

EXPO By Lodj BUSINESS

05
octobre
26

www.lodj.ma

PME

TPE

STARTUP

A2I

Alliance des Deux
Intelligences

MAROC 2031

DES ENGAGEMENTS AUX RÉSULTATS

Audit stratégique des politiques publiques de 2021 à 2026
et trajectoires de transformation pour 2026 à 2031



@lodjmaroc



SOMMAIRE

Avant propos de l'A2I
Synthèse exécutive
Les dix enseignements majeurs
Guide de lecture et statut des preuves

Partie I — Le cadre et la méthode de l'audit A2I

- 01 Objet périmètre et questions d'évaluation
- 02 Le référentiel d'évaluation
- 03 Sources vérification et traitement des divergences
- 04 Attribution des résultats et démarche contradictoire
- 05 Coopération entre intelligence humaine et intelligence artificielle

Partie II — Le bilan stratégique de 2021 à 2026

- 06 Le point de départ et les fragilités héritées
- 07 Les engagements à l'épreuve des résultats
- 08 Les acquis à consolider
- 09 Les écarts et les résultats insuffisamment démontrés
- 10 Les facteurs explicatifs de la performance

Partie III — Les quinze audits sectoriels

- 11 Emploi et participation économique
- 12 Pouvoir d'achat et conditions de vie
- 13 Finances publiques et efficacité de la dépense
- 14 Protection sociale
- 15 Santé et accès effectif aux soins
- 16 Éducation formation et apprentissages
- 17 Agriculture et résilience rurale
- 18 Eau et sécurité hydrique
- 19 Investissement et environnement des entreprises
- 20 Industrie et valeur ajoutée nationale

ECO
BUSINESS

By Lodi



Imprimerie Arrissala



OCT 2026

PRÉSIDENT ARRISSALA SA : HASSAN SENTISSI EL IDRISSE
CEO DE L'ODJ MÉDIA : ADNANE BENCHAKROUN

ÉQUIPE DE RÉDACTION : LYCHA JAIMSSY MBELE – MAMOUNE ACHARKI
MAMADOU BILALY COULIBALY

MAQUETTES / QUOTIDIENS 7DAYS : RIM KHAIRON

WEBDESIGNER / COUVERTURE / ALIMENTATION & MISE EN PAGE : IMAD BEN BOURHIM

DIRECTION DIGITALE & MÉDIA : MOHAMED AIT BELLAHCEN

L'ODJ Média – Groupe de presse Arrissala SA

Retrouver tous nos anciens numéros sur :

www.pressplus.ma

SOMMAIRE

21 Énergie et transition écologique

22 Numérique intelligence artificielle et souveraineté technologique

23 Tourisme et retombées territoriales

24 Concurrence fiscalité et mécanismes de rente

25 Territoires et convergence économique et sociale

Partie IV – Les enseignements transversaux

26 La chaîne qui relie la dépense au résultat

- 27 Des politiques interdépendantes et un pilotage fragmenté

28 La répartition des bénéfices et des charges

29 Données publiques évaluation et reddition des comptes

30 La carte des risques stratégiques

Partie V – Les recommandations pour 2026 à 2031

31 Hiérarchiser les quinze chantiers

32 Les décisions des cent premiers jours

33 La feuille de route de la première année

34 Le financement et les arbitrages

35 Les contrats de résultats nationaux et territoriaux

36 Le tableau de bord 2031

Partie VI – Les scénarios et le dispositif de suivi

37 Trois trajectoires possibles pour le Maroc

38 Tester la robustesse des recommandations

39 Les signaux d'alerte et les décisions correctives

40 Proposition d'un suivi périodique par l'A2I

Conclusion générale

Matrice des engagements et résultats

Fiches de preuves et calculs reproductibles

Dictionnaire des indicateurs et méthodes

Matrice opérationnelle des recommandations

Interdépendances et registre des risques

- Hypothèses des scénarios prospectifs
- Réponses contradictoires et points non résolus
- Bibliographie et protocole d'actualisation



AVANT PROPOS DE L'A2I

Le Maroc dispose de capacités importantes, mais leur valeur doit être appréciée dans les résultats qu'elles rendent accessibles. Ce rapport propose d'examiner l'action publique à partir de cette exigence. Il ne cherche pas un verdict uniforme sur toute une période gouvernementale. Il distingue les acquis, les objectifs insuffisamment atteints et les effets qui restent mal documentés. L'A2I entend ainsi fournir une base de discussion stratégique, permettant de préserver les progrès utiles et de corriger les mécanismes qui produisent peu de bénéfices pour les populations.

L'Alliance des Deux Intelligences développe une approche documentaire et prospective orientée vers l'intérêt général. Elle associe expérience humaine et capacité de traitement des outils d'IA, sous responsabilité humaine. La méthode doit rester visible dans ses productions : sources identifiables, calculs reproductibles, limites annoncées et conclusions révisables. Une analyse peut être exigeante sans prétendre disposer de toutes les pièces. Elle gagne en crédibilité lorsqu'elle précise ce qu'elle sait et les informations qui permettraient de modifier son appréciation.

La présente édition développe un référentiel propre à l'A2I et une architecture reliant audit, recommandations et scénarios. Elle conserve les questions pertinentes du corpus, tout en examinant une sélection de données auprès des producteurs institutionnels. Les chiffres non suffisamment confirmés sont signalés ou retirés du socle quantifié.

L'A2I ne revendique pas une mission de certification ni une inspection de terrain réalisée dans le cadre de cette rédaction. Le rapport constitue son analyse documentaire enrichie à partir des pièces accessibles. Aucune audition nouvelle n'a été conduite. Les demandes contradictoires proposées en annexe sont un programme de travail futur, dont les réponses pourront compléter les éditions suivantes. Les recommandations n'engagent pas les autorités auxquelles elles sont destinées.

Le fil directeur concerne le passage des moyens au service rendu. Un budget peut être utilisé sans produire l'effet attendu ; un équipement peut exister sans fonctionner pleinement ; un droit peut être reconnu sans être facilement mobilisable. Ces situations demandent des analyses différentes. Le rapport cherche à localiser les

ruptures et à identifier les décisions qui permettraient de les résoudre. L'exigence de résultat ne signifie pas une promesse de correction immédiate de toutes les difficultés ; elle suppose un calendrier explicite et une capacité d'apprentissage.

L'horizon 2031 donne à l'analyse une dimension de préparation. Les choix doivent tenir compte des contraintes d'eau, de financement, de compétences et de marchés. Les scénarios permettent de tester les recommandations sans présenter l'avenir comme connu. L'A2I privilégie les décisions qui renforcent les capacités utiles dans plusieurs contextes et propose de conditionner les investissements plus exposés à des étapes de vérification. Le rapport invite ainsi à construire une action publique qui puisse expliquer ses résultats, reconnaître ses limites et corriger ses instruments au vu des preuves.

Les conclusions sont conçues pour être discutées sur pièces. La publication de données complémentaires pourra préciser le diagnostic, tandis que les recommandations resteront soumises aux choix des autorités compétentes et aux moyens nécessaires à leur mise en œuvre.

SYNTHÈSE EXÉCUTIVE

Le diagnostic principal est celui d'une capacité d'action réelle accompagnée d'une démonstration inégale des résultats. Les réformes et les investissements décrits dans le corpus ne doivent pas être ignorés. Leur évaluation exige cependant de suivre les effets au-delà de la décision et de la réalisation. L'A2I recommande une gestion qui conserve le point de départ, distingue les étapes et examine les bénéfices pour les usagers. Le rapport rassemble quarante chapitres, quinze audits sectoriels et des outils de suivi, avec un arrêt documentaire au 9 octobre 2026.

La lecture du cycle 2021-2026 reste partiellement ouverte. Les données annuelles de 2021 ne peuvent être attribuées intégralement à un gouvernement installé en octobre. Les résultats complets de 2026 ne sont pas tous disponibles. Certaines séries ont changé de méthode. Le rapport conserve donc les comparaisons homogènes et évite de compléter une période par des prévisions. Cette discipline limite les conclusions définitives, mais permet déjà d'identifier des écarts importants et des besoins de correction. Les calculs retenus sont explicités dans les annexes documentaires.

Les priorités sociales concernent les parcours. L'emploi doit être observé par son volume, sa qualité et sa durée. Le pouvoir d'achat demande une lecture du revenu réel après prélèvements et transferts. La protection sociale doit être évaluée sur les droits et les prestations effectives. La santé nécessite des mesures d'accès et de continuité ; l'éducation doit suivre les apprentissages et les écarts. Les recommandations visent à relier ces politiques aux obstacles rencontrés, plutôt qu'à multiplier des dispositifs dont les bénéficiaires et les coûts seraient mal rapprochés.

Les priorités productives concernent la conversion des capacités. Un portefeuille d'investissement doit être suivi jusqu'à l'exploitation et aux emplois constatés. L'industrie doit mesurer la valeur nationale et la progression des compétences. L'énergie doit distinguer puissance installée et production disponible. Le numérique doit être jugé sur les parcours achevés et les produits effectivement utilisés. Le tourisme appelle une lecture des retombées locales. L'eau impose une comparaison des solutions par volume livré, coût complet et résilience, en intégrant les arbitrages entre usages.

Ce rapport propose une hiérarchie d'action. Les services essentiels et les blocages opérationnels les plus graves doivent être traités en priorité. Les premiers mois servent à établir les références, les responsabilités et les contrats pilotes. La première année doit permettre de remettre en service des capacités, d'évaluer certains programmes et de préparer les arbitrages pluriannuels. Les financements sont classés selon leur certitude et leurs obligations. Aucune enveloppe globale ni cible numérique nouvelle n'est inventée lorsque les coûts ou les valeurs de départ ne sont pas suffisamment établis.

La prospective compare trois trajectoires qualitatives et recherche les décisions qui restent utiles sous différentes contraintes. Le suivi proposé combine données publiques, analyse thématique et revue stratégique. L'A2I pourra le développer selon ses ressources, sans présumer qu'un observatoire existe déjà. Les points non résolus et les demandes de pièces restent visibles. Le résultat attendu de cette démarche est une action plus examinable : savoir quel service est produit, pour qui, à quel coût et avec quelle amélioration. Ce cadre permet une critique argumentée et une préparation concrète des choix futurs.

LES DIX ENSEIGNEMENTS MAJEURS

Le premier enseignement est que l'objectif doit être défini avant sa mesure. Une formulation imprécise ouvre la possibilité de changer de comp- teur pendant l'exécution. Le deuxième est que le volume de moyens ne suffit pas à qualifier la performance. Une politique demande une chaîne de preuve reliant financement, réalisation et effet. Ces deux règles donnent aux responsables un référentiel stable. Elles permettent aussi au débat public de distinguer une réalisation utile d'un accomplissement complet de la promesse initiale.

Le troisième enseignement concerne les parcours. Les personnes peuvent traverser plusieurs dispositifs sans obtenir une amélioration durable. Un identifiant anonymisé et des observations répétées permettent de mieux comprendre ces trajectoires. Le quatrième porte sur la qualité de service. Un équipement réceptionné ou une démarche mise en ligne ne garantit pas une utilisation complète. Les indicateurs doivent donc examiner les interruptions, les abandons et les délais. Cette lecture rend visibles des difficultés qui peuvent rester absentes des bilans d'activité ordinaires.

Le cinquième enseignement est que les politiques se conditionnent mutuellement. L'emploi dépend de qualifications et de mobilité ; la couverture sociale dépend de l'offre de soins ; les projets

productifs dépendent de ressources et de réseaux. Les interfaces nécessitent un pilotage explicite. Le sixième concerne le coût complet. Les décisions doivent intégrer le fonctionnement, la maintenance et les engagements futurs. Un financement qui paraît léger aujourd'hui peut créer une charge durable. Ces observations invitent à préparer les investissements et à synchroniser leurs composantes avant de multiplier les annonces.

Le septième enseignement concerne la distribution. Une amélioration moyenne peut laisser certaines populations en retrait. Les politiques doivent examiner les bénéfices et les charges par revenu, genre, génération et territoire lorsque les données le permettent. Le huitième porte sur la soutenabilité des ressources. L'eau, l'énergie, les compétences et les finances imposent des limites qui doivent être anticipées. Une trajectoire favorable ne dispense pas d'examiner les risques. Les scénarios permettent de tester les décisions et de définir les conditions de poursuite des projets plus exposés.

Le neuvième enseignement est que le défaut de preuve doit être traité sans être transformé en accusation. Un chiffre non vérifiable, une comparaison impossible et une irrégularité établie représentent des situations différentes. Les documents néces-

saires doivent être demandés et leur statut conservé. Le dixième concerne la correction. Une évaluation n'améliore pas une politique si ses recommandations restent sans responsabilité ni pièce de clôture. Les registres de suivi doivent montrer les décisions, leur délai et l'effet observé. La capacité à apprendre devient alors une dimension de performance.

Ces enseignements ne constituent pas dix programmes supplémentaires. Ils forment des règles de conception et de gestion applicables aux chantiers retenus. Leur intérêt dépend de leur traduction dans les opérations : une référence publiée, un calendrier synchronisé, un coût complet calculé ou un parcours réparé. L'A2I recommande d'en faire un cadre partagé avec les administrations et les acteurs territoriaux. Le contrôle doit rester proportionné, pour que la recherche de preuve n'ajoute pas une charge inutile et ne décourage pas les décisions nécessaires au fonctionnement des services.

L'application doit rester adaptée au secteur. Un délai hospitalier, une compétence scolaire et un raccordement industriel ne se mesurent pas selon une convention identique. La grille commune organise les questions, tandis que les protocoles propres à chaque domaine déterminent les preuves nécessaires à une décision.

GUIDE DE LECTURE ET STATUT DES PREUVES

Le rapport peut être lu selon plusieurs besoins. Les lecteurs qui recherchent le diagnostic général peuvent commencer par la synthèse et le bilan stratégique. Ceux qui examinent une politique disposent de quinze chapitres sectoriels. Les responsables de programmation trouveront les recommandations, le calendrier et les instruments de suivi dans les dernières parties. Les annexes permettent de retrouver les définitions, les calculs et les demandes documentaires. Cette organisation vise à rendre un document long consultable sans réduire son raisonnement à une succession de tableaux.

Les constats portent sur des informations identifiées. Une donnée directement retrouvée dans une publication institutionnelle est associée à une référence de type R. Les documents de travail transmis sont référencés D. Ces catégories décrivent l'origine, pas une hiérarchie absolue de vérité. Une source officielle peut présenter un objectif ou une estimation ; Ce rapport conserve donc aussi le statut de l'information. Les recommandations de l'A2I sont formulées comme des propositions et ne doivent pas être interprétées comme des décisions déjà adoptées par l'administration.

Les calculs dérivés sont distingués des chiffres publiés. Une somme de variations annuelles ou un rapport entre effectifs est produit par l'A2I selon une formule décrite. Son interprétation dépend des définitions de départ. Un pourcentage doit être lu avec son dénominateur et sa période ; une différence de taux s'exprime en points. Les annexes documentaires explicitent les opérations retenues. Les arrondis ne doivent pas être utilisés pour produire une précision supérieure à celle des observations. Une valeur affichée avec une décimale peut rester une estimation.

Les analyses proposent des mécanismes explicatifs dont la force varie. Certaines relations sont directement documentées ; d'autres constituent des hypothèses à examiner. Le rapport évite de présenter une évolution concomitante comme un effet causal démontré. Lorsque les données manquent, il indique le besoin d'un suivi ou d'une comparaison. Les termes de résultat insuffisant, de retard et de non-comparabilité correspondent à des questions différentes. Le lecteur doit conserver cette distinction pour ne pas attribuer à un programme une conclusion plus forte que les pièces ne permettent.

Les scénarios servent à tester les décisions. Ils ne prédisent pas un niveau de croissance, d'emploi ou de revenu. Leurs hypothèses sont qualitatives dans cette édition. Les tableaux de risques et de recommandations donnent des orientations de gestion, dont les coûts et les seuils doivent être complétés avant adoption. Les administrations citées désignent des fonctions possibles de pilotage. Le rapport ne préjuge ni de la composition d'une équipe gouvernementale ni de la répartition juridique future de ses portefeuilles.

Le statut général est celui d'une édition documentaire complète, enrichie et ouverte à la validation institutionnelle humaine. La complétude rédactionnelle ne signifie pas certification exhaustive des statistiques ni contradiction par audition. Les points non résolus sont conservés dans une annexe et ne sont pas remplacés par des valeurs inventées. Les lecteurs peuvent proposer des corrections accompagnées de pièces. L'A2I pourra actualiser les conclusions en gardant la trace des changements. Ce guide invite à utiliser le rapport comme une base de décision examinable, avec une lecture précise de ses preuves et de ses limites.

PARTIE I LE CADRE ET LA MÉTHODE DE L'AUDIT A2I

OBJET PÉRIMÈTRE ET QUESTIONS D'ÉVALUATION

L'A2I examine la capacité des politiques publiques à convertir les engagements du cycle 2021-2026 en améliorations observables et à préparer une trajectoire soutenable jusqu'en 2031. L'objet du rapport est économique, social et institutionnel. Il s'adresse aux décideurs, aux acteurs territoriaux, aux entreprises et aux citoyens qui souhaitent comprendre ce qui a été réalisé, ce qui reste insuffisamment établi et les corrections envisageables. Son unité d'analyse est la politique publique et sa chaîne de résultats, davantage que le discours d'un responsable ou la visibilité d'un équipement.

Le périmètre temporel appelle une distinction essentielle. Le gouvernement étudié s'est installé en octobre 2021, alors que les statistiques annuelles de cette année décrivent majoritairement une période antérieure. Les observations 2021 servent donc principalement de référence initiale. Les exercices 2022 à 2025 constituent le noyau des comparaisons annuelles disponibles. Les informations de 2026 sont prises en compte lorsqu'elles sont documentées, mais un résultat trimestriel ne remplace pas un bilan annuel. L'arrêt documentaire de la présente édition est fixé au 9 octobre 2026.

Le champ sectoriel reprend quinze chantiers du dossier fourni : emploi, conditions de vie, finances publiques, protection sociale, santé, éducation, agriculture, eau, investissement, industrie, énergie, numérique, tourisme, concurrence et territoires. Ces domaines ne sont pas indépendants. Les transports, le logement, la culture, l'amazighe,

la reconstruction et les entreprises publiques sont traités lorsqu'ils éclairent leurs résultats ou leurs contraintes. Cette organisation évite de multiplier les chapitres au point de perdre les mécanismes communs, tout en conservant la possibilité de retrouver les engagements particuliers dans les annexes.

La question centrale est la suivante : les moyens publics ont-ils produit les effets annoncés auprès des populations concernées ? Elle se décompose en questions vérifiables. L'objectif initial était-il suffisamment précis ? Les crédits ont-ils été disponibles puis utilisés ? Les livrables ont-ils été réceptionnés et exploités ? Les bénéficiaires ont-ils effectivement accédé au service ? L'amélioration observée peut-elle être reliée à l'intervention ? Ces interrogations permettent de distinguer un programme incomplet d'un programme réalisé dont les effets restent inconnus, distinction indispensable à une recommandation utile.

Le présent travail est une analyse documentaire enrichie portée par l'A2I. L'A2I développe son propre référentiel, confronte une sélection de données aux publications institutionnelles et organise les recommandations. Elle ne revendique ni accès aux comptes individuels de toutes les administrations ni inspections de terrain. Les constats de cette édition doivent être lus à la lumière de cette capacité documentaire réelle.

Les exclusions sont tout aussi structurantes. Le rapport n'établit pas un classement personnel des ministres, ne certifie pas des comptes et ne formule pas de qualification pénale. Il

n'infère pas une irrégularité du seul fait qu'une pièce n'a pas été obtenue. Les controverses nominatives de l'audit source sont abordées par les procédures et les documents nécessaires à leur examen ; leurs allégations ne sont pas reproduites comme des faits. Cette discipline permet de conserver une analyse exigeante sans convertir une question de gestion en accusation non démontrée.

Pour 2026-2031, Ce rapport propose des options de politique publique et leurs conditions d'exécution. Les administrations citées sont des pilotes fonctionnels possibles, sans préjuger de la composition gouvernementale ni de leurs compétences juridiques exactes à une date ultérieure. Les calendriers proposés commencent à l'adoption de la démarche. Les résultats attendus doivent être distingués des engagements officiels et des prévisions. Le lecteur peut ainsi apprécier la pertinence d'une recommandation sans lui attribuer une autorité que l'A2I ne possède pas.

L'utilité du périmètre retenu réside enfin dans sa possibilité d'actualisation. Un tableau de suivi associe à chaque question une source, une date et une condition de révision. Une nouvelle publication peut modifier une appréciation sans obliger à reconstruire l'ensemble du rapport. La continuité des définitions, la conservation des versions et la publication des corrections sont les conditions d'un audit qui apprend. L'A2I entend fournir une base de décision accessible, dont les lecteurs peuvent examiner les preuves et contester les interprétations.

PARTIE I LE CADRE ET LA MÉTHODE DE L'AUDIT A2I

LE RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION

Une politique publique doit être jugée selon plusieurs dimensions qui ne produisent pas nécessairement le même verdict. Un programme peut atteindre sa cible administrative tout en coûtant trop cher, améliorer une moyenne nationale tout en laissant certains territoires en retrait, ou rendre un service utile au prix d'un financement fragile. L'A2I retient un référentiel combinant efficacité, efficience, équité, cohérence, soutenabilité et gouvernance. Ces critères constituent une grille explicite d'examen ; ils ne sont pas assemblés dans une note globale qui effacerait leurs différences.

L'efficacité mesure la relation entre le résultat visé et le résultat observé. Elle exige de retrouver le texte de l'engagement, son horizon et sa population. Lorsqu'un objectif porte sur l'emploi net, un nombre de contrats aidés ne permet pas de le certifier. Lorsqu'il porte sur l'accès aux soins, une affiliation administrative ne suffit pas. L'audit examine aussi les effets inattendus. Un dispositif peut atteindre son objectif immédiat tout en déplaçant une difficulté vers un autre service, une autre catégorie de ménages ou une période ultérieure.

L'efficience compare les résultats obtenus aux ressources nécessaires pour les produire. Son calcul doit intégrer l'investissement initial et les charges d'exploitation, de maintenance et de gestion. Comparer deux hôpitaux sur le seul coût de construction serait incomplet si leurs équipements ou leurs fonctions diffèrent. La bonne unité dépend du programme : coût par parcours de soin pertinent, par compétence effectivement ac-

quise ou par emploi additionnel maintenu. Une dépense faible n'est pas automatiquement efficiente si elle aboutit à un service inutilisable ou à des bénéficiaires mal accompagnés.

