de suivi d'une proposition

Champ	Information à renseigner
Proposition et version	À instruire et dater
Autorité responsable	À instruire et dater
Partenaires associés	À instruire et dater
Problème et situation de départ	À instruire et dater
Objectif mesurable	À instruire et dater
Base juridique	À instruire et dater
Investissement initial et coûts récurrents	À instruire et dater
Source de financement	À instruire et dater
Risques et clauses de sortie	À instruire et dater
Échéances et jalons	À instruire et dater
Indicateurs de résultats	À instruire et dater
Évaluation indépendante	À instruire et dater

Annexe L — Protocole de mise à jour et de contrôle documentaire

Le suivi documentaire de cette publication repose sur des références ponctuelles, une relecture des passages sensibles, le contrôle des chiffres et des dates et l'actualisation des données après parution. La validation du comité de lecture, confirmée par le commanditaire, concerne le contenu éditorial ; elle ne vaut pas certification indépendante de l'intégralité des sources ni approbation de l'État marocain.

- Toute citation directe de Mahbubani doit être rapprochée de l'édition utilisée, sans lui attribuer des formulations reconstruites.
- Les actualisations économiques sont fondées sur les éditions officielles, avec définition des séries et dates de référence.
- Les évolutions juridiques, commerciales et diplomatiques sont distinguées des hypothèses prospectives de l'A2I.
- Les scénarios font l'objet d'un examen contradictoire et conservent leurs hypothèses initiales.
- Aucun budget, emploi créé ou rendement anticipé ne constitue un engagement public sans méthode de calcul et source explicite.
- L'utilisation du nom A2I relève des personnes habilitées ; la validation du comité de lecture est confirmée par le commanditaire.

XII — Conclusion générale et manifeste A2I

Le Maroc n'a pas la faculté de décider de l'issue de la rivalité entre les États-Unis et la Chine. Il possède néanmoins une capacité de décision sur ses investissements, ses institutions, ses compétences et ses partenariats. La question décisive n'est donc pas de prédire quelle puissance dominera en 2040, mais d'identifier les choix qui augmenteront la liberté d'action du Royaume dans plusieurs futurs possibles.

Le Livre blanc propose de substituer à une géopolitique des préférences une géopolitique des capacités. Une alliance ancienne peut être approfondie sans devenir exclusive ; un investissement nouveau peut être accueilli sans être exempté d'évaluation ; une technologie étrangère peut être utilisée sans déléguer la responsabilité humaine. Cette approche ne promet pas l'absence de risques. Elle propose des méthodes pour les identifier plus tôt, les partager plus équitablement et corriger les décisions lorsque les hypothèses changent.

L'Alliance des Deux Intelligences défend la complémentarité de l'expérience humaine et des outils d'analyse artificiels. La première détermine les finalités, porte le jugement et assume la responsabilité. Les seconds peuvent étendre la recherche documentaire, la comparaison des scénarios et la capacité à détecter des signaux faibles. Leur valeur dépend de la transparence des méthodes et de la possibilité de les contredire. Cohabiter. Coopérer. Coévoluer.

Ce manifeste appelle à une souveraineté ouverte : industrielle sans fermeture, numérique sans illusion d'autosuffisance, financière sans refus de l'investissement, diplomatique sans alignement automatique, humaine sans fascination pour la machine. Il invite les administrations, les chercheurs, les entreprises et les citoyens à confronter les propositions à des résultats mesurables. La qualité d'une prospective ne réside pas dans sa certitude, mais dans son utilité lorsque les circonstances la démentent.

Déclaration institutionnelle et éditoriale

Éditeur intellectuel : Alliance des Deux Intelligences (A2I), cercle de réflexion indépendant. Édition de publication approuvée par le comité de lecture, selon confirmation du commanditaire du 4 octobre 2026. La responsabilité de publication et les crédits nominatifs seront portés sur les épreuves de l'éditeur après accord des personnes concernées. Cette publication ne représente pas une position officielle de l'État marocain.

L'A2I est présentée ici comme un cercle de réflexion non lucratif et un laboratoire d'expérimentation intellectuelle. Le présent texte constitue une contribution prospective indépendante ; il n'exprime pas une position officielle de l'État marocain ni un engagement des organismes cités. Les mentions d'institutions désignent des acteurs potentiellement compétents, sans présumer leur accord. Toute publication sous signature institutionnelle exige une validation éditoriale explicite. Blog de référence communiqué pour l'A2I :

<https://www.lodj.ma/a2i>