L'équité porte sur la répartition des bénéfices et des charges. Elle nécessite d'observer les différences de revenu, de sexe, d'âge, de handicap et de localisation lorsque les données permettent ces ventilations. Le référentiel ne suppose pas que toutes les régions doivent recevoir une somme identique. Les coûts de desserte et les besoins peuvent justifier des allocations différentes. Il demande en revanche que ces différences soient explicables et que les populations fragiles ne soient pas pénalisées par des objectifs conçus pour les territoires les mieux dotés.

La cohérence examine la compatibilité des décisions. Une stratégie agricole doit tenir compte de la ressource en eau ; une couverture sociale élargie doit rencontrer une offre sanitaire capable de répondre ; une implantation industrielle doit disposer de raccordements, de compétences et de débouchés. L'audit cherche les contradictions de calendrier, les responsabilités qui se chevauchent et les instruments qui s'annulent. Une subvention peut, par exemple, soutenir une activité dont les contraintes physiques sont ignorées par une autre administration. Identifier cette contradiction permet de corriger le dispositif sans condamner son objectif.

La soutenabilité évalue les conditions de maintien d'un résultat. Elle inclut les recettes futures, les engagements hors budget apparent, les ressources naturelles et

les capacités humaines. Une extension de droits sociaux doit être examinée selon plusieurs trajectoires de dépenses et de financement. Une infrastructure qui dépend d'une énergie coûteuse doit être testée sous différents prix d'approvisionnement. Le référentiel considère également l'entretien : différer la maintenance peut améliorer temporairement un solde budgétaire tout en dégradant la valeur du patrimoine et la continuité du service.

La gouvernance décrit les conditions de décision et de correction. L'audit recherche une responsabilité identifiable, une information exploitable, une procédure d'arbitrage et une réponse aux anomalies. La présence d'un comité ou la publication d'un rapport ne prouvent pas à elles seules que les problèmes sont résolus. Il faut examiner les décisions effectivement prises et leur suivi. La gouvernance comprend aussi les garanties de procédure : l'exigence de rapidité doit rester compatible avec le contrôle, l'égalité d'accès et la protection des données personnelles.

L'A2I distingue enfin la force du constat de son appréciation politique. Une donnée bien documentée peut révéler un résultat insuffisant ; une recommandation plausible peut rester à tester. Chaque chapitre signale ses références et les points non résolus. Les conclusions sont formulées par dimension, avec une explication de leurs limites. Ce mode de lecture fournit aux décideurs une information plus exploitable qu'une moyenne artificielle : il indique ce qui fonctionne, sous quelles conditions, à quel coût et pour quelles populations, puis précise la correction prioritaire.

PARTIE I LE CADRE ET LA MÉTHODE DE L'AUDIT A2I

SOURCES VÉRIFICATION ET TRAITEMENT DES DIVERGENCES

La solidité du rapport dépend de la qualité des rapprochements documentaires. L'A2I ne traite pas toutes les publications comme des preuves équivalentes. Une statistique produite selon une méthode explicite, un compte d'exécution, une décision de contrôle et une déclaration ministérielle répondent à des questions différentes. Leur confrontation est utile à condition de conserver leur nature. Le dossier transmis sert à repérer les sujets et les chiffres à examiner ; il ne constitue pas une validation autonome de chaque montant qu'il contient.

Les sources sont classées selon leur rôle. Les producteurs statistiques documentent les populations, les prix et les activités. Les organismes gestionnaires décrivent leurs opérations et leurs bénéficiaires. Les institutions de contrôle apportent des observations sur la régularité, l'exécution et la performance. Les communications gouvernementales permettent d'identifier les engagements et les réalisations revendiquées. La presse peut signaler une controverse et fournir une chronologie, mais un article isolé ne remplace pas les pièces financières nécessaires à un constat d'irrégularité. Une même institution peut produire plusieurs catégories d'information.

Chaque chiffre retenu doit conserver un ensemble minimal de métadonnées : producteur, intitulé de la publication, période observée, date de diffusion, unité, définition et statut. Le rapport précise si le résultat est provisoire, définitif, estimé ou annoncé. Une consultation effectuée en octobre ne rend pas une donnée plus récente que sa période de référence. La bibliographie distingue donc la date d'accès de la

date d'observation. Cette organisation protège contre la confusion entre actualité de la publication et actualité du phénomène mesuré.

Le traitement des pourcentages commence par le dénominateur. Un taux d'exécution peut rapporter les dépenses aux crédits initiaux ou définitifs ; un taux de couverture peut porter sur les inscrits ou sur la population totale. Le rapport entre deux effectifs doit être présenté avec sa formule lorsqu'il est recalculé par l'A2I. Les variations de taux s'expriment en points de pourcentage, tandis que les variations relatives s'expriment en pourcentage. L'annexe méthodologique donne des exemples distincts pour éviter de transformer un écart de niveau en croissance relative.

Les divergences sont examinées avant toute conclusion sur leur intention. Des écarts peuvent provenir de l'arrondi, d'un changement de population, d'une révision statistique, du passage d'une période partielle à une année complète ou d'une différence comptable. L'A2I recherche d'abord ces explications. Lorsqu'un raccordement n'est pas disponible, les séries sont présentées séparément. Leur juxtaposition ne doit pas être convertie en tendance commune. Les nouvelles méthodes d'enquête sur le travail imposent notamment de vérifier les concepts et les éventuelles séries réropolées avant de prolonger un cumul historique [R13].

Les calculs produits dans cette édition sont volontairement limités à des opérations reproductibles. Le cumul d'emploi des années disponibles est une somme de variations nettes publiées.

L'évolution de l'indice des prix est calculée par le rapport entre indices moyens annuels comparables. Les valeurs sont arrondies après calcul et accompagnées de leur référence. Les chiffres non retrouvés dans une publication primaire sont soit exclus du socle quantifié, soit présentés comme éléments du dossier source à confirmer. Ils ne deviennent pas des résultats certifiés par simple reprise.

La vérification documentaire ne signifie pas que tous les mécanismes causaux ont été démontrés. Un tableau peut confirmer une dépense ou une affiliation sans expliquer leurs effets. Le rapport sépare donc validation arithmétique, validation de définition et validation d'impact. Les informations nécessaires à une attribution plus forte sont identifiées : suivi des bénéficiaires, groupe de comparaison, calendrier de déploiement ou variables de contexte. Cette distinction permet de produire des conclusions utiles même lorsque les données disponibles ne permettent pas une évaluation complète.

Un registre de correction complète cette méthode. Toute modification future doit indiquer le chiffre remplacé, sa cause et les conclusions éventuellement affectées. Une nouvelle source ne doit pas conduire à supprimer discrètement une ancienne appréciation. Le maintien des versions donne aux lecteurs les moyens de comprendre l'évolution du jugement. Pour l'A2I, la crédibilité documentaire repose sur cette discipline de révision autant que sur la recherche initiale : montrer comment une conclusion a été établie, puis comment elle pourrait être amendée, constitue une condition concrète de confiance.

PARTIE I LE CADRE ET LA MÉTHODE DE L'AUDIT A2I

ATTRIBUTION DES RÉSULTATS ET DÉMARCHE CONTRADICTOIRE

L'évolution d'un indicateur pendant un mandat ne suffit pas à établir l'effet d'une politique. Une variation peut résulter du contexte international, d'une réforme antérieure, d'un changement démographique ou de décisions privées. L'A2I distingue donc le constat de trajectoire et l'attribution causale. Le premier décrit ce qui s'est produit ; la seconde recherche la contribution de l'intervention publique. Cette séparation ne réduit pas la responsabilité gouvernementale. Elle permet d'évaluer les choix réellement maîtrisables et d'éviter de distribuer artificiellement les mérites ou les torts.

L'héritage intervient de plusieurs manières. Une infrastructure inaugurée au cours de la période peut avoir été décidée et financée auparavant. Une réforme scolaire peut produire ses effets après plusieurs années. Une couverture sociale peut reposer sur des engagements nationaux dépassant un seul mandat. Le rapport attribue les étapes lorsqu'elles sont documentées : décision initiale, mobilisation financière, réalisation, mise en service et adaptation. Cette chronologie permet de reconnaître une contribution opérationnelle sans attribuer au cabinet étudié la totalité d'un résultat dont les origines sont plus anciennes.

Les chocs extérieurs doivent être intégrés avec la même précision. La sécheresse influence l'emploi et les revenus agricoles ; les prix mondiaux se transmettent aux coûts intérieurs ; une catastrophe impose des dépenses exceptionnelles. L'évaluation porte alors sur l'exposition initiale, la préparation et la réponse. Une administration ne contrôle pas la pluvio-

métrie, mais elle peut modifier les règles d'allocation de l'eau ou accélérer une aide bien ciblée. Expliquer un choc ne dispense donc pas d'examiner si ses conséquences auraient pu être mieux anticipées ou atténuées.

Lorsque les données le permettent, l'analyse doit rechercher une situation de comparaison. Elle peut confronter des territoires exposés différemment, des bénéficiaires et des personnes éligibles non encore couvertes, ou les étapes successives d'un déploiement. Ces comparaisons exigent de contrôler les différences initiales et les effets de sélection. Le rapport ne prétend pas avoir réalisé de telles estimations pour tous les programmes. Il décrit les protocoles nécessaires et réserve les formulations causales fortes aux cas où une étude identifiée les soutient réellement.

La démarche contradictoire comporte deux niveaux. Le premier est documentaire : rapprocher les réalisations revendiquées des statistiques et des observations de contrôle. Le second implique une réponse des organismes concernés à des questions précises. Cette édition réalise le premier niveau ; aucune audition ni sollicitation externe n'a été conduite dans le cadre de sa rédaction. Les réponses présentes dans le dossier initial sont attribuées à ce dossier. Une annexe propose un programme de contradiction institutionnelle et marque les points pour lesquels aucune réponse n'a été obtenue.

Les questions doivent porter sur des faits délimités. Demander pourquoi un programme a échoué avant d'avoir défini son objectif enfermerait la discussion dans un

verdict prématuré. Il vaut mieux demander quels bénéficiaires ont été suivis, quelles dépenses sont incluses et quels obstacles expliquent le retard. L'administration doit pouvoir apporter une pièce nouvelle ou contester un rapprochement. Sa réponse est alors examinée selon les mêmes critères que les autres sources, sans lui accorder une valeur supérieure du seul fait de son origine ni l'écarter par principe.

Les dossiers sensibles nécessitent une prudence spécifique. Une aide attribuée à une entreprise peut être conforme aux règles et néanmoins économiquement peu efficace. Un soupçon sur un bénéficiaire exige des actes, des flux et une procédure compétente pour devenir un constat établi. Le rapport traite séparément régularité juridique, pertinence économique et qualité de transparence. L'absence de preuve d'une infraction n'empêche pas de recommander une meilleure traçabilité ; inversement, une faible traçabilité n'autorise pas à présenter une infraction comme acquise.

La conclusion d'attribution peut donc demeurer graduée. L'A2I peut constater un résultat national insuffisant, identifier un dispositif mal exécuté et laisser ouverte la part exacte de causalité. Elle peut aussi reconnaître une progression tout en demandant une évaluation de sa durabilité. Cette méthode produit une responsabilité plus concrète : préciser les décisions attendues, les informations manquantes et les marges de correction. Elle donne également aux administrations la possibilité de démontrer leurs résultats sur des critères stables, plutôt que de répondre à des appréciations changeantes.

PARTIE I LE CADRE ET LA MÉTHODE DE L'AUDIT A2I

COOPÉRATION ENTRE INTELLIGENCE HUMAINE ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

La contribution spécifique de l'A2I réside dans une coopération organisée entre jugement humain et outils d'intelligence artificielle. Le travail documentaire mobilise ces outils pour structurer des corpus, comparer des définitions, repérer des incohérences et explorer des scénarios. Leur apport n'est pas une autorité de validation. La qualité du rapport dépend des sources effectivement consultées et du contrôle des raisonnements. L'humain conserve la responsabilité des choix, des formulations et de la diffusion ; une proposition produite automatiquement doit pouvoir être examinée comme toute autre hypothèse.

Dans la phase de recherche, l'IA peut accélérer l'identification de publications et rapprocher des passages dispersés. Elle est particulièrement utile lorsqu'un montant apparaît dans plusieurs documents avec des intitulés voisins. Cette capacité présente cependant un risque : assembler des chiffres appartenant à des périmètres différents et leur donner une cohérence apparente. Le contrôle humain doit donc retrouver la publication primaire, la période et l'unité. Une synthèse convaincante ne vaut pas preuve si le lecteur ne peut pas remonter au document qui soutient l'affirmation.

Dans la phase de calcul, les outils permettent de reproduire des opérations simples et de vérifier les unités. Ils peuvent détecter une confusion entre millions et milliards ou entre points et pourcentages. Ils ne choisissent pas à la place de l'analyste le dénominateur pertinent. Ce choix dépend de la question d'évaluation. Le présent rapport conserve les formules des calculs dérivés et distingue ces résultats des données directement publiées. Toute simulation

future doit également préciser ses paramètres, son intervalle de validité et les variables qu'elle laisse constantes.

La rédaction bénéficie d'une autre fonction : organiser les relations entre constats, causes possibles et recommandations. L'IA peut proposer des architectures alternatives et identifier des répétitions. Le risque associé est l'uniformisation du raisonnement, qui donnerait à des secteurs très différents les mêmes explications et les mêmes solutions. Le contrôle éditorial doit préserver leurs particularités. L'accès aux soins dépend notamment de professionnels et de plateaux techniques ; la sécurité hydrique exige des arbitrages physiques ; l'innovation repose sur des compétences, des marchés et des droits de propriété.

L'A2I peut lire ces usages à travers sa grille de cohabitation, de coopération et de coévolution. Cohabiter implique de reconnaître les limites respectives de l'outil et du décideur. Coopérer suppose d'organiser les tâches selon leur valeur ajoutée et de documenter les vérifications. Coévoluer consiste à améliorer progressivement les méthodes, les données et les compétences de ceux qui les utilisent. Cette grille ne transforme pas le rapport en manifeste technologique. Elle éclaire une pratique de travail où la vitesse de traitement doit rester compatible avec la solidité des conclusions.

La gouvernance de cette coopération nécessite une protection des informations. Les évaluations sociales et sanitaires peuvent utiliser des données sensibles ; les entreprises peuvent fournir des éléments couverts par le secret commercial. Les analyses futures de-

vraient privilégier des jeux anonymisés et des accès limités, conformément au cadre applicable. Il faut aussi conserver les versions des corpus et des règles de traitement. Une conclusion ne doit pas dépendre d'un outil dont les opérations seraient impossibles à retracer. La traçabilité est particulièrement importante lorsque des systèmes sont mis à jour entre deux éditions.

L'indépendance intellectuelle se mesure également à la possibilité de rejeter une suggestion. L'IA peut reproduire des cadres dominants, amplifier un biais contenu dans le corpus ou proposer une explication sans preuve. L'A2I doit rechercher les arguments contraires et les conditions dans lesquelles une recommandation deviendrait inadaptée. Le maintien d'un registre des incertitudes protège mieux le rapport qu'une confiance générale dans la technologie. Il permet de distinguer les connaissances établies, les raisonnements plausibles et les travaux supplémentaires nécessaires pour trancher.

Cette édition rend donc explicite son statut : analyse documentaire enrichie avec assistance d'IA, références identifiables et validation humaine attendue avant toute prise de position institutionnelle définitive. Elle ne revendique aucune enquête de terrain qui n'aurait pas eu lieu. Les futurs travaux pourront ajouter des entretiens, des données administratives et des évaluations d'impact. La coopération des deux intelligences sera alors utile si elle augmente simultanément la capacité d'examen et la qualité des décisions, en laissant aux responsables humains les moyens de comprendre, de corriger et d'assumer les résultats.

PARTIE II LE BILAN STRATÉGIQUE DE 2021 À 2026

LE POINT DE DÉPART ET LES FRAGILITÉS HÉRITÉES

Le bilan d'une période gouvernementale doit partir des conditions dans lesquelles l'action publique a commencé. Le Maroc de 2021 disposait d'infrastructures, de filières exportatrices et de programmes sociaux déjà engagés, mais sortait aussi d'une crise sanitaire qui avait perturbé l'emploi, les revenus et les apprentissages. Ce point de départ explique certaines priorités et limite les comparaisons trop simples. L'A2I propose de reconstruire une situation initiale par politique, plutôt que d'utiliser une photographie nationale supposée représenter également tous les secteurs et tous les territoires.

La référence initiale doit inclure les capacités existantes. Un budget de santé renseigne sur les moyens autorisés, mais le nombre de professionnels disponibles et l'état des équipements indiquent la capacité réelle de prise en charge. Une stratégie industrielle doit être située par rapport aux fournisseurs présents, aux qualifications et à l'accès à l'énergie. Une politique territoriale dépend des services déconcentrés et des capacités d'ingénierie locale. Ces éléments conditionnent le délai de transformation d'une décision en résultat, même lorsqu'un financement important est mobilisé rapidement.

Le marché du travail illustre l'importance de cette profondeur. Les créations nationales ne décrivent pas seulement l'activité des dispositifs gouvernementaux. Elles reflètent la demande privée, les transitions sectorielles et les emplois perdus dans les territoires agricoles. Les femmes et les jeunes rencontrent des obstacles qui dépassent la seule disponibilité de formations. Le transport, la garde d'enfants, la localisation des entreprises et la struc-

ture des qualifications peuvent limiter leur participation. L'audit doit donc examiner si les programmes ont agi sur ces obstacles identifiés ou ont surtout multiplié des prestations intermédiaires.

L'environnement macroéconomique de départ doit également être documenté sans surcharger le rapport de chiffres insuffisamment stabilisés. Les recettes, la dette, les dépenses récurrentes et les engagements d'investissement déterminent la marge disponible. Les transferts exceptionnels ne doivent pas être confondus avec des recettes permanentes. La programmation des infrastructures peut engager des charges au-delà du mandat qui les lance. Une situation initiale rigoureuse doit ainsi recenser les contrats, les projets en cours et les besoins de maintenance, afin de mesurer l'espace réel des choix nouveaux.

Le capital humain constitue une autre contrainte héritée. Les résultats scolaires d'une cohorte se construisent sur plusieurs années et dépendent de son accès antérieur au préscolaire, de l'assiduité et du contexte familial. Les évaluations internationales ne peuvent être attribuées intégralement à une réforme récente. La note OCDE sur PISA 2022 souligne notamment le rôle de l'élargissement de la scolarisation dans l'interprétation des tendances marocaines [R10]. Le rapport retient cette précision pour analyser les apprentissages sans réduire l'évaluation à une variation de classement.

Les ressources naturelles imposent enfin une référence physique. L'état des nappes, des réseaux et des infrastructures de stockage conditionne l'efficacité

des politiques agricoles, urbaines et industrielles. Une année de reprise des pluies peut améliorer certains résultats sans résoudre une fragilité structurelle. Inversement, une année sèche peut masquer les premiers effets d'une réforme utile. Le point de départ doit donc combiner observations annuelles et tendances de plus longue durée, en indiquant les données disponibles et les limites de comparaison entre bassins ou catégories d'usagers.

L'A2I recommande une matrice d'héritage associant chaque programme à son statut initial : annoncé, financé, en réalisation, opérationnel ou en difficulté. Cette matrice ne vise pas à répartir symboliquement les inaugurations entre gouvernements. Elle permet de comprendre les décisions effectivement attendues à chaque étape. Une nouvelle équipe peut apporter une contribution décisive en débloquent un équipement ancien, en corrigeant son exploitation ou en renonçant à une extension mal dimensionnée. La valeur de son intervention doit être examinée à cet endroit précis.

Le diagnostic initial devient ainsi un outil d'arbitrage. Il identifie les acquis qui peuvent être consolidés rapidement, les contraintes nécessitant plusieurs exercices et les engagements qui doivent être reconsidérés. Il permet aussi de distinguer retard hérité et retard ajouté. Pour 2026-2031, l'A2I propose que cette référence soit publiée et accompagnée d'un inventaire des obligations restantes. La transparence sur le point de départ rend les objectifs plus crédibles et évite que chaque changement politique efface les responsabilités, les réalisations et les difficultés accumulées.

PARTIE II LE BILAN STRATÉGIQUE DE 2021 À 2026

LES ENGAGEMENTS À L'ÉPREUVE DES RÉSULTATS

L'évaluation des engagements commence par leur formulation d'origine. Un objectif peut porter sur un niveau final, une variation cumulée, une population couverte ou un délai de généralisation. Ces formes appellent des calculs différents. L'analyse source recense dix engagements structurants ; la présente édition les inscrit dans une matrice de lecture, sans transformer leur liste en note politique globale. Le but est de vérifier ce que chaque promesse permet réellement de mesurer et quelles pièces restent nécessaires pour conclure sur son accomplissement.

L'emploi fournit un rapprochement reproductible. Les variations nationales publiées par le HCP sont de moins 24 000 postes en 2022, moins 157 000 en 2023, plus 82 000 en 2024 et plus 193 000 en 2025 [R1-R4]. Leur somme atteint plus 94 000 postes sur ces quatre observations annuelles. Ce calcul ne constitue pas le résultat définitif de toute la période 2021-2026. Il ne mesure pas davantage la pérennité individuelle des postes. Il décrit un solde national dans les séries utilisées, qui doit être conservé séparément des créations non agricoles.

Les objectifs sociaux exigent une autre chaîne de preuve. L'inscription à un régime, l'ouverture d'un droit et le recours à une prestation sont des états différents. De même, une aide monétaire peut réduire une privation immédiate sans démontrer une sortie durable de pauvreté. Les engagements doivent donc être confrontés à des observations répétées sur les ménages et à une définition stable de la vulnérabilité. La ma-

trice ne peut pas classer un objectif comme atteint sur la seule base d'un nombre de versements ou d'inscriptions.

Pour l'éducation, la comparaison doit conserver la cohorte, le test et la population couverte. Les classements internationaux sont utiles mais sensibles à l'échantillonnage et à l'élargissement de la scolarisation. L'A2I recommande d'évaluer simultanément les compétences et l'accès. Un résultat moyen peut baisser parce que des jeunes jusque-là exclus entrent dans le système ; cette inclusion ne doit pas être interprétée automatiquement comme une détérioration pédagogique. La mesure de l'apprentissage reste indispensable, mais elle doit être accompagnée d'une analyse de composition [R10].

Les engagements de croissance et d'inégalités présentent également des ambiguïtés. Une moyenne de taux annuels ne se confond pas avec un taux composé sur toute la période. Un indice de Gini fondé sur le revenu ne doit pas être comparé directement à un indice fondé sur la consommation. L'analyse source signale ces difficultés. La présente édition ne reprend pas ses valeurs comme une série harmonisée faute de pièces suffisantes. Elle conserve la question d'évaluation et précise le besoin d'une série conceptuellement comparable.

Les engagements linguistiques et territoriaux doivent conserver leur visibilité. Un crédit consacré à l'amazighe, des recrutements ou une signalétique renseignent sur les moyens et les réalisations. Leur résultat se mesure aussi par l'accès effectif à un

service, la continuité de l'enseignement et la qualité de l'accueil. Ces engagements figurent dans la matrice même s'ils ne disposent pas d'un chapitre autonome. L'absence de données récentes ne doit pas les rendre invisibles ; elle doit devenir une demande documentaire explicite adressée aux producteurs compétents.

La qualification proposée distingue objectif atteint sur preuve comparable, progression partielle, retard constaté, résultat non démontré et comparaison impossible. Ces statuts évitent de traiter un manque de données comme un échec certain. Ils empêchent aussi de présenter une réalisation intermédiaire comme l'accomplissement d'une promesse finale. Une échéance déplacée doit être signalée : la nouvelle cible peut être pertinente, mais elle ne remplace pas rétrospectivement l'engagement antérieur. Le registre garde donc la formulation initiale et les révisions successives avec leurs justifications.

Cette matrice doit déboucher sur une action. Un objectif mal défini appelle une clarification ; une exécution retardée exige un diagnostic de blocage ; un résultat insuffisant malgré une bonne réalisation nécessite de revoir le mécanisme. L'A2I recommande que chaque engagement futur soit accompagné dès son adoption d'une définition, d'une valeur de départ, d'un calendrier et d'une règle d'évaluation. La discipline du bilan doit commencer au lancement de la politique. Elle permet de discuter les résultats sur des bases connues et de réduire les changements opportunistes de compteur.

PARTIE II LE BILAN STRATÉGIQUE DE 2021 À 2026

LES ACQUIS À CONSOLIDER

L'examen critique doit reconnaître les progrès documentés et rechercher les conditions de leur maintien. Une analyse qui ne retient que les écarts perd une partie de son utilité : elle ne permet plus de distinguer les politiques à corriger des capacités à préserver. L'A2I propose une lecture des acquis selon leur maturité. Une réforme juridique, une extension administrative, un équipement exploité et une amélioration sociale ne représentent pas le même degré de réalisation. Chacun peut néanmoins constituer une avancée réelle s'il est présenté selon son état exact.

La protection sociale fournit un premier exemple. L'élargissement des immatriculations et des mécanismes de soutien modifie l'architecture de la solidarité publique. Cet acquis institutionnel reste important même lorsque l'accès effectif aux prestations demeure incomplet. Sa consolidation suppose une gestion des droits fiable, une information compréhensible pour les bénéficiaires et un financement adapté à la progression des dépenses. Le rapport ne recommande pas de recommencer la réforme à chaque difficulté. Il propose de mieux articuler son déploiement avec l'offre de soins et les besoins des ménages.

Le tourisme présente une performance quantifiée confirmée par les publications du ministère : 19,8 millions d'arrivées en 2025 et environ 138 milliards de dirhams de recettes touristiques [R11-R12]. Ces indicateurs renseignent sur l'attractivité et les entrées de devises. Ils ne suffisent pas à mesurer les emplois additionnels ni leur qualité. Leur progression doit être reconnue, puis approfondie par une lecture

des achats locaux, des conditions de travail et de la concentration territoriale. Consolider ce succès implique de protéger la qualité des destinations et leur capacité d'accueil.

Les infrastructures et les filières industrielles constituent un autre ensemble d'actifs. Leur utilité dépend de la continuité des investissements complémentaires, de la maintenance et des compétences. Une plateforme logistique peut créer un avantage collectif lorsqu'elle facilite l'accès de nombreuses entreprises ; une usine peut diffuser des gains si des fournisseurs locaux accèdent à ses commandes. L'A2I recommande d'examiner ces effets de réseau. Le maintien d'un avantage compétitif peut demander des améliorations moins visibles qu'un nouveau grand chantier, mais plus efficaces pour les entreprises déjà implantées.

Les transitions énergétique et numérique ont également une dimension cumulative. Les capacités installées, les réseaux et les usages administratifs se développent par étapes. Les portefeuilles de projets décrits dans l'analyse sourcesignalent des ambitions, mais leur maturité doit être vérifiée avant de les intégrer aux actifs opérationnels. Une réservation foncière ou un service mis en ligne représente une étape identifiable. Le rapport conserve cette étape dans la lecture des acquis sans lui attribuer prématurément une production énergétique, un gain de productivité ou des emplois durables.

La reconstruction de territoires sinistrés demande une lecture comparable. Des logements livrés, des services remis en fonctionnement et des activités rétablies constituent des résultats

physiques et sociaux à documenter. Une enveloppe pluriannuelle représente un engagement financier, dont le périmètre peut dépasser la seule reconstruction des habitations. L'A2I recommande une comptabilité par projet et par territoire pour reconnaître les avancées sans additionner des chiffres hétérogènes. La consolidation passe ensuite par l'habitabilité, les accès, les revenus et l'entretien des équipements, au-delà de leur réception initiale.

Préserver les acquis implique de choisir ce qu'il faut poursuivre et ce qu'il faut adapter. Un programme efficace peut nécessiter davantage de personnel plutôt qu'une extension de ses bâtiments. Une filière exportatrice peut avoir besoin de fournisseurs qualifiés plutôt que d'une nouvelle incitation générale. Un dispositif social peut gagner en efficacité grâce à une procédure de recours mieux conçue. L'audit doit comparer ces options et éviter que la continuité soit assimilée à la reconduction automatique de tous les instruments, indépendamment de leurs performances respectives.

L'A2I propose ainsi un inventaire de consolidation pour la période suivante. Chaque acquis y serait décrit avec son service rendu, ses charges futures, ses fragilités et les décisions nécessaires à sa pérennité. Le document devra conserver les réalisations déjà financées pour éviter leur abandon faute de visibilité politique. La reconnaissance d'un progrès devient alors une obligation de gestion : garantir que sa valeur dure, que ses bénéfices se diffusent et que les populations concernées disposent d'un accès effectif aux capacités créées.

PARTIE II LE BILAN STRATÉGIQUE DE 2021 À 2026

LES ÉCARTS ET LES RÉSULTATS INSUFFISAMMENT DÉMONTRÉS

Le rapport distingue trois situations souvent confondues : un objectif non atteint sur une mesure comparable, une réalisation encore partielle et un effet qui n'a pas été suffisamment documenté. Cette distinction modifie la réponse publique. Dans le premier cas, il faut examiner la pertinence de l'instrument et l'intensité de l'action. Dans le deuxième, les blocages d'exécution deviennent prioritaires. Dans le troisième, l'urgence peut être de construire une mesure crédible avant d'étendre un programme dont on ignore les effets exacts.

Les écarts observés sur le marché du travail ne doivent pas être réduits à une opposition entre statistiques nationales et bénéficiaires de dispositifs. Les deux informations peuvent être exactes tout en décrivant des phénomènes différents. Un programme aide des personnes ; le marché national additionne les créations et les destructions dans l'ensemble de l'économie. La qualité de la démonstration dépend du rapprochement entre ces niveaux. Le suivi doit établir si les bénéficiaires accèdent à une activité maintenue et si l'intervention a ajouté des possibilités qui n'auraient pas existé sans elle.

La qualité de service représente une autre zone de résultats incomplets. Un établissement réceptionné peut manquer de personnel ou fonctionner seulement en partie. Une couverture financière peut laisser subsister des délais ou des dépenses élevées pour les patients. Une procédure dématérialisée peut exiger encore un déplacement. Ces écarts se situent après le livrable administratif. Ils ne sont pas nécessairement visibles dans les comptes

d'investissement. Le rapport propose de les mesurer directement auprès des usagers et dans les données d'exploitation, avec une définition précise du service attendu.

Les effets distributifs demeurent plus difficiles à établir que les montants versés. Pour les ménages, le résultat dépend du revenu après prélèvements et transferts, puis des prix effectivement rencontrés. Des revalorisations peuvent améliorer la situation de certaines catégories et laisser d'autres en difficulté. Une moyenne nationale ne tranche pas cette question. L'A2I considère donc comme insuffisamment démontré tout jugement général sur le rétablissement du pouvoir d'achat qui ne repose pas sur un compte distributif récent et comparable. Cette réserve concerne les conclusions favorables autant que défavorables.

Les divergences de présentation budgétaire peuvent également masquer des questions d'exécution. L'analyse source compare des taux fondés sur crédits initiaux et définitifs [D1-D2]. La présente édition conserve ce problème méthodologique, mais ne traite pas chaque valeur reprise comme indépendamment certifiée. Le besoin prioritaire est un tableau reliant les mouvements de crédits aux engagements et paiements. Une sous-exécution ne doit pas être expliquée par une cause unique : foncier, études, procédures ou capacités techniques peuvent intervenir à des étapes différentes.

L'insuffisance de données constitue elle-même un problème de pilotage lorsqu'elle se prolonge. Une politique importante devrait disposer d'un minimum

d'informations sur ses bénéfices, ses coûts et ses résultats. Toutefois, le défaut d'information publié n'autorise pas à supposer que l'administration ne possède aucune donnée. Il faut distinguer indisponibilité publique, mauvaise qualité et inexistence. Les demandes documentaires proposées en annexe permettent de clarifier ce statut. Elles précisent la pièce nécessaire, le producteur potentiel et le constat qui pourrait être révisé après réception.

Le traitement des écarts doit enfin intégrer leur gravité. Un retard de mise en ligne et une interruption de soins essentiels n'ont pas les mêmes conséquences. La hiérarchisation tient compte du nombre de personnes concernées, de la durée, du coût et du caractère réversible du dommage. Elle considère aussi l'effet d'entraînement : un raccordement retardé peut immobiliser plusieurs investissements. L'A2I recommande de concentrer l'examen opérationnel sur les écarts qui affectent des services essentiels ou bloquent des chaînes de valeur, plutôt que sur leur seule visibilité médiatique.

Une appréciation exigeante peut ainsi rester utile et révisable. Le rapport indique où le résultat est insuffisant, où le raisonnement public change de périmètre et où la preuve manque. Il associe chaque situation à une correction adaptée. Cette démarche limite le risque de produire un catalogue d'échecs sans mécanismes explicatifs. Pour la période suivante, l'objectif est de réduire simultanément les écarts de réalisation et les écarts de connaissance, afin que les décisions soient corrigées plus tôt et que leur effet soit démontré de manière accessible.

PARTIE II LE BILAN STRATÉGIQUE DE 2021 À 2026

LES FACTEURS EXPLICATIFS DE LA PERFORMANCE

Les différences de performance entre programmes tiennent à des combinaisons de facteurs. Une politique dispose parfois de ressources suffisantes mais rencontre un obstacle de coordination ; une autre bénéficie d'un mécanisme simple et d'un financement prévisible ; une troisième reste exposée à un choc qu'elle peut difficilement compenser. L'A2I propose une lecture par mécanisme pour dépasser les explications générales. Identifier le facteur dominant permet de choisir une correction proportionnée et d'éviter de répondre automatiquement à chaque difficulté par une nouvelle enveloppe budgétaire.

Le premier facteur est la conception. Un programme dont la population cible, les règles d'accès et le service attendu sont mal définis accumule des ambiguïtés dès son lancement. Les responsables peuvent alors mesurer des activités faciles à compter plutôt que le changement recherché. La qualité de conception comprend une hypothèse de fonctionnement : pourquoi l'instrument devrait-il produire le résultat ? Cette hypothèse doit être explicite et testable. Si elle repose sur l'idée qu'une formation conduit à un emploi, les débouchés et les obstacles d'accès doivent être examinés.

Le deuxième facteur est la capacité d'exécution. Les équipes doivent pouvoir conduire les études, les achats, les paiements et l'exploitation. Une augmentation rapide des crédits peut dépasser cette capacité, surtout lorsque plusieurs projets sollicitent les mêmes compétences. Le rapport recommande de distinguer charge de travail, complexité des procédures et manque d'ingénierie. Simplifier une étape répétitive peut être utile ; suppri-

mer un contrôle technique indispensable peut générer un coût plus élevé. La correction doit donc partir d'une cartographie du processus réel et des délais observés.

Le troisième facteur concerne les dépendances. Un service ne devient opérationnel que lorsque ses composantes sont disponibles au même moment. Un hôpital a besoin de personnels, d'équipements et de maintenance ; une zone d'activité dépend de réseaux et de transports ; une irrigation efficace dépend de règles d'usage. Les calendriers sectoriels peuvent être cohérents séparément et incompatibles ensemble. L'A2I recommande un pilotage des interfaces, avec un responsable de coordination et des arbitrages documentés, sans créer une administration supplémentaire pour chaque difficulté rencontrée.

Le financement constitue un quatrième facteur, dont la stabilité compte autant que le volume. Une infrastructure peut être construite avec une ressource exceptionnelle puis manquer d'un budget de fonctionnement durable. Une aide peut être annoncée sans calendrier de paiement suffisamment prévisible pour les bénéficiaires. Les charges récurrentes doivent donc être intégrées à la décision initiale. Le rapport propose de comparer les options selon leur coût complet et leur exposition aux recettes variables. Cette méthode protège les services essentiels contre des extensions que les exercices suivants ne pourraient pas soutenir.

Le contexte économique et climatique forme un cinquième ensemble. Les variations de demande, de taux de change, de prix d'énergie et de disponibilité d'eau affectent différemment les

secteurs. Une politique robuste doit identifier ces expositions et prévoir des réponses graduées. Le recours au contexte comme explication doit être étayé : quelle variable a changé, quelle population a été touchée et quelle marge d'adaptation existait ? Cette précision permet de distinguer un choc exceptionnel d'une vulnérabilité récurrente que la programmation aurait dû prendre en compte.

La confiance et l'information influencent également les résultats. Une procédure peu comprise réduit le recours des personnes éligibles. Des entreprises peuvent différer un investissement si les délais deviennent imprévisibles. Les contestations sociales signalées par le dossier initial doivent être examinées comme des perceptions et des revendications, sans valoir preuve de chaque accusation [D2]. Le rapport recommande de croiser les enquêtes d'expérience avec les données de service. La confiance devient ainsi une dimension observable de la relation administrative, plutôt qu'une appréciation politique générale.

Enfin, la capacité de correction distingue les dispositifs qui apprennent de ceux qui répètent leurs défauts. Une évaluation n'a de valeur opérationnelle que si elle débouche sur une décision, un calendrier et une vérification de clôture. L'A2I propose de relier chaque cause identifiée à une mesure adaptée : revoir le ciblage, renforcer une compétence, synchroniser un raccordement ou modifier une règle de financement. La performance peut alors être améliorée par des interventions ciblées, dont l'effet sera suivi, plutôt que par une succession de programmes qui ajoutent de la complexité au système existant.

PARTIE III LES QUINZE AUDITS SECTORIELS

EMPLOI ET PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

Diagnostic sectoriel

Le marché du travail doit devenir le premier juge de la politique économique. Une économie peut créer des postes dans les services et l'industrie tout en perdant des emplois dans l'agriculture : seul le solde national, complété par la qualité des emplois, permet de mesurer le progrès.

Un engagement qui oblige à comparer les mêmes grandeurs

Le cumul des variations nationales d'emploi publiées pour 2022 à 2025 atteint 94 000 postes nets, selon le calcul présenté au chapitre 7 [R1-R4]. Il décrit une période disponible et ne constitue pas un bilan annuel clos de 2026. Les créations non agricoles citées par les analyses sources appartiennent à un autre périmètre. Le raccordement des nouvelles enquêtes doit être examiné avant toute prolongation du cumul [R13]. La comparaison des objectifs impose donc de conserver le solde national, les pertes sectorielles et les conventions statistiques.

Le défi est aussi qualitatif

Le HCP confirme une amélioration de l'emploi national en 2025, avec des créations dans les services, le bâtiment et l'industrie, tandis que l'agriculture continue de perdre des postes [R4]. Le chômage des jeunes demeure élevé. Pour l'A2I, ces résultats invitent à lire simultanément le volume et la qualité. Les bénéficiaires de programmes ne peuvent pas être additionnés au solde national sans vérifier leur situation initiale, la durée de leur activité et les éventuels recouvrements entre dispositifs.

De la subvention à la trajectoire professionnelle

Le gouvernement devrait concentrer ses moyens sur les entreprises capables de recruter durablement, les filières exportatrices, les PME territoriales et la reconversion des travailleurs ruraux. La formation doit être construite avec les employeurs et évaluée par les recrutements observés, non par le nombre de places ouvertes. Pour les femmes, l'emploi ne dépend pas seulement des compétences : garde d'enfants, mobilité, sécurité et organisation du travail sont des infrastructures économiques à part entière.

Le financement doit suivre les résultats

Toute aide à l'embauche devrait comporter un coût complet par emploi maintenu à douze et vingt-quatre mois, un contrôle des effets d'aubaine et une clause de révision. Un dispositif qui finance des recrutements qui auraient eu lieu de toute façon n'est pas une bonne politique publique. Les entreprises ne doivent pas subir une bureaucratie de contrôle excessive ; en échange d'aides simples, elles doivent accepter des preuves simples.

Approfondissement et recommandations de l'A2I

Le suivi proposé par l'A2I doit reconstituer les trajectoires, avec un identifiant anonymisé permettant de distinguer une personne d'une succession de contrats. Il faut conserver la date d'entrée, le type d'activité, la rémunération et les périodes de sortie. Le rapprochement des fichiers administratifs ne remplace pas l'enquête statistique : il décrit mieux l'emploi déclaré, tandis

que l'enquête observe un champ plus large. Leur articulation permet d'examiner les transitions vers la formalité et les interruptions sans additionner des populations qui se recouvrent.

L'insertion féminine appelle un diagnostic local des obstacles. Dans un bassin où les entreprises recrutent mais où les horaires sont incompatibles avec les transports, financer davantage de formation peut avoir peu d'effet. Dans un autre, le manque de qualifications représente la contrainte principale. L'A2I recommande de sélectionner les interventions après cette analyse et de comparer leur coût avec le nombre de personnes durablement actives. La garde d'enfants doit être pensée comme un service accessible et fiable, dont les capacités correspondent aux horaires réels de travail.

La priorité opérationnelle consiste à évaluer les aides existantes avant d'ouvrir de nouveaux guichets. Une revue peut identifier les dispositifs qui accompagnent réellement un passage vers l'emploi et ceux qui déplacent simplement des bénéficiaires entre programmes. Les résultats doivent être ventilés par qualification et par bassin, sans publier des informations individuelles. Le pilote proposé doit pouvoir modifier les règles d'éligibilité ou arrêter un instrument peu utile. L'ambition devient alors une amélioration de la trajectoire professionnelle, dont la pérennité et la rémunération sont observées.

À retenir. Suivre les personnes jusqu'à une activité maintenue.

Point de vigilance. Le nombre de contrats ne suffit pas à établir un emploi additionnel.

PARTIE III LES QUINZE AUDITS SECTORIELS

POUVOIR D'ACHAT ET CONDITIONS DE VIE

Diagnostic sectoriel

Le pouvoir d'achat ne se résume ni à l'inflation du dernier mois ni au salaire nominal. Il dépend du revenu disponible après prélèvements et transferts, confronté au coût du panier effectivement consommé par chaque catégorie de ménages.

La baisse de l'inflation ne répare pas la hausse passée

Les indices moyens annuels du HCP passent de 103,9 en 2021 à 119,6 en 2025, dans la même base statistique [R5-R6]. Le rapport de ces niveaux donne une augmentation d'environ 15,1 %, calculée par l'A2I. Cette évolution ne signifie pas que chaque ménage a subi une hausse identique. Elle ne mesure pas non plus le revenu disponible. Le ralentissement de l'inflation ne ramène pas mécaniquement les prix à leur niveau initial ; les compensations salariales et sociales doivent être examinées séparément.

Regarder les dépenses contraintes

Pour de nombreux ménages, le débat se joue sur l'alimentation, le logement, les transports, l'énergie, la santé et l'éducation. Une politique uniforme peut coûter cher tout en aidant insuffisamment les familles les plus exposées. À l'inverse, un ciblage trop brutal peut fragiliser les ménages juste au-dessus des seuils d'éligibilité. Le gouvernement doit publier des paniers de consommation par niveau de revenu et par milieu de résidence afin d'éviter les moyennes trompeuses.

La concurrence est une politique sociale

La maîtrise des coûts ne passe pas seulement par des transferts budgétaires. Elle suppose des marchés concurrentiels, des circuits logistiques efficaces, la transparence des prix et une action déterminée contre les positions de rente. Dans les hydrocarbures et les chaînes alimentaires, il faut mesurer la transmission des variations de coûts internationaux au prix final. L'objectif n'est pas de décréter arbitrairement toutes les marges, mais de vérifier que les consommateurs bénéficient d'une concurrence effective.

Protéger sans enfermer dans l'assistance

Le soutien au revenu est indispensable pour les ménages vulnérables, mais il doit s'articuler à l'emploi, au logement abordable et à des services publics de qualité. Une famille qui doit payer des soins privés faute d'offre publique peut perdre le bénéfice d'une aide monétaire. L'indicateur pertinent est donc le reste à vivre réel après les dépenses contraintes.

Approfondissement et recommandations de l'A2I

L'A2I propose de compléter les statistiques de prix par une mesure des dépenses contraintes. Cette catégorie doit être définie explicitement : logement, énergie, mobilité et autres charges difficiles à ajuster à court terme. Un ménage peut maintenir sa consommation alimentaire en renonçant à une dépense de santé ou en s'endettant ; son budget apparent ne révèle pas automatiquement la fragilisa-

tion. Les enquêtes doivent donc examiner les arbitrages, les retards de paiement et les capacités de faire face à une dépense imprévue.

Les instruments de soutien doivent être comparés selon leur incidence finale. Une aide générale au prix peut profiter à des consommateurs très différents et conserver certains effets collectifs utiles. Un transfert ciblé peut être plus précis mais créer un seuil brutal ou exclure une personne mal enregistrée. Le rapport recommande d'évaluer ces compromis et de prévoir des recours accessibles. Une modification des règles doit être accompagnée d'une simulation par catégories de ménages, avant de présenter une économie budgétaire comme un bénéfice social net.

La classe moyenne doit être définie avant d'être comptée. Un intervalle de revenu, une position relative dans la distribution et un ensemble de conditions de vie ne désignent pas la même population. L'A2I recommande de publier plusieurs lectures complémentaires et de conserver leur méthode. Le suivi portera sur le revenu réel disponible, la qualité des services accessibles et la capacité d'épargne. Les recommandations seront révisées si une nouvelle enquête montre des effets différents selon les familles, afin d'éviter une politique fondée sur une catégorie trop large pour guider les décisions.

À retenir. Mesurer les ressources après les dépenses contraintes.

Point de vigilance. Les moyennes de prix ne décrivent pas tous les budgets familiaux.

PARTIE III LES QUINZE AUDITS SECTORIELS

FINANCES PUBLIQUES ET EFFICACITÉ DE LA DÉPENSE

Diagnostic sectoriel

Le défi n'est pas seulement de trouver de nouveaux milliards. Il est de prouver que les milliards déjà autorisés deviennent des services, des équipements opérationnels et des bénéfices économiques mesurables.

Le piège du dénominateur

L'analyse sourcerapproche des taux d'exécution calculés sur les crédits initiaux et définitifs [D1-D2]. Cette différence de dénominateur doit être traitée explicitement ; les valeurs détaillées du dossier ne sont pas ici certifiées indépendamment. Le contrôle doit présenter les crédits votés, leurs ajustements, les engagements, les émissions et les paiements. La publication de la Cour sur l'exécution de la loi de finances 2024 fournit le cadre documentaire à approfondir [R9]. Un équipement mis en service reste une étape distincte de son financement.

Des ministères sous contrainte de réalisation

L'analyse sourcesignale des retards d'investissement dans la santé et l'éducation [D1-D2]. L'A2I recommande leur examen programme par programme à partir des crédits définitifs et des documents d'exécution. Les taux sectoriels détaillés restent à confirmer sur les tableaux primaires avant toute conclusion définitive. Les blocages peuvent relever des études, des marchés, du foncier ou des capacités techniques. Une exécution lente ne doit pas être considérée automatiquement comme un défaut unique de gestion ; elle doit être expliquée par les étapes réellement concernées.

Réformer le langage de la performance

L'analyse sourcesouligne la place des indicateurs d'activité et de moyens dans le pilotage [D2]. La présente édition retient le problème sans reprendre ses proportions comme un diagnostic certifié de tous les ministères. Des formations réalisées ou des conventions signées renseignent sur une activité ; elles ne démontrent pas nécessairement un changement social. Le budget de performance doit conserver des indicateurs de résultat, une méthode de collecte et une explication des facteurs extérieurs qui influencent leur évolution.

Responsabilité sans paralysie

Le contrôle ne doit pas produire une administration terrorisée par le risque de signer. Il faut clarifier les responsabilités, simplifier les procédures répétitives, professionnaliser les achats et prévoir une correction rapide des projets en difficulté. La transparence doit accompagner l'exécution, non l'empêcher. Le Parlement devrait recevoir un état semestriel des programmes en retard et des décisions de redressement.

Approfondissement et recommandations de l'A2I

La revue de dépense proposée doit examiner les programmes, leurs obligations et leurs résultats, plutôt que rechercher une réduction uniforme des crédits. Certains services ont besoin de moyens supplémentaires ; d'autres mobilisent des ressources sans preuve d'effet suffisante. Le classement exige un coût complet intégrant les agents, les achats et la mainte-

nance. Les économies potentielles doivent être distinguées des montants immédiatement récupérables. Un contrat signé ou une obligation sociale ne peut pas disparaître par simple décision de présentation budgétaire.

Les établissements et entreprises publics ainsi que les partenariats doivent entrer dans cette lecture. Des garanties, des paiements futurs ou des engagements de disponibilité peuvent créer des risques qui ne figurent pas intégralement dans la dépense immédiate. L'A2I recommande une description des responsabilités financières et des scénarios de mobilisation de ces engagements. Cette analyse doit conserver le cadre propre de chaque organisme. Elle permet d'éviter qu'un financement présenté comme extérieur au budget ne masque une charge future supportée finalement par l'État.

Le redressement de l'exécution doit commencer par les étapes qui immobilisent les projets. Une étude incomplète, une difficulté foncière et un retard de paiement appellent des réponses différentes. Le pilote budgétaire proposé doit conserver un registre des causes et des décisions, avec une date de résolution vérifiable. L'objectif n'est pas de consommer tout crédit disponible à la fin de l'année. Il est de produire un service utile au coût prévu, en rendant visibles les ajustements nécessaires et leurs conséquences sur les exercices suivants.

À retenir. Relier les crédits aux services opérationnels.

Point de vigilance. Une marge apparente peut rester engagée dans un contrat.

PARTIE III LES QUINZE AUDITS SECTORIELS

PROTECTION SOCIALE

Diagnostic sectoriel

La généralisation de la protection sociale est une réforme structurante. Son succès dépend désormais moins du nombre d'inscriptions que de la capacité des personnes couvertes à obtenir des prestations de qualité, à un coût soutenable.

Une avancée institutionnelle incontestable

La présentation officielle des constats de la Cour indique 31,94 millions de personnes immatriculées et 25,6 millions de bénéficiaires effectifs à fin 2024 [R7]. Ces effectifs relèvent de catégories distinctes. Le rapport entre eux avoisine 80,2 % ; il ne faut pas le confondre avec le taux de couverture de la population évoqué par la même publication. L'A2I conserve cette différence de dénominateur. Pour les aides directes, un versement administratif doit être distingué d'une sortie durable de pauvreté.

Le risque de soutenabilité

La présentation officielle des constats de la Cour signale une progression des dépenses AMO plus rapide que celle des ressources sur 2022-2024 [R7]. L'A2I retient cette alerte de soutenabilité sans produire une projection actuarielle inexistante. Les régimes ont des structures différentes et doivent être examinés séparément. Les hypothèses de coût, de recours et de recettes déterminent leur trajectoire. L'objectif est de préserver les droits futurs sans transférer une charge imprévisible aux assurés, aux contribuables ou aux prestataires.

Le lien décisif avec l'offre de soins

La publication officielle fait état d'une forte orientation des dépenses de prestations AMO vers le secteur privé en 2024 [R7]. Cette observation porte sur le périmètre des régimes suivi ; elle ne représente pas la répartition de tous les soins du pays. L'A2I recommande d'analyser l'offre publique, les tarifs, les délais et les restes à charge. Un système mixte doit être évalué par sa capacité à rendre les soins accessibles, avec des règles de qualité et de financement lisibles.

Mesurer les trajectoires plutôt que les guichets

La protection sociale doit être évaluée sur les personnes : combien accèdent effectivement à des soins ? Combien renoncent pour des raisons financières ou géographiques ? Quelle part des bénéficiaires d'aides retrouve un revenu autonome ? La confidentialité des données personnelles doit être préservée, mais elle n'interdit pas la publication d'indicateurs agrégés et anonymisés.

Approfondissement et recommandations de l'A2I

La continuité des droits doit devenir une mesure de qualité administrative. Une personne peut être éligible mais rencontrer une interruption liée à sa situation de cotisation ou à une difficulté de mise à jour. Le suivi doit documenter les motifs, la durée et le traitement des recours. Les situations ne peuvent pas être agrégées comme si elles relevaient toutes de la même exclusion. L'A2I recommande une

procédure compréhensible qui indique au bénéficiaire la décision, la pièce attendue et la possibilité de réexamen.

Le financement doit être testé par régime et par catégorie de dépense. Les consultations, les médicaments et les actes lourds évoluent selon des déterminants différents. Une projection globale peut masquer une dérive tarifaire ou un changement de recours. Le rapport recommande des hypothèses explicites sur les recettes, les coûts et le comportement des assurés, sans transformer une progression des dépenses en pronostic automatique d'insolvabilité. Les choix de régulation devront préserver l'accès utile aux soins et éviter de déplacer la charge vers les patients.

L'aide sociale nécessite un suivi complémentaire de ses effets sur les parcours. Il faut observer les ressources avant et après transferts, les changements de situation et les éventuels retours sous les seuils. La collecte doit limiter les contraintes administratives pour les ménages et protéger leurs informations. L'A2I propose un protocole associant enquêtes représentatives et fichiers anonymisés, soumis au cadre applicable. Les décisions de ciblage seraient ainsi éclairées par des résultats sociaux observés, et non par la seule croissance du nombre de dossiers traités.

À retenir. Sécuriser la continuité des droits et des prestations.

Point de vigilance. Une couverture administrative ne démontre pas un recours accessible.

PARTIE III LES QUINZE AUDITS SECTORIELS

SANTÉ ET ACCÈS EFFECTIF AUX SOINS

Diagnostic sectoriel

Le paradoxe de l'assurance et de l'hôpital

L'extension de l'assurance maladie constitue une avancée institutionnelle. Son évaluation doit désormais examiner les droits mobilisables et le recours réel, dont la distinction est documentée dans les constats officiels de la Cour [R7]. Une inscription ne garantit pas un rendez-vous ni un traitement complet. Les motifs de suspension et les obstacles de parcours doivent être étudiés séparément. L'accès dépend également de la proximité des professionnels, de la disponibilité des médicaments et du montant que le patient doit financer.

Des réalisations qu'il serait faux de nier

L'analyse source décrit un renforcement des infrastructures hospitalières et des capacités de formation [D1-D2]. La présente édition ne reprend pas ses nombres de CHU, de places et ses montants budgétaires comme des valeurs consolidées. L'A2I recommande un inventaire établissement par établissement, distinguant chantier, réception et fonctionnement. Un lit sans équipe ou un équipement sans maintenance représente une capacité incomplète. Le bilan doit suivre les structures après leur ouverture et examiner les services effectivement assurés, avec leurs horaires et leurs délais.

L'alerte sur le financement

L'analyse source associe des difficultés d'exécution à une forte dépendance des remboursements AMO envers le secteur privé [D1-D2]. Il faut rapprocher les documents budgétaires et les données de prestations sans mélanger leurs champs. L'A2I recommande une lecture de la capacité publique disponible, des achats de soins et de leurs effets territoriaux. Une demande mieux financée peut accroître les prestations sans réduire suffisamment les déserts médicaux. La soutenabilité dépend de cette articulation autant que de la seule progression des ressources.

Approfondissement et recommandations de l'A2I

L'audit opérationnel proposé doit partir du parcours du patient. Il suivra le premier contact, l'orientation, le rendez-vous, l'examen et le traitement, en conservant les points de rupture. Le délai d'une consultation ne représente pas le délai total d'accès à un soin complet. L'A2I recommande de sélectionner quelques parcours prioritaires et de les comparer entre territoires, avec des ajustements tenant compte de la gravité des situations. Cette approche rend les goulots visibles sans multiplier des indicateurs difficiles à utiliser.

La gestion des ressources humaines doit être articulée à la mise en service des équipements. Des recrutements nationaux ne garantissent pas une présence adaptée aux horaires et aux besoins locaux. Il faut examiner les affectations, les gardes, l'absentéisme documenté et les possibilités de maintien dans les zones sous-dotées. Les incitations proposées doivent être évaluées sur la continuité du service et la stabilité des équipes. La formation continue et les conditions d'exercice constituent des leviers aussi importants que le nombre de postes ouverts.

Les achats de soins et de médicaments demandent une analyse de coût et de qualité. Un prix bas peut être sans utilité si la livraison est tardive ; un contrat privé peut améliorer l'accès s'il prévoit des obligations claires et une évaluation effective. L'A2I recommande de conserver des critères de pertinence clinique, d'équité et de transparence. Les indicateurs ne doivent pas encourager des actes inutiles pour augmenter l'activité. Le financement public doit soutenir le parcours utile et la réduction du renoncement, avec une vérification des résultats obtenus.

À retenir. Réparer les étapes du parcours de soins.

Point de vigilance. Les capacités matérielles doivent disposer d'équipes et de maintenance.

PARTIE III LES QUINZE AUDITS SECTORIELS

ÉDUCATION FORMATION ET APPRENTISSAGES

Diagnostic sectoriel**Le classement qui oblige à regarder la réalité**

Les écoles portent une promesse de mobilité sociale qui doit être mesurée par les acquis des élèves. PISA 2022 documente des difficultés d'apprentissage et souligne aussi l'effet de l'élargissement de la scolarisation sur l'interprétation des tendances [R10]. L'A2I écarte les rangs détaillés du dossier initial comme verdict autonome sur une réforme récente. Une cohorte a connu plusieurs années d'enseignement avant l'évaluation. Le suivi doit examiner les compétences, l'inclusion et les écarts, en conservant les limites d'attribution.

L'argent ne suffit pas mais son exécution compte

L'analyse source signale une conversion incomplète de certains crédits d'investissement en réalisations éducatives [D1-D2]. Les taux détaillés nécessitent un rapprochement avec les tableaux primaires. L'A2I recommande un inventaire des projets différés et de leurs causes. Constructions, équipements et formation n'ont pas les mêmes contraintes. Les moyens doivent être reliés aux salles réellement utilisables et aux apprentissages. Les difficultés pédagogiques supposent également une continuité de l'enseignement et un accompagnement permettant de détecter les retards assez tôt pour les corriger.

Préscolaire progrès réel promesse reportée

La progression du préscolaire doit être examinée avec une définition homogène des âges, des opérateurs et des années scolaires. L'analyse source confronte plusieurs taux et calendriers [D1-D2], que cette édition ne traite pas comme une série directement comparable. L'A2I recommande de publier couverture, assiduité et qualification des éducateurs. L'accès administratif et la qualité pédagogique représentent deux questions distinctes. Une généralisation annoncée à une nouvelle échéance doit être présentée comme une révi-

sion, en conservant la cible initiale dans la matrice des engagements.

Cinq choix politiques concrets

Premièrement, consacrer les cent premiers jours à un diagnostic national des compétences fondamentales en lecture, calcul et compréhension, sur des échantillons transparents. Deuxièmement, fixer pour chaque niveau scolaire des acquis minimaux et des dispositifs de rattrapage, avec des évaluations indépendantes. Troisièmement, prioriser les territoires où se cumulent éloignement, abandon scolaire et manque d'enseignants. Quatrièmement, former et accompagner les équipes pédagogiques dans la durée, en publiant les résultats des dispositifs plutôt que leur seule couverture. Cinquièmement, relier formation professionnelle, universités et entreprises par des données sur l'insertion à six, douze et vingt-quatre mois. Le but n'est pas de subordonner toute l'école au marché du travail, mais de rendre compatibles culture générale, citoyenneté et autonomie économique.

Un pacte vérifiable jusqu'en 2031

Le contrat de performance devrait suivre la maîtrise de la lecture en fin de primaire, les compétences mathématiques, l'abandon scolaire, l'assiduité préscolaire et l'insertion des diplômés. Les indicateurs doivent être publiés avec leurs écarts territoriaux et sociaux, car une moyenne nationale en hausse peut coexister avec une exclusion persistante. Les comparaisons internationales resteront utiles, à condition d'en respecter les cohortes et les méthodes. Un gouvernement peut légitimement demander du temps pour une réforme scolaire ; il ne peut pas demander un chèque en blanc. En 2031, la question essentielle ne sera pas le nombre de programmes lancés, mais le nombre d'enfants qui auront réellement appris davantage.

Approfondissement et recommandations de l'A2I

L'A2I propose une évaluation pédagogique qui associe apprentissages et

exposition réelle à l'enseignement. Les jours de classe, l'assiduité, les interruptions et les modalités d'accompagnement doivent être documentés pour interpréter une variation de score. Une progression moyenne ne suffit pas si les élèves les plus fragiles restent éloignés des compétences fondamentales. Le suivi doit conserver la distribution des résultats et les écarts sociaux, tout en évitant de publier des classements d'établissements qui ne corrigeraient pas les différences de population.

Le déploiement des dispositifs pédagogiques doit être accompagné d'un protocole permettant d'examiner leur contribution. Les écoles choisies en premier peuvent disposer de conditions plus favorables que celles qui suivent. Comparer directement leurs scores ferait courir un risque de sélection. Le rapport recommande une évaluation indépendante du calendrier et des groupes, avec une description des moyens réellement reçus. L'extension d'un modèle doit dépendre de sa capacité à fonctionner dans des contextes divers, pas seulement de ses résultats dans un environnement particulièrement accompagné.

La formation professionnelle et l'enseignement supérieur exigent des indicateurs spécifiques. L'insertion doit être observée par spécialité, bassin économique et type d'emploi, en incluant la poursuite d'études et les périodes de recherche. Les qualifications générales restent nécessaires à l'autonomie des diplômés ; les besoins immédiats d'une entreprise ne doivent pas devenir l'unique référentiel. L'A2I recommande des échanges réguliers entre établissements et employeurs pour adapter les parcours, puis une publication des résultats qui distingue compétences acquises, diplômes délivrés et trajectoires professionnelles.

À retenir. Mesurer les acquis et l'exposition à l'enseignement.

Point de vigilance. La composition des cohortes influence les comparaisons de scores.

PARTIE III LES QUINZE AUDITS SECTORIELS

AGRICULTURE ET RÉSILIENCE RURALE

Diagnostic sectoriel**Le choc climatique n explique pas tout**

La sécheresse représente une contrainte majeure pour les revenus et l'emploi ruraux. Les publications annuelles du HCP documentent une contraction de l'emploi agricole dans les années examinées [R1-R4]. L'A2I recommande d'étudier les effets par territoire et type d'activité. La responsabilité publique porte notamment sur la préparation, l'adaptation et les possibilités de reconversion. Une reprise de production ne garantit pas un revenu stable pour la main-d'œuvre. La politique doit observer simultanément récoltes, ressource en eau, conditions de vie et diversification.

Une économie rurale à diversifier

L'agriculture ne peut plus être pensée isolément du développement territorial. Lorsque des emplois disparaissent, les ménages ont besoin de ressources alternatives : transformation agroalimentaire, artisanat, services, logistique, tourisme rural ou activités industrielles adaptées. Le rapport relève que l'emploi rural peut se dégrader alors même que la valeur ajoutée agricole rebondit. Cette divergence peut refléter mécanisation, gains de productivité, concentration des exploitations ou déplacement de main-d'œuvre. Elle impose une enquête locale avant de décréter qu'un secteur se porte bien. Une politique de résilience doit protéger les petites exploitations sans figer toutes les structures de production existantes.

Les subventions doivent prouver leur effet

L'analyse sourcedécrit plusieurs dispositifs de soutien au cheptel et à l'importation [D2]. Leurs montants et leurs bénéficiaires ne sont pas consolidés dans cette édition faute de rapprochement complet des pièces. L'A2I recommande de séparer chaque programme, ses règles et ses paiements. Le versement d'une aide ne démontre pas automatiquement une baisse du prix final ni une reconstitu-

tion durable. L'évaluation doit examiner l'incidence sur les coûts, les revenus et les cheptels. Les contreverses nominatives ne constituent pas une preuve d'irrégularité.

Changer les règles de la décision

Le gouvernement de la période suivante devrait adopter un budget agricole sensible au stress hydrique, fondé sur des scénarios de disponibilité de l'eau et non sur une année météorologique moyenne. Il devrait conditionner les aides les plus importantes à des objectifs vérifiables : préservation des femelles reproductrices, réduction de la mortalité, adaptation des cultures et traçabilité des bénéficiaires. Un dispositif public de suivi des prix, des importations et des marges permettrait d'évaluer la transmission des subventions. Les investissements dans l'irrigation devraient être comparés sur leur coût complet et leur rendement par mètre cube, en évitant d'encourager une expansion des surfaces qui annulerait les économies d'eau. Enfin, des programmes de reconversion doivent viser les travailleurs qui quittent durablement l'agriculture.

La nouvelle boussole de l'agriculture

Trois indicateurs devraient gouverner les arbitrages : valeur ajoutée agricole par mètre cube mobilisé, revenu rural réel par catégorie d'exploitation et taux d'insertion durable des travailleurs reconvertis. On peut y ajouter la stabilité du cheptel reproducteur et la volatilité des prix des produits de base. Les objectifs devront être régionaux : les besoins du Souss, du Haouz ou des zones oasiennes ne se confondent pas. L'urgence est de passer d'une logique de secours répété à une logique de résilience mesurable. La sécurité alimentaire du Maroc ne se réduit pas à produire plus : elle consiste à produire intelligemment, importer sans dépendance excessive et protéger les ménages les plus exposés aux chocs.

Approfondissement et recommandations de l'A2I

La transition rurale doit inclure les travailleurs qui ne possèdent pas d'exploitation. Une aide foncière ou un investissement d'irrigation peut bénéficier à l'agriculteur sans offrir de revenu stable à la main-d'œuvre saisonnière. L'A2I propose une lecture des ménages ruraux par activité, accès aux ressources et exposition climatique. Cette segmentation permet de distinguer les besoins de soutien temporaire, de reconversion et de services essentiels. Les dispositifs doivent être adaptés aux personnes effectivement touchées, au lieu de confondre le territoire rural avec les seuls exploitants.

L'économie de l'eau impose d'évaluer les changements de culture à l'échelle du bassin. Une technique plus efficace par hectare peut entraîner une extension des surfaces qui augmente la consommation totale. Le rapport recommande de mesurer les prélèvements, les volumes consommés et la valeur produite, avec une attention à la recharge des nappes. Les aides à l'équipement doivent être comparables avec des règles de ressource. Leur évaluation porte autant sur les effets collectifs que sur le rendement immédiat de l'exploitation bénéficiaire.

La diversification rurale doit partir des débouchés et des infrastructures existantes. L'agrotransformation, les services ou le tourisme de proximité peuvent créer des activités, mais ne constituent pas une recette uniforme. Il faut examiner la demande, les compétences, la mobilité et les besoins de financement. L'A2I recommande des expérimentations territoriales limitées, suivies jusqu'au revenu et à la stabilité de l'activité. L'extension sera décidée après comparaison des coûts et des résultats, afin de ne pas remplacer une fragilité agricole par une succession de petites activités sans marché.

À retenir. Diversifier les revenus et maîtriser la ressource.

Point de vigilance. Une reprise de production peut laisser les travailleurs ruraux en difficulté.

PARTIE III LES QUINZE AUDITS SECTORIELS

EAU ET SÉCURITÉ HYDRIQUE

Diagnostic sectoriel**Le changement d époque hydrique**

La politique de l'eau touche la sécurité économique, les usages essentiels et la cohésion territoriale. L'analyse sourcedécrit barrages, transferts, dessalement et réutilisation [D1-D2]. L'A21 ne retient pas ses capacités cibles comme des volumes déjà produits. Le suivi doit distinguer annonces, mise en service, production et distribution. Une installation achevée ne garantit pas à elle seule une livraison continue ni un prix soutenable. La nouvelle programmation doit donc examiner le service rendu, ses contraintes d'énergie et les obligations de l'opérateur.

Le prix complet du mètre cube

Le dessalement peut sécuriser l'alimentation de certaines zones côtières, mais son coût dépend de l'électricité, du financement, des installations, de la maintenance et du transport. L'eau transférée d'un bassin à l'autre a également un coût économique et environnemental. Les pertes de réseau peuvent annuler une partie des gains de capacité. Le gouvernement devrait rendre publique, projet par projet, une fiche standard : investissement, volume réellement produit, volume distribué, consommation énergétique, pertes, coût moyen, tarif appliqué et éventuelle subvention. Sans ces éléments, il est impossible de comparer correctement deux solutions ni de déterminer qui finance la différence entre le coût et le prix payé par l'utilisateur.

Gouverner avec les territoires

La contestation de Figuig, citée dans l'audit, montre que l'acceptabilité sociale de la politique de l'eau dépend de la participation des habitants et de la lisibilité des décisions. Une réforme de l'opérateur ou du mode de gestion peut être défendable sur le plan technique et contestée si les usagers ne savent pas qui fixe les tarifs, qui contrôle la qualité et comment les réclamations sont traitées. La transparence doit donc accompagner les contrats, les concessions et les chan-

gements institutionnels. L'enjeu n'est pas de figer la gestion locale, mais de construire une gouvernance dans laquelle l'utilisateur peut comprendre la facture, contrôler le service et faire valoir ses droits.

Cinq engagements pour les douze premiers mois

Premièrement, publier un bilan hydrique territorialisé fondé sur des données comparables de ressources, usages et pertes. Deuxièmement, classer les projets d'eau selon leur coût complet par mètre cube effectivement livré, en tenant compte des risques climatiques. Troisièmement, accélérer la réduction des fuites et l'entretien des réseaux existants avant de privilégier systématiquement les nouveaux ouvrages. Quatrièmement, contractualiser des objectifs de continuité et de qualité avec les opérateurs, assortis de mécanismes de contrôle accessibles au public. Cinquièmement, aligner la politique agricole sur la disponibilité réelle de l'eau, avec des règles explicites d'arbitrage en période de tension. Ces choix nécessitent un dialogue institutionnel et social ; ils ne se résument pas à un plan d'ingénierie.

Le contrat hydrique de 2031

L'efficacité doit être suivie à l'échelle du quartier et de la commune : heures de continuité du service, qualité sanitaire, taux de pertes, coût du mètre cube distribué, part des ménages exposés aux interruptions et productivité économique de l'eau agricole. Les indicateurs de dessalement devront distinguer installations projetées, chantiers, capacités opérationnelles et volumes produits. Les régions défavorisées doivent être visibles dans le tableau de bord national. En 2031, la réussite ne se mesurera pas au nombre de barrages ou de stations annoncés, mais à la capacité de sécuriser les usages essentiels sans transférer des coûts incontrôlés aux ménages et aux générations suivantes.

Approfondissement et recommandations de l'A21

Le bilan hydrique doit distinguer le volume prélevé, le volume consommé et le volume restitué. Ces catégories éclairent différemment les effets d'une activité sur la ressource. Les pertes physiques du réseau doivent être séparées des écarts commerciaux et de comptage. L'A21 recommande une méthode commune aux opérateurs et une publication par bassin, avec les limites de mesure. Sans cette distinction, la comparaison de deux projets peut favoriser une solution qui affiche une capacité élevée mais livre peu d'eau aux usages essentiels.

La tarification doit articuler accessibilité sociale et financement du service. Un tarif moyen ne révèle pas la charge supportée par les ménages modestes ni les coûts des grands usages. Le rapport propose d'examiner les volumes de base, les consommations supplémentaires et les dispositifs de soutien, en conservant une lecture des dépenses réelles. Les réformes doivent expliquer les obligations de l'opérateur et le traitement des interruptions. La participation des usagers est utile lorsqu'elle porte sur des décisions compréhensibles et des informations vérifiables.

La programmation doit comparer entretien, réduction des fuites, réutilisation et nouvelles capacités sur un même horizon. Le choix dépend des contraintes locales et des besoins de continuité, pas seulement d'un coût moyen national. L'A21 recommande de tester la disponibilité de l'énergie, les risques techniques et les charges de transport. Les projets doivent conserver une marge d'adaptation à la demande future. La sécurité hydrique est renforcée lorsque plusieurs leviers cohérents réduisent l'exposition, sans créer une dépendance unique à une installation ou à une hypothèse climatique favorable.

À retenir. Comparer les solutions par eau réellement livrée.

Point de vigilance. Une capacité nouvelle peut rester limitée par les réseaux et l'énergie.

PARTIE III LES QUINZE AUDITS SECTORIELS

INVESTISSEMENT ET ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES

Diagnostic sectoriel

Comment mesurer ce qui se réalise et non seulement ce qui se signe

Le chiffre qui impressionne la question qui dérange

L'analyse source présente un portefeuille de projets approuvés, avec des montants et des emplois attendus [D1-D2]. L'A2I ne les assimile pas à des investissements décaissés ni à des postes effectivement créés. Un suivi par projet doit préciser financement, foncier, autorisations, chantier et exploitation. Une convention traduit un engagement conditionnel ; une activité productive représente une réalisation. Les deux ont une valeur documentaire différente. Le registre proposé doit conserver les abandons et les révisions afin de rendre lisible la conversion réelle du portefeuille.

L enjeu est la conversion

La Charte de l'investissement a posé un cadre utile. Le défi est désormais de publier un entonnoir de conversion par projet : approbation, financement bouclé, chantier démarré, investissement payé, mise en service, emplois déclarés à la CNSS, puis maintien de ces emplois à douze, vingt-quatre et trente-six mois. Sans cette chaîne, un même montant peut alimenter plusieurs bilans successifs sans que l'économie réelle en bénéficie encore. Un tableau de bord public, anonymisé lorsque le secret commercial l'impose, permettrait de distinguer les retards administratifs des projets abandonnés et des projets réellement opérationnels.

Les PME ne doivent pas rester spectatrices

L'efficacité de l'investissement ne se mesure pas uniquement par la taille des projets. Une implantation peut importer ses machines, ses composants et une grande partie de ses services, tout en laissant peu

de valeur ajoutée locale. Le gouvernement de la période suivante devrait lier une partie des incitations à des objectifs vérifiables d'achats marocains, de formation, de recherche, d'exportation et de transfert technologique. Il ne s'agit pas d'imposer artificiellement des fournisseurs non compétitifs, mais d'organiser leur montée en gamme : certification, financement de commandes, délais de paiement et accompagnement industriel.

Une discipline de décision

Nous proposons un guichet de suivi interministériel doté de délais opposables, un audit trimestriel des grands projets bloqués et une clause de réexamen des avantages lorsque les engagements ne sont pas tenus. Les terrains publics mobilisés doivent faire l'objet d'une évaluation économique transparente et de mécanismes de reprise si le projet n'aboutit pas. Il faudra aussi documenter les effets d'aubaine : quelle part de l'investissement se serait produite sans subvention ? Cette question est indispensable pour calculer le coût réel de l'emploi additionnel.

Le test de 2031

En 2031, le succès ne devrait pas être présenté en milliards autorisés mais en investissements réellement exécutés, entreprises mises en production, exportations nouvelles, valeur ajoutée locale et emplois durables. Une politique qui finance beaucoup mais transforme peu est coûteuse ; une politique qui transforme et apprend de ses échecs peut devenir un avantage national. La crédibilité du prochain gouvernement se jouera dans cet écart entre le communiqué et la chaîne de production.

Approfondissement et recommandations de l'A2I

Le registre d'investissement doit suivre des cohortes de projets approuvés pendant une même pé-

riode. Cette lecture évite de compter plusieurs fois un investissement qui change de statut entre deux bilans. Le rapport recommande de publier les abandons, les reports et les modifications d'enveloppe, avec un niveau d'agrégation compatible avec la confidentialité. L'A2I pourra alors comparer les délais et les taux de conversion sans confondre un portefeuille ancien arrivé à maturité avec des projets récents qui n'ont pas encore atteint leur phase de réalisation.

Les aides doivent être évaluées sur leur additionnalité. Une entreprise peut investir avec ou sans soutien, modifier seulement sa localisation ou augmenter réellement la taille de son projet. Ces situations ne produisent pas la même valeur publique. L'évaluation doit examiner les engagements initiaux, les choix possibles de l'investisseur et les effets sur les fournisseurs. Les contreparties doivent rester proportionnées et suffisamment simples pour être contrôlées. Des obligations nombreuses mais invérifiables peuvent créer une bureaucratie sans améliorer la qualité de l'investissement.

Le foncier public représente une ressource dont le coût d'opportunité doit être explicité. Un terrain mobilisé pour une activité ne peut plus servir simultanément à un autre usage. L'A2I recommande une évaluation préalable et des clauses de reprise adaptées aux engagements non réalisés. Les délais de décision doivent être prévisibles pour les entreprises, mais accompagnés d'une capacité de vérification. La meilleure simplification est celle qui élimine les étapes redondantes tout en conservant les contrôles déterminants pour l'environnement, les droits et les finances publiques.

À retenir. Suivre les cohortes de projets jusqu'à l'exploitation.

Point de vigilance. Les intentions d'investissement ne doivent pas être additionnées aux réalisations.

PARTIE III LES QUINZE AUDITS SECTORIELS

INDUSTRIE ET VALEUR AJOUTÉE NATIONALE

Diagnostic sectoriel**Comment passer de l'assemblage compétitif à la puissance industrielle****Le défi de la profondeur industrielle**

L'industrialisation marocaine dispose d'atouts connus : proximité des marchés européens, infrastructures portuaires, filières exportatrices, attractivité pour les investisseurs et expérience de sous-traitance. Pourtant, la multiplication des unités productives ne garantit pas automatiquement une forte création de valeur domestique. La question que doit poser le gouvernement de la période suivante est moins « combien d'usines ? » que « quelle part de la chaîne de valeur reste au Maroc ? ». Le rapport d'audit insiste sur l'intégration locale, les salaires, la fiscalité, la technologie et la pérennité des emplois.

Mesurer ce qui reste dans le pays

Une exportation peut être spectaculaire en valeur brute et plus modeste en valeur ajoutée nationale si elle incorpore beaucoup d'intrants importés. Les indicateurs à publier devraient comprendre le contenu local, la part des achats auprès des PME, la qualification des emplois, la dépense de R&D, les brevets et la productivité. Les objectifs doivent varier selon les filières : automobile, aéronautique, agro-industrie, chimie, pharmacie, électronique et technologies numériques n'ont ni les mêmes chaînes d'approvisionnement ni les mêmes cycles d'investissement.

Faire grandir les fournisseurs

Le tissu de PME constitue le maillon décisif. Les grandes entreprises ont besoin de fournisseurs capables de respecter les normes, les délais et la traçabilité. L'État peut soutenir des programmes de certification, des laboratoires d'essai mutualisés, des formations techniques et des ins-

truments de garantie ciblés. Mais ces aides doivent être évaluées sur la progression réelle des commandes et des capacités exportatrices, non sur le nombre de participants aux programmes. Un dispositif de paiement rapide des sous-traitants serait aussi un levier de compétitivité à coût budgétaire maîtrisable.

Énergie logistique compétences un même problème

La compétitivité industrielle ne relève pas d'un seul ministère. Une usine perd son avantage si l'électricité est trop chère, si le transport est irrégulier, si les profils techniques manquent ou si les formalités immobilisent des équipements. Le gouvernement devrait donc construire des contrats de filière réunissant industriels, régions, établissements de formation et opérateurs d'infrastructures. Chaque contrat aurait des cibles annuelles de productivité, d'emploi, d'exportation et de décarbonation, avec publication des écarts et des corrections.

Éviter deux pièges

Le premier serait de confondre souveraineté et fermeture : l'économie marocaine a besoin d'exporter et de coopérer. Le second serait de réduire la compétitivité au coût salarial. La vraie montée en gamme passe par l'ingénierie, la qualité, l'innovation et les compétences. À horizon 2031, l'objectif pertinent est une industrie qui vend mieux, innove davantage et diffuse ses gains à ses fournisseurs et à ses salariés. La puissance industrielle ne se décrète pas : elle se construit, filière par filière.

Approfondissement et recommandations de l'A2I

L'audit industriel doit mesurer la valeur ajoutée nationale sans la confondre avec le chiffre d'affaires exporté. Les intrants importés, les services achetés et les activités

d'ingénierie déterminent la part captée localement. L'A2I recommande des analyses par filière, tenant compte de leur maturité et des exigences de qualité. Les objectifs d'intégration ne doivent pas contraindre artificiellement les entreprises à des achats inadaptés ; ils doivent orienter la montée en capacité des fournisseurs et rendre visibles les possibilités de substitution compétitive.

L'innovation nécessite un environnement qui relie entreprises, recherche et financement. Les dépenses de recherche constituent un moyen, tandis que l'adoption de procédés ou la commercialisation d'un produit renseignent sur des résultats. Le rapport propose de suivre les collaborations et les transferts effectivement utilisés, avec une attention aux petites entreprises. Les dispositifs de certification et de laboratoires partagés seront évalués selon leur capacité à ouvrir des marchés. Leur nombre d'adhérents ne suffit pas à démontrer une amélioration de productivité ou de qualité.

La compétitivité doit intégrer les contraintes de décarbonation et les exigences des marchés extérieurs. Les entreprises ont besoin d'informations, d'énergie fiable et de capacités de mesure pour adapter leurs procédés. L'A2I recommande un accompagnement différencié selon l'exposition des filières, avec des contreparties mesurables. Les politiques industrielles doivent aussi suivre la progression des qualifications et des rémunérations. Une stratégie qui conserve uniquement les tâches les moins complexes pourrait accroître les volumes sans renforcer suffisamment l'autonomie technologique ni la qualité des emplois.

À retenir. Renforcer les fournisseurs et les compétences locales.

Point de vigilance. Les exportations brutes ne résument pas la valeur captée au Maroc.

PARTIE III LES QUINZE AUDITS SECTORIELS

ÉNERGIE ET TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Diagnostic sectoriel**Les mégawatts annoncés se traduiront ils en énergie fiable et abordable****Une trajectoire réelle des chiffres à harmoniser**

La transition énergétique exige des séries cohérentes de capacité et de production. L'analyse source signale des chiffres institutionnels apparemment divergents [D1-D2]. Cette édition ne les additionne pas et ne conclut pas à une erreur avant clarification des périmètres. L'A2I recommande une publication par technologie, date et statut de raccordement. Les capacités hydrauliques, solaires et éoliennes doivent être définies de manière constante. Les révisions seront expliquées, afin que le suivi reflète une évolution physique réelle plutôt qu'un changement de convention.

Capacité n est pas production

Un parc annoncé ne produit pas d'électricité ; un parc installé n'en produit pas en permanence. L'audit rappelle qu'une part des renouvelables dans la puissance installée n'est pas équivalente à leur part dans la production effective. Pour l'entreprise et le ménage, l'indicateur final est le prix d'une électricité disponible quand elle est nécessaire. Le coût complet doit intégrer le réseau, le stockage, les interconnexions, la flexibilité et les moyens de secours. Sans cette lecture, la transition risque d'être évaluée par ses seuls équipements visibles.

L hydrogène vert potentiel ou réalisation

Les projets d'hydrogène décrits dans l'analyse source constituent un portefeuille à différents stades de maturité [D2]. Leurs montants annoncés ne sont pas repris comme des actifs réalisés. Il faut distinguer sélection, réservation foncière, études, décision finale

d'investissement et production commerciale. L'A2I recommande d'examiner les débouchés, le financement, l'eau et les infrastructures avant d'intégrer une valeur future aux résultats acquis. Les contreparties publiques doivent être suivies, avec des clauses adaptées lorsque les engagements industriels ne sont pas réalisés.

Relier énergie eau et industrie

Le gouvernement de la période suivante devrait organiser un pilotage commun des besoins énergétiques de l'industrie, du dessalement et des transports. Les appels d'offres doivent intégrer les contraintes de réseau et les risques financiers ; les contrats de long terme doivent être évalués pour leur effet sur les tarifs et la sécurité d'approvisionnement. Il faut également prévoir des mécanismes de suivi des coûts pour éviter de transférer des risques excessifs vers les finances publiques. La transition énergétique doit renforcer la compétitivité sans sacrifier la soutenabilité budgétaire.

Un contrat de vérité pour 2031

Nous recommandons un bilan énergétique annuel donnant, technologie par technologie, capacités autorisées, capacités en construction, puissances raccordées, production livrée, coût complet et émissions évitées selon une méthode publiée. Pour l'hydrogène, un registre des étapes réellement franchies et des contreparties foncières est indispensable. Le succès de 2031 sera une énergie plus sûre, plus propre et plus compétitive, pas seulement un portefeuille plus volumineux de projets prometteurs.

Approfondissement et recommandations de l'A2I

Le bilan énergétique doit distinguer puissance, production et disponibilité. La puissance installée se mesure en unités de capacité ; la production décrit une énergie livrée

pendant une période ; la disponibilité renseigne sur le service au moment où la demande existe. L'A2I recommande de publier ces dimensions séparément. Les comparaisons de technologies doivent intégrer le réseau, les besoins de flexibilité et la localisation. Un coût annoncé à la sortie d'une installation ne représente pas nécessairement le coût complet du système qui assure l'approvisionnement.

Les projets émergents doivent être suivis selon leur maturité financière et commerciale. Une sélection administrative ou une étude ne signifie pas qu'une décision d'investissement définitive a été prise. Pour l'hydrogène, l'analyse doit examiner les débouchés, les besoins d'eau, les infrastructures et les risques contractuels. L'A2I propose de conserver un registre des étapes franchies et des ressources publiques mobilisées. Les promesses de valeur future seront présentées comme des scénarios, dont les hypothèses peuvent être révisées si les marchés ou les coûts évoluent.

La transition doit également considérer les ménages et les petites entreprises. Les investissements de production ne produisent pas automatiquement une baisse immédiate des factures. Les tarifs dépendent de charges historiques, de réseaux et de règles de financement. Le rapport recommande une lecture transparente de ces composantes et des mécanismes de protection ciblés lorsque cela est nécessaire. Les décisions doivent être testées selon plusieurs prix de l'énergie et niveaux de demande, afin de préserver la continuité du service sans reporter des risques disproportionnés sur les finances publiques.

À retenir. Conserver une lecture de disponibilité et de coût complet.

Point de vigilance. La puissance installée ne mesure pas la production au moment utile.

PARTIE III LES QUINZE AUDITS SECTORIELS

NUMÉRIQUE INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET SOUVERAINETÉ TECHNOLOGIQUE

Diagnostic sectoriel**Comment convertir la connectivité en souveraineté et en emplois qualifiés****Une accélération incontestable**

L'analyse sourcedécrit une accélération des investissements, de la connectivité et des services numériques [D1-D2]. Cette édition écarte ses volumes détaillés comme socle certifié, faute de rapprochement complet des publications primaires. L'A2I retient la question de performance : quels usages ont été rendus possibles et quels gains sont observables ? Le nombre de services mis en ligne doit être complété par leur utilisation et leur capacité d'achèvement. Les infrastructures constituent une condition de développement, dont les effets économiques demandent une évaluation distincte.

Le service public doit devenir réellement simple

Un portail en ligne n'est pas une procédure simplifiée si l'utilisateur doit ensuite imprimer un formulaire, se déplacer et présenter les mêmes justificatifs. Les services annoncés doivent être classés selon leur utilisation effective, le taux d'achèvement sans déplacement, les délais réels, les coûts pour l'utilisateur et les incidents de fonctionnement. Le gouvernement de la période suivante devrait rendre publics les vingt parcours administratifs les plus utilisés et fixer, pour chacun, un objectif de réduction de délai vérifiable. La dématérialisation doit éliminer les étapes inutiles, non les déplacer vers l'écran.

Ne pas confondre externalisation et innovation

L'externalisation apporte des activités et des compétences, mais sa contribution doit être documentée par des séries homogènes [D1-D2]. L'A2I ne reprend pas ici l'effectif cité comme une mesure indépendante. La stratégie doit également considérer

les éditeurs, la cybersécurité et les entreprises possédant des produits ou une propriété intellectuelle. L'accès aux marchés et le financement de la croissance influencent leurs trajectoires. Le suivi doit distinguer prestataires, producteurs de technologies et activités de recherche, afin de mesurer les possibilités de valeur ajoutée nationale.

L IA ambitions futures résultats à construire

Les ambitions d'IA décrites dans l'analyse sourcerelèvent de cibles et de projections [D2]. Leurs montants et volumes ne sont pas considérés comme des résultats de 2026. L'A2I recommande de documenter les entreprises actives, les compétences réellement mobilisées et les projets exploités. Les infrastructures de calcul doivent être évaluées selon leurs usages et leurs coûts. Les scénarios de valeur ajoutée devront préciser leurs hypothèses, les risques de substitution d'emplois et les dépenses nécessaires, sans transformer une ambition technologique en performance déjà obtenue.

Un État acheteur intelligent

Nous proposons de sélectionner quelques cas d'usage publics à fort impact – santé administrative, justice documentaire, fiscalité, agriculture, services aux entreprises – avec évaluation indépendante, protection des données et contrôle humain. Les projets doivent être abandonnés s'ils ne produisent pas de gains mesurables. L'objectif 2031 ne sera pas d'annoncer davantage d'algorithmes, mais de réduire les délais, développer des compétences locales et construire des entreprises marocaines capables de vendre leurs technologies au-delà des frontières.

Approfondissement et recommandations de l'A2I

L'évaluation numérique doit commencer par le service effectivement terminé. Un portail peut être consulté sans permettre d'accomplir une dé-

marche. L'A2I recommande de suivre le taux d'achèvement, le nombre d'étapes, le temps réel et les déplacements encore nécessaires. Ces mesures doivent inclure les personnes qui abandonnent et celles qui utilisent une assistance. Les usagers peu équipés ne doivent pas disparaître de l'analyse au motif qu'ils ne produisent pas de traces numériques. La qualité se mesure sur le parcours complet, quel que soit le canal utilisé.

Les systèmes d'IA publics nécessitent une justification d'usage. Une tâche répétitive peut bénéficier d'une automatisation ; une décision qui affecte les droits d'une personne exige des garanties adaptées et un recours compréhensible. Le rapport recommande des expérimentations limitées, avec comparaison des erreurs, des délais et des coûts. Il faut préciser le rôle de l'agent humain et la possibilité de suspendre le système. L'achat d'un outil doit inclure l'accès aux informations nécessaires pour évaluer son fonctionnement et maîtriser les dépendances contractuelles.

La souveraineté technologique comporte plusieurs dimensions : compétences, données, continuité de service et capacité de changer de fournisseur. Elle ne se mesure pas au seul emplacement d'un équipement. L'A2I propose d'évaluer les clauses de réversibilité, la sécurité, les coûts énergétiques et la propriété intellectuelle effectivement développée. Les entreprises locales doivent pouvoir accéder à la commande publique selon des critères de qualité et des paiements prévisibles. Le soutien sera suivi jusqu'aux produits commercialisés et aux emplois qualifiés, afin de distinguer formation, expérimentation et activité économique durable.

À retenir. Évaluer les démarches achevées et les produits exploités.

Point de vigilance. La dépendance technique et le non-recours doivent rester visibles.

PARTIE III LES QUINZE AUDITS SECTORIELS

TOURISME ET RETOMBÉES TERRITORIALES

Diagnostic sectoriel**Les recettes records profitent elles assez aux territoires et aux salariés****Un succès qu'il faut reconnaître**

Les publications du ministère confirment 19,8 millions d'arrivées et environ 138 milliards de dirhams de recettes pour 2025 [R11-R12]. Ces résultats témoignent d'une progression de l'activité touristique. L'A2I les conserve avec leurs définitions et leurs périodes. Leur interprétation ne doit pas présumer que tous les bénéfices sont distribués également ni que chaque emploi annoncé est additionnel. La performance doit être approfondie par l'examen de la valeur ajoutée, de la saisonnalité et des trajectoires des salariés et fournisseurs.

Le nombre de visiteurs ne suffit plus

La prochaine étape porte sur le rendement économique et social. Une hausse des arrivées peut coexister avec des séjours plus courts ou une concentration des bénéfices. L'A2I recommande de suivre dépenses, nuitées, valeur ajoutée et emplois déclarés par destination. Les chiffres d'emploi présents dans le dossier initial utilisent plusieurs périodes et catégories [D1-D2] ; ils ne sont pas additionnés dans cette édition. Le rapprochement doit conserver leur définition avant de comparer une création annuelle, un stock sectoriel et une cible pluriannuelle.

Faire travailler l'écosystème local

La valeur touristique se diffuse lorsque l'hôtellerie achète aux agriculteurs, artisans, transporteurs, entreprises culturelles et fournisseurs de services de son territoire. Le gouvernement de la période suivante devrait soutenir des plateformes d'approvisionnement local,

des formations de qualité, la formalisation progressive des activités et la montée en gamme des petites structures. Une attention particulière doit être portée aux conditions de travail, à la stabilité des emplois et à la progression des qualifications. Le tourisme ne peut être qualifié de moteur inclusif si ses bénéfices ne se traduisent pas dans les revenus locaux.

Élargir la carte des retombées

Le succès des destinations majeures ne doit pas laisser de côté les villes moyennes, les montagnes, les oasis et les territoires ruraux. Les investissements dans la connectivité, la signalétique, la formation et la préservation du patrimoine doivent être évalués selon les flux réellement créés. L'eau est une contrainte déterminante : dans les régions sous stress hydrique, l'expansion touristique doit intégrer le coût de la ressource, la réutilisation et l'efficacité des équipements. Le développement durable ne se résume pas à une communication verte ; il suppose des arbitrages vérifiables.

La feuille de route 2031

Nous proposons un tableau de bord territorial annuel : recettes par visiteur, durée de séjour, emplois déclarés maintenus à douze mois, part des achats locaux, consommation d'eau par nuitée et répartition des revenus. Le gouvernement doit défendre la performance touristique acquise tout en exigeant davantage de qualité et de diffusion sociale. Le record de visiteurs est une victoire d'attractivité ; le défi de 2031 est d'en faire une prospérité partagée et résistante aux chocs.

Approfondissement et recommandations de l'A2I

Les comptes touristiques doivent distinguer arrivées, visiteurs uniques, nuitées et recettes. Une entrée au territoire ne signifie pas

une nuit dans un hébergement marchand, et une recette en devises ne décrit pas directement la valeur ajoutée locale. L'A2I recommande de conserver les définitions des producteurs et de comparer les évolutions à période identique. La segmentation des marchés et des motifs de séjour permet de comprendre la performance sans attribuer tous les flux aux mêmes instruments de promotion ou de connectivité.

La diffusion des revenus dépend de la structure des achats. Les fournisseurs locaux peuvent gagner des débouchés si les établissements disposent de procédures adaptées, de standards de qualité et d'un calendrier de paiement. Le rapport recommande des programmes de mise en relation suivis jusqu'aux commandes réelles. L'artisanat et les activités culturelles doivent être considérés comme des partenaires économiques avec leurs propres contraintes. Une politique de diversification ne doit pas seulement ajouter des produits à une brochure ; elle doit soutenir des offres exploitables et rémunératrices.

La durabilité doit être examinée à l'échelle des destinations. L'eau, les déchets, la mobilité et la pression foncière peuvent devenir des limites au développement. L'A2I propose un suivi des coûts supportés par les collectivités et des bénéfices pour les habitants. Les investissements futurs devront tenir compte de la saisonnalité et de la capacité des services. La qualité de l'emploi constitue enfin une condition de compétitivité : formation, stabilité et conditions de travail influencent l'expérience des visiteurs et la capacité des territoires à conserver leurs professionnels.

À retenir. Diffuser les recettes vers les emplois et les achats locaux.

Point de vigilance. Les arrivées ne suffisent pas à mesurer les bénéfices territoriaux.

PARTIE III LES QUINZE AUDITS SECTORIELS

CONCURRENCE FISCALITÉ ET MÉCANISMES DE RENTE

Diagnostic sectoriel**Peut-on protéger le pouvoir d'achat sans changer les règles du marché****Le prix de la concurrence insuffisante**

La concurrence n'est pas un sujet réservé aux juristes ou aux économistes. Elle détermine le prix du transport, des marchandises, de l'énergie et, indirectement, une partie du pouvoir d'achat. Dans une économie ouverte comme le Maroc, la hausse d'un coût mondial peut être inévitable ; sa transmission au consommateur, en revanche, mérite examen. Quand les prix internationaux reculent, dans quel délai et dans quelle proportion les prix nationaux s'ajustent-ils ? Le gouvernement de la période suivante devra traiter cette question comme une question de productivité nationale et de justice économique, sans promettre qu'une décision administrative puisse effacer tous les coûts importés.

Ce que dit réellement l'audit sur les hydrocarbures

L'analyse source examine les accords et les suivis du marché des hydrocarbures [D2]. Le Conseil de la concurrence publie un reporting dont le périmètre et les décisions doivent être consultés précisément [R14]. Cette édition ne reprend pas les marges détaillées comme des valeurs indépendamment certifiées. Une marge ne prouve pas, à elle seule, une pratique abusive. L'A2I distingue les comportements d'entreprises, les décisions du régulateur et les responsabilités publiques. Le suivi doit vérifier la transmission des coûts et les engagements effectivement exécutés.

Publier le mécanisme des prix pas seulement dénoncer les prix

Une réforme utile consisterait à produire régulièrement une décomposition intelligible des prix des carburants : référence internatio-

nale, taux de change, logistique, stockage, fiscalité et distribution. La publication d'indicateurs agrégés, dans le respect des secrets commerciaux et de l'indépendance du Conseil de la concurrence, permettrait d'évaluer la vitesse de transmission des hausses et des baisses. L'État ne doit pas se substituer au régulateur ; il doit garantir des données fiables, l'accès au marché et la contestabilité des positions acquises. Le consommateur a besoin de preuves, non d'un duel permanent de communiqués.

Les dépenses fiscales des subventions qui ne disent pas leur nom

La synthèse officielle des dépenses fiscales recense un coût évalué de 32,015 milliards de dirhams en 2025, contre 31,493 milliards en 2024 [R8]. Ces évaluations ne signifient pas que chaque mesure est inefficace ni que leur suppression fournirait une recette identique. L'A2I recommande un examen des effets par dispositif. Certaines mesures peuvent soutenir l'investissement ou les ménages ; d'autres doivent être révisées si leur contrepartie reste indémontrable. La comparaison doit intégrer le coût estimé et les comportements qui changeraient en cas de réforme.

Fiscalité et compensation la question du bénéficiaire final

La synthèse fiscale distingue 274 mesures recensées et 236 évaluées en 2025 [R8]. Le recensement et l'évaluation de coût représentent des étapes différentes de l'évaluation d'impact. L'A2I recommande de documenter les bénéficiaires finaux, les effets sur les prix et l'additionnalité économique. Les dispositifs de compensation doivent être examinés séparément : leurs charges et leur incidence sociale ne sont pas consolidées dans cette édition. La réforme nécessite une comparaison des instruments et de leurs effets distributifs avant de fixer un calendrier de modification.

PARTIE III LES QUINZE AUDITS SECTORIELS

Rentes foncier et commande publique imposer des contreparties

La rente ne se réduit pas à une infraction. Elle peut naître d'un accès privilégié à un terrain, à une licence, à une information ou à un marché captif, même lorsqu'une procédure est formellement régulière. Le gouvernement devrait généraliser les critères publics d'attribution des avantages, la traçabilité des bénéficiaires et les clauses de reprise en cas de non-réalisation. Pour la commande publique, la priorité doit aller à l'ouverture effective aux PME, à la réduction des retards de paiement et à la publication des résultats des marchés. Il faut cependant éviter une chasse aux acteurs économiques sur la base de soupçons : toute sanction suppose des faits établis, des procédures contradictoires et des décisions compétentes.

Le contrat économique de 2031

Notre proposition est simple : un rapport annuel unique sur la concurrence, les avantages fiscaux et les aides économiques, accompagné d'évaluations indépendantes et d'un calendrier d'extinction ou de révision des dispositifs inefficaces. Le succès ne se mesurera pas au nombre de textes votés, mais à la baisse des barrières à l'entrée, à la progression des nouveaux concurrents, à l'accès des PME aux marchés et à la valeur créée pour chaque dirham d'avantage public. Une économie plus concurrentielle n'est pas une économie sans entreprises puissantes ; c'est une économie où la puissance ne dispense personne de rendre des comptes.

Approfondissement et recommandations de l'A2I

L'A2I distingue la concentration d'un marché de l'existence d'une pratique anticoncurrentielle établie. Une forte concentration peut justifier une surveillance, mais son interprétation dépend des barrières à l'entrée, des im-

portations et des comportements observés. Le rapport recommande de conserver le statut exact des décisions du régulateur. Les responsabilités d'entreprises et les choix de politique publique doivent être examinés séparément. Cette distinction permet une critique économique précise sans attribuer à une autorité ou à une personne une infraction que les pièces ne démontrent pas.

L'évaluation des dépenses fiscales nécessite une hypothèse de référence explicite. Leur coût estimé n'équivaut pas à une recette qui serait intégralement récupérée après suppression, car les comportements peuvent changer. L'A2I recommande de mesurer les effets additionnels et les bénéficiaires finaux. Certaines mesures réduisent une charge pour les ménages ; d'autres visent l'investissement ou la formalisation. Le calendrier de réexamen doit tenir compte des engagements et de la visibilité nécessaire aux acteurs. La comparaison porte sur la valeur publique obtenue, plutôt que sur une condamnation générale des exonérations.

La commande publique et les avantages fonciers doivent être suivis par leurs procédures et leurs résultats. L'ouverture aux PME dépend des exigences de candidature, de la taille des lots et des délais de paiement. Le rapport propose des critères proportionnés et des données agrégées sur l'accès réel. Les dispositifs de transparence doivent respecter le cadre de confidentialité et les droits des bénéficiaires. Leur efficacité sera appréciée selon la contestabilité des marchés, la qualité des livrables et la capacité de récupérer un avantage lorsqu'une contrepartie n'est pas réalisée.

À retenir. Vérifier les contreparties des avantages publics.

Point de vigilance. Une marge ou une exonération ne démontre pas seule une pratique abusive.

PARTIE III LES QUINZE AUDITS SECTORIELS

TERRITOIRES ET CONVERGENCE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

Diagnostic sectoriel**Comment faire de chaque région un lieu de production de services et d'opportunités****La croissance nationale ne raconte pas toute l'histoire**

Une amélioration nationale peut coexister avec une fragilisation locale. Les publications du HCP décrivent des trajectoires contrastées entre milieux urbain et rural en 2025 [R4]. L'A2I recommande de compléter cette lecture par des bassins d'emploi et des indicateurs de service. Une réussite industrielle ou touristique ne compense pas automatiquement une perte de possibilités dans une commune éloignée. L'évaluation territoriale doit suivre les revenus, l'accès aux soins et aux apprentissages, en tenant compte des populations et des coûts de desserte.

Le paradoxe des budgets territoriaux

Attribuer une enveloppe à une région ne garantit pas qu'un service soit rendu. Un centre de santé sans personnel, un internat sans transport, une zone industrielle sans accès à l'eau ou une route sans entretien ne constituent pas des résultats satisfaisants. L'audit recommande un compte territorial intégré, associant investissement public, emplois nets, revenus des ménages, soins, apprentissages, eau, pauvreté et recettes fiscales locales. Cette méthode permettrait de sortir de la concurrence des annonces budgétaires pour comparer des trajectoires réelles, tout en tenant compte des besoins et des handicaps de départ de chaque territoire.

Des régions différentes des contrats différents

Le gouvernement devrait renoncer à la tentative d'une recette uniforme. Les métropoles affrontent la congestion, le coût du logement et l'insertion de populations nouvelles. Les

villes intermédiaires ont besoin de services et de débouchés économiques pour retenir les compétences. Les territoires ruraux cumulent souvent contraintes hydriques, faibles densités, éloignement des soins et saisonnalité des revenus. Les provinces sahariennes présentent d'autres opportunités et contraintes logistiques. Il faut donc des contrats territoriaux différenciés, négociés avec les régions, les collectivités et les acteurs économiques, assortis de financements et d'obligations réciproques.

L'emploi local doit être le critère central

La régionalisation économique n'a de sens que si les habitants peuvent vivre et travailler sur place dans des conditions dignes. Nous proposons que chaque programme territorial identifie trois ou quatre filières crédibles, non choisies pour leur prestige mais pour leurs débouchés : agrotransformation, services, artisanat exportable, tourisme de proximité, logistique, maintenance industrielle, numérique ou énergies propres selon les avantages réels. Les dispositifs de formation doivent être co-construits avec les employeurs et suivis jusqu'à l'emploi déclaré. Une formation achevée sans insertion ne saurait être comptabilisée comme une réussite économique.

Eau, mobilité et accès aux services la même équation

La fracture territoriale ne se résorbera pas avec une politique de subventions isolée. Une entreprise ne s'implante pas durablement si les salariés ne peuvent se déplacer, si les familles ne disposent pas d'une école fiable ou si l'approvisionnement en eau est incertain. Le gouvernement doit coordonner investissements économiques et services essentiels, plutôt que laisser chaque ministère agir selon sa propre carte. Dans les territoires soumis au stress hydrique, toute stratégie agricole, touristique ou industrielle devrait inclure un bilan de ressource et une estimation du coût de

PARTIE III LES QUINZE AUDITS SECTORIELS

l'eau. Dans les périphéries urbaines, les gains peuvent venir d'une meilleure mobilité quotidienne autant que d'un nouveau grand équipement.

Décentraliser les responsabilités pas seulement les annonces

La contractualisation suppose de clarifier qui décide, qui finance, qui exécute et qui rend compte. Les régions ont besoin de capacités d'ingénierie et de données ; les collectivités de recettes prévisibles ; les services déconcentrés de marges d'action compatibles avec le contrôle public. Un contrat territorial pourrait associer un petit nombre de résultats : délai d'accès à un soin, continuité de l'eau, acquis scolaires, temps de transport, création nette d'emplois et progression du revenu. Les financements devraient intégrer les besoins sociaux, sans pénaliser mécaniquement les territoires les plus fragiles au motif qu'ils partent de plus loin.

2031 mesurer la convergence pas seulement la croissance

Nous proposons un baromètre annuel des douze régions, complété par une lecture provinciale et rurale lorsque les données le permettent. Il ne s'agirait pas d'établir un palmarès simpliste entre territoires incomparables, mais de mesurer les progrès de chacun par rapport à son point de départ et la réduction des écarts nationaux. La question politique centrale deviendrait : les habitants d'une commune éloignée voient-ils leurs chances de travailler, de se soigner et d'apprendre se rapprocher de celles des grands centres ? Le Maroc de 2031 ne pourra être déclaré plus prospère que si sa prospérité circule.

Approfondissement et recommandations de l'A2I

Le diagnostic territorial doit utiliser des bassins de vie lorsque les frontières administratives ne correspondent pas aux déplacements

quotidiens. Un équipement peut être situé dans une province et servir une population voisine ; une zone d'emploi peut dépasser une région. L'A2I recommande de compléter les comptes administratifs par des mesures de temps d'accès et de mobilité. Cette lecture permet de choisir les investissements qui améliorent réellement les possibilités des habitants, au lieu de répartir les équipements selon une logique exclusivement cartographique.

La reconstruction doit être suivie jusqu'à la reprise de la vie quotidienne. Un logement réceptionné ne suffit pas si l'accès, l'eau ou les activités restent perturbés. Le rapport propose des cohortes de ménages et des fiches de projets locaux, distinguant financement, réalisation et usage. Les enveloppes de développement et les dépenses de reconstruction doivent conserver leurs périmètres. Les chiffres du dossier initial sur les logements ou les programmes restent des repères à confirmer par les pièces correspondantes ; ils ne sont pas repris comme une comptabilité consolidée dans cette édition.

Les engagements linguistiques et les services culturels appartiennent également à l'équité territoriale. L'accès à l'administration peut être limité par une langue de service ou par l'absence d'accompagnement. L'A2I recommande d'évaluer les usages et les demandes effectivement satisfaites, en complément des recrutements et des crédits. Les contrats territoriaux doivent prévoir des capacités d'ingénierie et des ressources de fonctionnement. Leur réussite sera mesurée par les progrès depuis la situation initiale, tout en tenant compte des handicaps de départ et des responsabilités réparties entre institutions.

À retenir. Mesurer les progrès dans les bassins de vie.

Point de vigilance. Les coûts de desserte doivent entrer dans la comparaison territoriale.

PARTIE IV LES ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX

LA CHAÎNE QUI RELIE LA DÉPENSE AU RÉSULTAT

Le principal enseignement transversal est la nécessité de suivre la transformation d'une ressource publique jusqu'à son effet. La chaîne commence par une décision, passe par le financement et la réalisation, puis rencontre les conditions d'exploitation et d'usage. Une rupture à l'une de ces étapes peut réduire fortement la valeur des précédentes. L'A2I recommande de cartographier cette chaîne pour chaque programme prioritaire. Cette lecture permet d'identifier un blocage concret et d'éviter qu'un résultat insuffisant soit expliqué seulement par un montant jugé trop faible.

La première étape porte sur la préparation. Le besoin doit être décrit avec une population, un territoire et un problème observable. L'étude préalable doit examiner plusieurs solutions et leurs coûts complets. Une construction peut être moins utile qu'une réorganisation d'un service existant ; une subvention peut être moins efficace qu'une correction de délais. La préparation doit conserver les hypothèses qui ont motivé le choix. Elles seront ensuite confrontées aux résultats, afin de vérifier si le programme a été mal exécuté ou si son mécanisme initial était inadapté.

La deuxième étape concerne la disponibilité effective des moyens. Les crédits autorisés, les crédits ajustés, les engagements et les paiements ne représentent pas le même état. Un programme peut disposer d'une autorisation mais ren-

contrer une difficulté de mobilisation ou un retard de trésorerie. L'A2I propose un rapprochement entre calendrier financier et calendrier technique. Cette analyse permet de distinguer un projet non engagé d'un projet engagé dont le prestataire attend un paiement. Les solutions doivent être adaptées à l'étape, sans confondre réserve budgétaire et capacité immédiate de service.

La troisième étape est la réalisation. Elle implique des livrables vérifiables, des critères de qualité et des procédures de réception. Une livraison documentaire ne suffit pas si l'équipement ne respecte pas les besoins ou reste inaccessible. Le suivi doit enregistrer les modifications de périmètre et les surcoûts avec leur justification. Les contrôles techniques doivent être proportionnés au risque. Une simplification utile élimine les doublons et clarifie les décisions ; elle ne transforme pas la réception en formalité qui laisserait les défauts apparaître pendant l'exploitation.

La quatrième étape est la mise en service. Elle dépend de personnels, de raccordements, de consommables et de maintenance. Ces besoins doivent être préparés avant la fin des travaux. Le rapport recommande une vérification d'aptitude à fonctionner, distincte de la réception matérielle. Elle précise le service assuré, les horaires, les capacités réellement utilisées et les restrictions éventuelles. Une infra-

structure partiellement opérationnelle doit être présentée comme telle. Cette précision permet de reconnaître une réalisation sans donner aux usagers l'impression que tous les services annoncés sont déjà disponibles.

La dernière étape concerne l'effet. Le programme doit modifier une situation : accès, revenu, compétence, qualité ou productivité. Cet effet peut apparaître progressivement et être influencé par le contexte. Le suivi doit donc associer indicateurs d'usage et indicateurs de résultat, avec un horizon cohérent. L'A2I recommande un nombre limité de mesures directement liées au mécanisme recherché. Un programme d'emploi doit suivre les parcours ; un projet d'eau doit mesurer les volumes livrés et la continuité ; un dispositif éducatif doit examiner les acquis.

Cette chaîne fournit une base commune sans imposer des indicateurs identiques à tous les secteurs. Elle permet aussi de calculer le coût du retard. Une installation inutilisée peut entraîner des charges, des pertes d'activité ou le maintien d'une solution provisoire coûteuse. Ces conséquences doivent être estimées avec des hypothèses transparentes. L'A2I propose de prioriser les corrections selon la valeur du service récupérable et les populations affectées. Le pilotage devient plus concret lorsqu'il relie l'anomalie à une décision, un responsable et une preuve de fonctionnement retrouvé.

PARTIE IV LES ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX

DES POLITIQUES INTERDÉPENDANTES ET UN PILOTAGE FRAGMENTÉ

Les politiques publiques se rencontrent dans la vie des ménages et des entreprises, même lorsque leurs budgets sont séparés. Une personne peut recevoir une formation sans pouvoir rejoindre le lieu de travail. Un patient peut bénéficier d'une assurance sans trouver de praticien. Une entreprise peut disposer d'un terrain sans raccordement. L'A2I considère que ces interfaces doivent devenir des objets de gestion explicites. Les audits sectoriels restent nécessaires, mais ils ne suffisent pas à expliquer les résultats lorsque le facteur limitant se situe dans une autre politique.

La relation entre emploi, formation et industrie appelle un diagnostic commun des besoins. Les établissements doivent connaître les compétences demandées, tandis que les entreprises doivent pouvoir anticiper les profils disponibles. Cette coopération ne doit pas enfermer la formation dans les besoins d'un employeur particulier. Elle doit conserver la mobilité future des personnes et les compétences générales. Le rapport recommande des contrats de filière qui décrivent les recrutements attendus, les capacités de formation et les obstacles de transport ou de logement, puis suivent les trajectoires effectivement observées.

La relation entre eau, agriculture et énergie impose des arbitrages physiques. Une nouvelle capacité industrielle ou agricole peut accroître les prélèvements ; le dessalement peut sécuriser une ressource tout en augmentant la demande électrique. Les

administrations doivent travailler sur un bilan commun et un calendrier compatible. L'A2I recommande de tester les projets en fonction du bassin et des capacités de réseau. Les choix doivent préciser les usages prioritaires en situation de tension, afin que l'arbitrage ne soit pas improvisé uniquement lorsque la pénurie devient visible.

La protection sociale et l'offre de soins doivent être pilotées ensemble tout en conservant leurs responsabilités propres. Le gestionnaire d'un régime mesure les droits et les prestations ; les établissements organisent les soins ; les autorités fixent les règles et les financements. Un défaut de coordination peut faire progresser la couverture nominale sans améliorer suffisamment l'accès. Le rapport propose des indicateurs communs de parcours, avec une ventilation territoriale. Ces informations doivent permettre d'identifier si le principal obstacle relève du droit, du remboursement ou de la disponibilité du service.

Les investissements territoriaux demandent également une synchronisation. Une zone d'activité, un centre de formation et une amélioration de mobilité peuvent être complémentaires, mais produire peu d'effet si leurs échéances sont éloignées. L'A2I recommande une programmation par bassin de vie, indiquant les dépendances entre projets. La région peut jouer un rôle de coordination lorsque ses capacités et ses compétences le permettent. Les services déconcentrés doivent disposer de mandats clairs, pour

que les décisions nécessaires ne soient pas renvoyées indéfiniment entre niveaux institutionnels.

Le pilotage des interfaces doit rester léger. Ajouter un comité sans accès aux données ni pouvoir d'arbitrage peut accroître la fragmentation. Le rapport propose un dossier commun, un calendrier et une procédure d'escalade pour les difficultés non résolues. Le pilote assure la coordination ; chaque acteur conserve sa responsabilité juridique et opérationnelle. Les arbitrages doivent être consignés avec leurs conséquences financières. Cette organisation évite que la responsabilité collective devienne une absence de responsabilité individuelle, tout en reconnaissant que certains résultats dépendent de plusieurs institutions.

L'évaluation doit enfin observer les effets de coordination. Une réunion tenue ou une convention signée ne démontre pas que les délais ont diminué. Les indicateurs peuvent porter sur les raccordements, les parcours achevés ou la réduction des interruptions. L'A2I recommande de comparer les dispositifs coordonnés à leurs résultats antérieurs, puis d'examiner les autres facteurs qui ont changé. Les interfaces deviennent ainsi des lieux d'apprentissage. Leur amélioration peut produire des gains importants avec des ressources déjà présentes, à condition que les acteurs disposent d'informations compatibles et de décisions effectivement suivies.

PARTIE IV LES ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX

LA RÉPARTITION DES BÉNÉFICES ET DES CHARGES

Une politique nationale ne peut être évaluée seulement par son effet moyen. Les bénéficiaires peuvent être concentrés dans certains niveaux de revenu, secteurs ou territoires, tandis que les charges sont supportées plus largement. L'A2I propose une lecture distributive des programmes prioritaires. Elle examine qui accède au dispositif, qui reçoit effectivement le service et qui finance son fonctionnement. Cette approche ne présume pas qu'un avantage concentré est injustifié ; elle demande que sa justification et ses effets collectifs soient documentés.

La lecture par revenu doit distinguer situation initiale et évolution. Un transfert peut améliorer davantage le niveau de vie d'un ménage modeste, alors qu'une exonération profite principalement à une autre catégorie. Les effets indirects peuvent modifier ce constat, notamment lorsque la mesure soutient un prix ou un emploi. Le rapport recommande des simulations explicites et des observations après déploiement. Les hypothèses de transmission doivent être vérifiées. Une aide versée à un opérateur ne peut être présentée comme une somme intégralement reçue par le consommateur sans preuve de son incidence.

La lecture par genre nécessite de mesurer les obstacles et les usages. Les femmes peuvent rencontrer des contraintes de mobilité, de disponibilité ou d'accès à l'information qui réduisent leur participation à un programme pourtant ouvert à

tous. L'A2I recommande d'examiner les parcours d'entrée et de sortie, ainsi que les conditions de service. Les résultats doivent être analysés avec les catégories pertinentes, sans supposer une cause unique. Une politique de garde d'enfants, une adaptation d'horaires ou une offre de transport peut modifier l'efficacité d'un dispositif économique existant.

La lecture par génération porte sur les coûts et les possibilités dans le temps. Une dette peut financer un actif utile aux générations suivantes ou reporter une charge sans bénéfice durable. Une réforme de formation peut soutenir des cohortes futures tout en laissant les jeunes déjà sortis du système sans solution. Le rapport propose de distinguer les publics et les horizons. Les programmes doivent articuler investissement de long terme et réponses aux transitions actuelles. La protection des dépenses de capital humain ne dispense pas d'examiner leur qualité et leur capacité d'accès.

La lecture territoriale doit tenir compte des besoins et des coûts de desserte. Un investissement élevé dans une zone peu dense peut être justifié pour garantir un service essentiel, même si son coût par usager dépasse celui d'un centre urbain. Les comparaisons brutes peuvent alors encourager une allocation défavorable aux territoires fragiles. L'A2I recommande des critères de besoin, des standards de service

et une observation des progrès. L'équité consiste à rendre les différences de traitement explicables, puis à vérifier qu'elles réduisent réellement les désavantages constatés.

Les personnes éloignées de l'administration doivent être incluses dans l'analyse. Un fichier de bénéficiaires décrit ceux qui ont réussi à entrer dans le dispositif ; il ne renseigne pas directement sur les personnes éligibles qui n'y recourent pas. Le handicap, la langue, l'équipement numérique ou une procédure complexe peuvent créer une exclusion silencieuse. Le rapport recommande des enquêtes de non-recours et des mécanismes d'assistance. Leur coût doit être intégré à l'évaluation, car un dispositif théoriquement précis peut rester peu accessible sans accompagnement adapté.

L'A2I propose enfin un bilan distributif annuel des grandes réformes, présenté avec ses limites. Ce bilan associerait dépenses, avantages et services réellement utilisés, sans chercher à réduire toutes les dimensions à un indicateur unique. Il montrerait les groupes pour lesquels le résultat progresse et ceux qui restent à l'écart. Les corrections pourront alors porter sur le ciblage, les seuils, la qualité de service ou la localisation. La prospérité partagée devient une question mesurable, dont les arbitrages sont discutés à partir des effets observés plutôt que d'une moyenne rassurante.

PARTIE IV LES ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX

DONNÉES PUBLIQUES ÉVALUATION ET REDDITION DES COMPTES

La publication d'un chiffre ne suffit pas à rendre une politique contrôlable. Il faut que son origine, sa définition et son évolution soient accessibles. L'A2I recommande une architecture de données qui relie les programmes à leurs moyens, leurs livrables et leurs résultats. Cette architecture doit servir d'abord au pilotage des administrations, puis permettre un examen public. Une transparence construite seulement pour la communication risque de multiplier les tableaux sans améliorer la capacité de décision ni la compréhension des citoyens.

Chaque programme prioritaire doit disposer d'un dictionnaire d'indicateurs. Le dictionnaire précise l'unité, la population, la périodicité et le producteur. Il indique également les exclusions et les révisions possibles. Deux services ne doivent pas utiliser le même intitulé pour des mesures différentes. Les données administratives et les enquêtes statistiques conservent leurs rôles propres. Leur rapprochement exige un protocole, notamment lorsque les populations se recouvrent ou que les périodes diffèrent. L'A2I recommande de privilégier des définitions stables avant d'augmenter le nombre d'indicateurs publiés.

La qualité doit être contrôlée à la production. Les valeurs manquantes, les doubles comptes et les changements de classement peuvent affecter les résultats. Les responsables doivent documenter les corrections et conserver les versions. Un ta-

bleau actualisé ne doit pas effacer les valeurs antérieures sans explication. Le rapport propose une procédure de validation proportionnée au risque, avec des vérifications renforcées sur les indicateurs utilisés pour décider des financements. La publication doit rendre visibles les limites qui changent l'interprétation, sans noyer le lecteur dans des détails sans effet pratique.

L'évaluation doit être prévue dès le lancement. Les données de départ et les catégories de bénéficiaires sont parfois impossibles à reconstruire après plusieurs années. Une politique importante doit donc réserver des moyens à la collecte et définir son protocole avant le déploiement. L'A2I recommande de distinguer suivi courant, revue opérationnelle et évaluation d'impact. Ces travaux répondent à des questions différentes et nécessitent des compétences adaptées. Leur articulation permet de corriger rapidement un blocage tout en préparant une appréciation plus solide des effets à moyen terme.

La reddition des comptes relie cette information aux responsabilités. L'exécutif explique les choix et l'exécution ; les organismes producteurs documentent les données ; les institutions compétentes contrôlent ; le Parlement exerce ses fonctions ; les chercheurs et les médias peuvent examiner les résultats. L'A2I ne se substitue pas à ces rôles. Elle propose une base d'analyse et des demandes de preuve. Les audi-

tions doivent porter sur les écarts importants et les décisions correctives, plutôt que demander une nouvelle présentation générale des moyens déjà annoncés.

Le suivi des recommandations nécessite une définition de clôture. Une action commencée n'est pas une anomalie corrigée. L'analyse source présente des données sur des recommandations arrivées à échéance [D2], dont les proportions ne sont pas reprises ici comme mesure générale de toutes les administrations. L'A2I recommande un registre indiquant le responsable, l'échéance, l'état, la pièce de clôture et l'effet attendu. Une difficulté législative ou interinstitutionnelle doit être expliquée et accompagnée d'un nouveau calendrier. Le statut doit pouvoir être vérifié par l'organisme compétent.

La protection des informations reste compatible avec cette démarche. Les données personnelles peuvent être anonymisées et les résultats agrégés. Certains secrets nécessitent un accès encadré pour l'évaluation, sans publication intégrale. Le rapport recommande de définir les niveaux d'accès au lieu d'opposer transparence totale et absence d'information. La confiance se construit lorsque le public peut comprendre ce qui est mesuré, connaître les limites et constater que les anomalies entraînent une correction. Une donnée utile est celle qui permet une décision examinable et une responsabilité identifiable.

PARTIE IV LES ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX

LA CARTE DES RISQUES STRATÉGIQUES

La prospective doit examiner les risques avant qu'ils ne deviennent des écarts de résultat. L'A2I propose une carte qui distingue exposition, probabilité qualitative, gravité et capacité de réponse. Cette édition ne produit pas de probabilités chiffrées faute de modèle et de séries suffisantes. Elle organise les menaces et leurs interactions pour guider les priorités. Un risque faible pris isolément peut devenir important lorsqu'il se combine à un autre, notamment si plusieurs programmes dépendent de la même ressource ou de la même capacité administrative.

Le risque budgétaire concerne les recettes, les dépenses récurrentes et les engagements futurs. Une croissance moins favorable ou une hausse de coût peut réduire la marge disponible. Les garanties et les contrats de long terme demandent un examen particulier. L'A2I recommande des tests de sensibilité sur les programmes importants et une distinction entre financement confirmé et financement envisagé. Les mesures de sauvegarde doivent protéger les services essentiels, tout en conservant une capacité de réallocation. Une réduction uniforme peut détériorer des programmes efficaces autant que des dépenses peu utiles.

Le risque climatique affecte l'eau, l'agriculture, les revenus et certaines infrastructures. La sécheresse peut augmenter simultanément les besoins sociaux et les charges de sécurisation de la ressource. Le rapport recommande une lecture

par bassin et par territoire, avec plusieurs durées possibles de tension. Les dispositifs doivent prévoir des règles d'arbitrage et des solutions de continuité. Le risque ne disparaît pas après une année favorable. Il faut examiner la vulnérabilité structurelle des usages et les investissements qui peuvent réduire l'exposition sans créer de nouvelles dépendances.

Le risque social apparaît lorsque les résultats vécus restent éloignés des engagements. Les difficultés d'accès, les délais et la faible visibilité des corrections peuvent amplifier une perte de confiance. L'A2I recommande de suivre les expériences de service et les capacités de recours. Les signaux de contestation doivent être analysés sans confondre perception et fait établi. Ils peuvent néanmoins indiquer des problèmes insuffisamment mesurés. Une réponse utile associe information vérifiable et amélioration opérationnelle, plutôt que chercher seulement à modifier le récit autour de la politique.

Le risque technologique concerne les dépendances, la cybersécurité et les changements rapides de compétences. Une administration peut devenir dépendante d'un fournisseur ou d'un système dont elle maîtrise mal les données et les coûts. Une entreprise peut perdre un marché si les exigences techniques évoluent. Le rapport propose des clauses de réversibilité, une formation continue et des plans de continuité. Les usages d'IA doivent être évalués sur leurs erreurs et

leurs conséquences. Le risque doit être proportionné à la décision affectée, surtout lorsque des droits individuels sont concernés.

Le risque opérationnel porte sur les délais, les ressources humaines et les interfaces. Plusieurs projets simultanés peuvent saturer les équipes d'ingénierie ou les capacités de marchés. Une infrastructure essentielle peut connaître une interruption de maintenance. L'A2I recommande des cartes de dépendance et des réserves de capacité. Les programmes doivent identifier les fonctions critiques et les solutions de substitution. Le coût de prévention peut être inférieur au coût d'un arrêt, mais cette comparaison doit être documentée selon les situations et ne pas justifier automatiquement toute dépense présentée comme protectrice.

La carte doit déboucher sur des décisions conditionnelles. Pour chaque risque majeur, le rapport propose un signal à suivre, un responsable de veille et une réponse possible. Les seuils chiffrés seront établis après consolidation des références ; ils ne sont pas inventés dans cette édition. Les scénarios de la dernière partie testent les combinaisons de risques et les recommandations qui restent utiles dans plusieurs environnements. L'A2I privilégie ainsi une préparation adaptable : préserver les capacités essentielles, détecter les dérives et rendre les choix de correction suffisamment explicites pour être examinés.

PARTIE V LES RECOMMANDATIONS POUR 2026 À 2031

HIÉRARCHISER LES QUINZE CHANTIERS

La stratégie proposée ne peut pas traiter tous les chantiers comme également urgents. Les ressources financières, humaines et administratives sont limitées ; une liste sans ordre peut disperser l'action et retarder les programmes essentiels. L'A2I recommande une priorisation qui combine besoin immédiat, effet attendu, faisabilité et dépendances. Cette hiérarchie doit être révisable lorsque les données ou les contraintes changent. Elle ne prétend pas établir une note scientifique unique : les arbitrages politiques restent nécessaires, mais leurs motifs doivent être explicites et examinables.

Les services essentiels forment le premier niveau. L'accès aux soins, la continuité de l'eau et les apprentissages fondamentaux affectent directement les conditions de vie et les capacités futures. Leur priorité ne signifie pas qu'il faut financer indistinctement tous les projets associés. Le rapport propose d'identifier les interventions capables de récupérer rapidement un service disponible ou de prévenir une rupture grave. Mettre un équipement en fonctionnement, sécuriser un réseau ou corriger un défaut d'accès peut présenter une valeur immédiate supérieure à une extension dont les conditions restent incertaines.

L'emploi et les revenus constituent un deuxième niveau étroitement lié au premier. Les interventions doivent distinguer soutien transitoire et création durable de possibilités. Les territoires agricoles fragilisés, les jeunes et les femmes néces-

sitent des instruments adaptés à leurs obstacles. L'A2I recommande de privilégier les programmes dont les débouchés sont identifiés et dont le suivi permet d'observer les trajectoires. Les aides générales ne doivent pas être reconduites sans examen d'additionnalité. Leur priorité dépend du résultat attendu pour les personnes, pas seulement du volume de bénéficiaires potentiels.

Les réformes d'exécution et de gouvernance constituent un levier commun. Une meilleure préparation, des paiements prévisibles et des données compatibles peuvent améliorer plusieurs secteurs. Ces interventions demandent parfois peu de dépenses nouvelles, mais elles peuvent rencontrer des résistances ou des besoins de compétence. Le rapport recommande de les intégrer au calendrier, avec des livrables et des responsables. La transparence n'est pas une priorité séparée de l'action : elle sert à identifier les blocages et à vérifier leur correction, sans remplacer la capacité technique nécessaire à leur résolution.

Les investissements productifs forment un niveau de transformation à moyen terme. Industrie, énergie, numérique et tourisme peuvent créer des capacités et des revenus, mais leurs effets dépendent de marchés, de compétences et d'infrastructures complémentaires. L'A2I propose de prioriser les projets selon leur maturité et leur valeur nationale attendue. Un projet plus petit et prêt à fonctionner peut être préférable à une annonce plus

importante dont le financement reste incomplet. Les engagements fonciers et les garanties doivent être examinés selon le risque supporté par la collectivité.

La hiérarchisation doit rendre visibles les conflits entre objectifs. Accélérer un chantier peut accroître temporairement ses besoins de financement ; réduire une subvention peut libérer une marge tout en affectant certains ménages ; développer une activité peut augmenter la demande d'eau. Le rapport recommande une fiche d'arbitrage qui décrit ces effets et les compensations envisageables. Les options doivent être comparées sur un horizon cohérent. La faisabilité ne signifie pas seulement disponibilité de crédits ; elle inclut les textes, les équipes et l'acceptabilité des modalités proposées.

L'A2I propose enfin une revue régulière du portefeuille de priorités. Les projets sont classés selon leur utilité, leur maturité et les preuves disponibles. Certains seront poursuivis, d'autres corrigés, différés ou arrêtés. Ces décisions doivent être motivées et conserver la trace des obligations déjà prises. La stratégie devient crédible lorsqu'elle accepte de déplacer des moyens au vu des résultats, sans changer les critères pour préserver une annonce antérieure. La priorité est donc une décision de gestion suivie, dont les conséquences sont mesurées et dont la révision reste possible.

PARTIE V LES RECOMMANDATIONS POUR 2026 À 2031

LES DÉCISIONS DES CENT PREMIERS JOURS

Les cent premiers jours doivent établir les conditions d'une action vérifiable. Ils ne peuvent pas produire immédiatement tous les effets économiques et sociaux d'une réforme. L'A2I propose de les utiliser pour reconstruire la référence, clarifier les responsabilités et traiter les blocages les mieux documentés. Le calendrier commence à l'adoption de cette démarche par l'équipe concernée ; il ne présume pas d'une date d'installation gouvernementale. Les livrables proposés sont des instruments de pilotage, dont le contenu doit être adapté aux compétences institutionnelles et aux ressources disponibles.

La première séquence consiste à établir un inventaire des engagements et des projets hérités. Chaque programme prioritaire doit être décrit avec son financement, son état technique et ses obligations restantes. L'inventaire distingue les annonces, les contrats, les travaux et les services opérationnels. Il repère les équipements disponibles mais sous-utilisés. Cette étape permet d'éviter qu'un programme nouveau ignore des capacités déjà financées. Elle fournit également une base pour expliquer les choix de continuité ou de réallocation, sans attribuer artificiellement toutes les réalisations au nouveau cycle politique.

La deuxième séquence construit un tableau de référence limité. Les administrations et les producteurs statistiques doivent harmoniser les définitions retenues pour

l'emploi, les droits sociaux, les services et les investissements. Les indicateurs dont la série est rompue sont présentés séparément. L'A2I recommande de publier les valeurs datées avec leur statut, plutôt que promettre un tableau exhaustif impossible à fiabiliser rapidement. Une donnée manquante devient une tâche identifiée avec un producteur et une échéance. Cette méthode rend visibles les limites dès le début du pilotage.

La troisième séquence traite les blocages opérationnels urgents. Les secteurs de santé, d'eau et d'investissement peuvent fournir des cas où une décision ciblée permet de récupérer un service ou de débloquer une activité. Les responsables doivent vérifier les causes avant de fixer une solution. Une absence de personnel ne se règle pas comme un retard de raccordement ; un litige contractuel ne se résout pas par une nouvelle communication. Le rapport propose une équipe de coordination limitée aux programmes pilotes, avec un pouvoir d'escalade clairement défini.

La quatrième séquence prépare des contrats de résultats. Ces contrats relient le service attendu, les moyens et les responsabilités. Ils ne créent pas, par leur seul intitulé, une obligation juridique nouvelle. Les compétences de chaque institution doivent être respectées et les engagements financiers vérifiés. Les premiers contrats peuvent porter sur quelques parcours ou bassins de vie, afin de tester les données et les

procédures. L'A2I recommande de conserver les causes de retard et les décisions correctives, pour que la contractualisation ne devienne pas un exercice formel supplémentaire.

La cinquième séquence organise une première restitution publique. Elle présente le point de départ, les décisions prises, les difficultés non résolues et le programme de la première année. Les résultats immédiats doivent être décrits selon leur nature : registre publié, procédure simplifiée, service remis en fonctionnement ou protocole adopté. Ils ne doivent pas être présentés comme des effets macroéconomiques définitifs. Le Parlement et les parties concernées pourront examiner les choix à partir de pièces réutilisables. Cette restitution permet également de corriger les définitions avant leur installation durable.

Le financement de ces séquences doit être explicité. Certaines tâches peuvent relever de moyens existants ; d'autres nécessitent une réallocation ou une décision budgétaire. Le rapport ne propose aucun montant global sans diagnostic de charge. Il recommande de chiffrer les besoins d'équipe, de système d'information et d'évaluation. Les cent premiers jours sont réussis si les politiques disposent de références fiables, de décisions suivies et de responsabilités lisibles. Ce résultat de méthode rend possible une évaluation ultérieure exigeante, sans promettre que tous les écarts seront effacés dans ce premier délai.

PARTIE V LES RECOMMANDATIONS POUR 2026 À 2031

LA FEUILLE DE ROUTE DE LA PREMIÈRE ANNÉE

La première année doit transformer les instruments initiaux en capacités régulières de gestion. L'A2I recommande une programmation qui distingue préparation, expérimentation, extension et évaluation. Les chantiers ne suivent pas tous le même rythme : une amélioration de procédure peut être rapide, tandis qu'un recrutement spécialisé ou une infrastructure nécessite davantage de temps. Le calendrier doit conserver ces différences. Une feuille de route crédible indique ce qui sera réalisé, ce qui sera testé et ce qui restera en préparation, avec les conditions permettant de passer d'une étape à l'autre.

La stabilisation des données constitue un premier travail. Les programmes pilotes doivent produire plusieurs observations comparables et vérifier leurs mécanismes de collecte. Les responsables examinent les doubles comptes, les retards et les variations de définition. L'A2I recommande de tester la charge de saisie pour éviter que les équipes passent davantage de temps à renseigner des tableaux qu'à assurer le service. Les données utiles au pilotage doivent provenir autant que possible des opérations ordinaires, complétées par des enquêtes lorsque les effets ne sont pas visibles dans les fichiers administratifs.

La remise en fonctionnement des capacités existantes forme un deuxième chantier. Les inventaires des premiers mois doivent déboucher sur des décisions de personnel, de maintenance ou de raccordement. Les projets sont hiérarchisés selon

leur service récupérable et leurs coûts futurs. Le rapport recommande une vérification après intervention, afin de mesurer si le blocage a réellement disparu. Une décision de recrutement ou un marché de maintenance signé représente une étape ; l'effet attendu apparaît lorsque le service est assuré de manière continue aux populations concernées.

Les dispositifs sociaux et économiques doivent être revus sur leurs mécanismes. Les programmes d'emploi, d'aide et d'incitation peuvent faire l'objet d'évaluations ciblées sur les questions les plus importantes. L'A2I recommande de sélectionner quelques dispositifs à forte dépense ou à fort enjeu, plutôt que lancer simultanément des audits exhaustifs sans capacité de suivi. Les conclusions devront proposer des options concrètes : ajuster les critères, renforcer l'accompagnement, modifier la contrepartie ou arrêter une composante. Les décisions de réforme intégreront les obligations déjà prises et les situations des bénéficiaires.

Les contrats territoriaux doivent être expérimentés avec des bassins présentant des contraintes différentes. Une métropole, une ville intermédiaire et un territoire rural n'ont pas les mêmes besoins ni les mêmes coûts. Le rapport propose de tester les méthodes de diagnostic, les responsabilités et les financements avant une généralisation. La comparaison doit porter sur les progrès depuis la situation initiale. L'A2I recommande une assistance

d'ingénierie pour les territoires qui en manquent, afin que l'accès au contrat ne favorise pas uniquement ceux qui disposent déjà de capacités administratives élevées.

La première année doit également préparer les arbitrages pluriannuels. Les investissements nouveaux sont examinés avec leurs charges d'exploitation, leurs risques et leurs dépendances. Les programmes peuvent être phasés pour aligner financement, ressources humaines et capacités de réseau. Le rapport recommande une revue de portefeuille avant la programmation suivante, permettant de déplacer des ressources lorsque les preuves justifient une correction. Les options doivent être expliquées au public et aux acteurs concernés, notamment si elles modifient une annonce ou une échéance antérieure.

Une restitution annuelle conclut ce premier cycle. Elle présente les réalisations, les effets déjà observables et les questions qui exigent davantage de recul. Les écarts sont analysés avec leurs causes et les mesures décidées. L'A2I propose que cette restitution serve de base à la révision du calendrier, sans effacer les engagements initiaux. La première année doit ainsi produire une capacité d'apprentissage : mieux préparer, mesurer et corriger. Sa réussite se lit dans la qualité des services récupérés et dans la possibilité de démontrer les progrès, davantage que dans la multiplication de programmes annoncés.

PARTIE V LES RECOMMANDATIONS POUR 2026 À 2031

LE FINANCEMENT ET LES ARBITRAGES

La stratégie 2026–2031 doit être accompagnée d’une lecture financière qui distingue besoins, ressources confirmées et risques. L’A2I ne propose pas un montant global arbitraire pour les quinze chantiers. Les coûts dépendent des périmètres retenus, des charges récurrentes et des capacités déjà disponibles. Le rapport recommande un chiffrage progressif par programme, puis une consolidation permettant d’éviter les doubles comptes. Une dépense présentée dans plusieurs stratégies sectorielles ne doit être additionnée qu’une seule fois dans la programmation générale.

Le coût complet constitue le premier principe. Il inclut études, construction, équipements, exploitation, maintenance et remplacement éventuel. Pour un service, il comprend également les agents, les systèmes et les dépenses nécessaires à son accessibilité. Une option moins chère à l’investissement peut devenir plus coûteuse sur sa durée d’usage. L’A2I recommande de comparer les solutions sur un horizon cohérent, avec des hypothèses de prix et de fonctionnement explicites. Les charges futures doivent être identifiées avant la décision, même lorsqu’elles relèvent d’une autre institution que celle qui finance l’actif initial.

Le redéploiement constitue une possibilité, dont la disponibilité doit être prouvée. Une sous-exécution ne représente pas automatiquement une marge libre : les crédits peuvent correspondre à des contrats enga-

gés ou à des travaux reportés. Une dépense fiscale évaluée n’est pas non plus une recette entièrement récupérable après réforme. Le rapport recommande d’examiner les obligations, les comportements et les délais. Les économies potentielles seront classées selon leur degré de certitude et leur horizon, afin de ne pas financer des engagements permanents par des ressources hypothétiques.

Les financements privés et les partenariats doivent conserver une lecture des risques publics. Un investisseur peut apporter des capitaux tout en recevant des garanties, du foncier ou des paiements futurs. L’A2I recommande de décrire ces contreparties et les conditions de mobilisation. Le partage des risques doit être cohérent avec la capacité de chaque acteur à les maîtriser. Une garantie publique ne doit pas rendre invisible une exposition importante. Les comparaisons de montage portent sur le coût complet, la qualité du service et la flexibilité, plutôt que sur le seul budget immédiat.

Les arbitrages sociaux doivent être examinés avant leur adoption. Une modification de prix ou de soutien peut dégager une marge mais affecter des ménages vulnérables. Le rapport propose une simulation distributive et une période de transition adaptée. Les compensations doivent être accessibles et financées, avec un suivi des personnes qui risquent de ne pas entrer dans le dispositif. L’A2I recommande de préserver les dépenses dont l’efficacité

est documentée, tout en révisant celles dont les effets restent faibles. Cette sélection exige des preuves et ne peut se résumer à une réduction uniforme.

La programmation doit être testée sous plusieurs hypothèses. Une évolution moins favorable des recettes, des coûts énergétiques ou des taux de financement peut modifier la soutenabilité. Le rapport recommande des scénarios de sensibilité avec des variables limitées et des formules reproductibles. Les tests ne sont pas des prévisions ; ils servent à déterminer quelles décisions doivent être phasées, sécurisées ou conditionnées. Les marges de précaution doivent être justifiées selon les risques, afin de ne pas immobiliser inutilement des ressources qui pourraient améliorer des services prioritaires.

L’A2I propose enfin une annexe financière unique reliant chaque recommandation à son statut. Les actions peuvent être réalisables à moyens existants, nécessiter un redéploiement, demander des crédits nouveaux ou rester non chiffrées. Cette classification rend la proposition honnête et utilisable. Les responsables pourront compléter les coûts et les sources avant adoption. La crédibilité financière du rapport repose sur cette progression : définir le service, calculer ses besoins, examiner les alternatives et vérifier la ressource. L’ambition reste compatible avec une discipline qui protège les engagements futurs contre des financements insuffisamment établis.

PARTIE V LES RECOMMANDATIONS POUR 2026 À 2031

LES CONTRATS DE RÉSULTATS NATIONAUX ET TERRITORIAUX

Le contrat de résultats proposé par l'A2I est un instrument de pilotage reliant objectifs, ressources et responsabilités. Il ne devient pas juridiquement opposable par sa seule dénomination. Son adoption doit respecter les compétences des institutions et les procédures budgétaires applicables. Il peut néanmoins rendre une politique plus lisible en précisant ce que chaque acteur doit produire et comment les écarts seront examinés. Le rapport recommande des contrats limités à des résultats prioritaires, plutôt qu'une accumulation d'obligations difficiles à suivre.

La fiche initiale décrit le problème, les bénéficiaires et le service attendu. Elle conserve une valeur de départ datée et la méthode de mesure. L'objectif doit être compréhensible et réaliste au regard des moyens. Les cibles peuvent prendre la forme d'un niveau, d'un délai ou d'une réduction d'écart, selon le domaine. L'A2I recommande de ne pas fixer une valeur numérique avant validation de la référence. Lorsque les données manquent, le premier engagement porte sur la production d'une mesure fiable, avec un calendrier et un producteur identifiés.

Le contrat décrit ensuite les moyens et les dépendances. Il indique les financements confirmés, les équipes et les contributions attendues des autres acteurs. Les charges de fonctionnement sont incluses. Une infrastructure peut dépendre d'un raccordement ou

d'un recrutement qui relève d'une autre autorité ; cette dépendance doit figurer dans le calendrier. Le rapport propose un responsable de coordination et des responsables d'exécution distincts. Cette organisation permet d'éviter qu'un pilote soit tenu pour seul responsable d'une décision qu'il ne maîtrise pas, tout en conservant une procédure d'arbitrage.

La territorialisation exige des objectifs différenciés. Les besoins, les capacités et les coûts varient entre régions et bassins de vie. L'A2I recommande des standards de service communs, accompagnés de trajectoires adaptées. Les territoires fragiles peuvent recevoir un soutien d'ingénierie et un délai compatible avec leur situation initiale. La comparaison doit mesurer les progrès et la réduction des écarts, sans produire un classement brut qui récompenserait les points de départ favorables. Les financements ne doivent pas pénaliser les populations au motif que leur administration dispose de moins de moyens techniques.

Le suivi doit conserver un petit nombre d'indicateurs d'effet et quelques jalons opérationnels. Les jalons renseignent sur les étapes ; les résultats décrivent le changement recherché. Leur articulation permet de détecter un retard avant qu'il n'affecte entièrement la cible. Le contrat prévoit une fréquence de revue adaptée au secteur et un traitement des données manquantes. L'A2I recommande de publier les décisions correc-

tives, avec leur justification. Une révision peut être légitime si le contexte change, mais elle doit conserver l'objectif initial pour permettre l'évaluation.

L'évaluation du contrat doit éviter les effets pervers. Une incitation fondée seulement sur le volume peut favoriser des actes inutiles, des bénéficiaires faciles à traiter ou une sélection des territoires les mieux dotés. Le rapport propose des critères de qualité et d'équité, ainsi qu'un examen des comportements induits. La rémunération ou le financement ne doivent pas dépendre d'un indicateur unique que les acteurs peuvent optimiser au détriment du service. Une revue indépendante peut vérifier les données et examiner les effets inattendus, selon un protocole proportionné aux enjeux.

La clôture du contrat repose sur des preuves et une appréciation explicite. Elle décrit les résultats, les coûts et les limites d'attribution. Les obligations restantes sont conservées dans le programme suivant. L'A2I recommande une restitution qui permette aux institutions compétentes et aux usagers d'examiner les progrès. Le contrat devient alors un support de coopération et de responsabilité. Sa valeur tient à la qualité des décisions qu'il organise, à la possibilité de corriger les écarts et à la continuité du service, davantage qu'au nombre de signatures recueillies lors de son lancement.

PARTIE V LES RECOMMANDATIONS POUR 2026 À 2031

LE TABLEAU DE BORD 2031

Le tableau de bord doit permettre de comprendre la trajectoire nationale sans réduire toute la politique publique à quelques chiffres. L'A2I propose un noyau d'indicateurs, complété par des vues sectorielles et territoriales. Chaque mesure conserve sa définition, sa source et sa fréquence. Le tableau distingue valeur observée, cible proposée et projection. La présente édition ne fixe pas de cibles numériques nouvelles lorsque la référence ou le financement manque. Elle définit les informations nécessaires pour que ces cibles puissent être décidées et suivies de manière crédible.

L'emploi doit être lu par solde national et qualité. Les séries statistiques décrivent le volume, tandis que les données administratives peuvent renseigner sur la déclaration et la durée. Le tableau doit conserver les ruptures de méthode et ne pas mélanger un stock trimestriel avec un cumul annuel. L'activité féminine et la situation des jeunes nécessitent des mesures propres. L'A2I recommande d'associer chômage, participation et parcours, afin qu'une sortie de la population active ne soit pas présentée comme une amélioration automatique de l'accès à l'emploi.

Les conditions de vie demandent un indicateur de revenu disponible réel et une lecture des dépenses contraintes. Les prix moyens ne suffisent pas à décrire la situation des ménages. Le tableau devra

distinguer catégories de revenu, milieux de résidence et composition familiale lorsque les données le permettent. Les aides et les prélèvements seront intégrés à une lecture distributive. L'A2I propose de publier les limites des enquêtes et leurs intervalles de référence, plutôt que produire une actualisation artificielle à partir de données anciennes.

Les services sociaux doivent être évalués selon l'accès et la qualité. Pour la protection sociale, droits ouverts, prestations et interruptions seront distingués. Pour la santé, des parcours prioritaires fourniront délais et restes à charge. Pour l'éducation, les acquis fondamentaux seront accompagnés de données d'assiduité et d'abandon. Ces mesures ne doivent pas encourager une sélection des bénéficiaires les plus faciles. Le rapport recommande des ventilations permettant de repérer les publics qui restent à l'écart, avec une protection stricte des informations individuelles.

L'eau et les investissements productifs doivent conserver leur chaîne physique. Le tableau d'eau suivra continuité, pertes et coût complet de livraison, en distinguant capacité et production. Le suivi d'investissement indiquera les projets devenus opérationnels et les effets observés sur l'emploi et la valeur locale. L'A2I recommande des cohortes et des statuts stables pour éviter les doubles comptes. Les montants annon-

cés restent visibles comme portefeuille, mais ne doivent pas être agrégés avec les dépenses réalisées ou les actifs déjà exploités.

L'équité territoriale nécessite des comparaisons adaptées. Les écarts d'accès et de revenu doivent être mesurés avec des populations et des périodes homogènes. Le tableau peut présenter les progrès depuis le point de départ et la distance à un standard de service. L'A2I recommande de compléter les régions par des bassins de vie lorsque les données sont suffisamment robustes. Les territoires peu peuplés ne doivent pas recevoir une précision statistique fictive. Une information agrégée fiable est préférable à une valeur locale dont l'incertitude rend la comparaison trompeuse.

La publication doit être accompagnée d'une note de lecture et d'un journal des révisions. Les couleurs ou les statuts seront fondés sur des critères définis, sans transformer une hausse en amélioration lorsque l'indicateur doit diminuer. Les données manquantes seront signalées distinctement des résultats défavorables. Le tableau doit également montrer les décisions prises à la suite des écarts. L'A2I propose une revue annuelle des indicateurs pour vérifier leur utilité, tout en conservant les séries historiques. Sa réussite se mesure à sa capacité de guider un arbitrage et d'expliquer le progrès aux citoyens.

PARTIE VI LES SCÉNARIOS ET LE DISPOSITIF DE SUIVI

TROIS TRAJECTOIRES POSSIBLES POUR LE MAROC

Les scénarios proposés par l'A2I servent à examiner les conditions de réussite des recommandations. Ils ne constituent pas des prévisions ni des probabilités de résultat. Cette édition retient trois trajectoires qualitatives : continuité administrée, transformation par les résultats et dégradation sous contraintes. Elles combinent des hypothèses sur l'exécution, les ressources et les chocs. Le lecteur doit pouvoir identifier ce qui change entre elles. La comparaison permet de distinguer les décisions utiles dans plusieurs environnements et les projets dont l'intérêt dépend fortement d'une situation favorable.

La continuité administrée suppose la poursuite des programmes et une capacité d'investissement maintenue, mais une correction limitée des interfaces et de la mesure. Des infrastructures et des activités progressent, tandis que la diffusion des bénéfices reste inégale. Les administrations peuvent produire davantage de livrables sans démontrer suffisamment les effets sur les parcours. Le risque principal est un écart persistant entre les résultats présentés et l'expérience des usagers. Dans cette trajectoire, la revue d'exécution et l'évaluation des services deviennent des leviers prioritaires pour éviter une accumulation de capacités sous-utilisées.

La transformation par les résultats suppose une meilleure qualité de préparation et une capacité de réallocation. Les programmes sont choisis selon leurs effets attendus et révisés

au vu des observations. Les équipements existants sont exploités, les calendriers complémentaires sont synchronisés et les territoires disposent de contrats adaptés. Cette trajectoire nécessite des compétences, une stabilité de méthode et l'acceptation politique de corrections visibles. Elle ne promet pas l'absence de difficultés. Elle suppose que les écarts soient détectés assez tôt pour que les moyens soient déplacés avant que les retards deviennent structurels.

La dégradation sous contraintes combine des chocs et des fragilités d'exécution. Une tension hydrique prolongée peut réduire les revenus ruraux et augmenter les dépenses de sécurisation. Des coûts extérieurs plus élevés peuvent peser sur les ménages et les entreprises. Si les projets accumulent des retards, la marge budgétaire et la confiance peuvent se réduire simultanément. Cette trajectoire ne suppose pas nécessairement une crise brutale. Elle peut prendre la forme d'une lente détérioration des services et des possibilités économiques, que les moyennes nationales rendent difficile à percevoir rapidement.

Les scénarios doivent être comparés sur les mêmes questions : emploi et qualité des parcours, revenu réel, accès aux services, disponibilité des ressources et conversion de l'investissement. Les variables sont examinées avec une direction et un mécanisme, sans leur attribuer un chiffre non modélisé. L'A2I recommande de préciser les hypothèses de contexte

et les décisions publiques dans des colonnes distinctes. Cette présentation évite de rendre un scénario favorable uniquement parce qu'il suppose à la fois une météo, des marchés et une gestion exceptionnellement propices.

La transition entre trajectoires dépend de signaux et de réponses. Un retard de mise en service peut être corrigé si le blocage est identifié ; une dégradation répétée des parcours peut révéler une conception insuffisante. Le rapport propose de suivre les changements qui précèdent les résultats finaux : stabilité des financements, disponibilité des équipes, maturité des projets et qualité des données. Les scénarios seront révisés lorsque des informations nouvelles changent les hypothèses. Leur intérêt réside dans cette capacité d'adaptation, plutôt que dans une description figée de l'avenir.

L'A2I recommande enfin de choisir les actions qui conservent une utilité dans plusieurs trajectoires. Réduire les pertes d'un réseau, améliorer une compétence fondamentale ou rendre les paiements prévisibles peut renforcer la résilience sous différents contextes. Les projets plus exposés devront être phasés et soumis à des conditions de poursuite. La prospective rejoint ainsi la gestion : elle examine les dépendances et prépare les décisions qui permettront de maintenir le service et la capacité productive. Le scénario sert à discuter les choix avant que le contexte ne les impose.

PARTIE VI LES SCÉNARIOS ET LE DISPOSITIF DE SUIVI

TESTER LA ROBUSTESSE DES RECOMMANDATIONS

Une recommandation est robuste lorsqu'elle conserve une utilité dans plusieurs situations plausibles. Elle peut rester pertinente même si sa vitesse ou son financement doivent être adaptés. L'A2I propose de tester les options selon les contraintes climatiques, budgétaires, économiques et techniques. La présente édition organise ce test qualitativement. Elle ne produit pas de modèle macroéconomique ni de rendement chiffré sans données. Le but est de repérer les conditions de réussite, les points de rupture et les solutions de remplacement avant l'adoption d'un programme important.

Le test climatique examine plusieurs durées de tension sur l'eau et des variations de ressource. Une infrastructure de sécurisation peut rester utile, mais ses coûts et ses besoins énergétiques changent selon l'utilisation. Une politique agricole doit être évaluée au-delà d'une année moyenne. L'A2I recommande d'identifier les interventions qui réduisent les prélèvements ou diversifient les revenus, puis de vérifier leurs effets à l'échelle du bassin. Les économies locales peuvent être annulées si elles encouragent une extension de l'activité. Le test doit intégrer ce comportement possible.

Le test budgétaire examine une ressource plus limitée que prévu. Les responsables doivent savoir quelles composantes peuvent être différées et quels services doivent être protégés. Le rapport recommande de distinguer investissements modulables et obligations ré-

currentes. Une extension de droits ou un contrat de disponibilité peut être difficile à réduire après engagement. Le test doit également considérer les charges de maintenance. Reporter leur financement peut sembler économiser une dépense immédiate mais augmenter le risque de panne et de remplacement, avec des conséquences qui doivent être explicitées.

Le test économique porte sur les marchés, les coûts et les comportements privés. Un projet industriel peut dépendre d'une demande extérieure ou d'un intrant importé ; une destination touristique peut être exposée à certains marchés émetteurs. L'A2I recommande de vérifier les débouchés et les possibilités de diversification. Les incitations seront examinées selon plusieurs hypothèses d'additionnalité. Une aide peut devenir moins utile si l'investissement aurait eu lieu malgré tout. Les contrats doivent prévoir des étapes de réexamen lorsque les conditions commerciales évoluent sensiblement.

Le test opérationnel examine les capacités humaines et les interfaces. Une réforme peut être financièrement soutenable mais exiger des compétences indisponibles au rythme prévu. Le rapport propose de simuler des retards de recrutement, de marchés ou de raccordement. Les programmes doivent conserver des solutions transitoires qui assurent un service minimum sans devenir permanentes par défaut. L'A2I recommande de documenter leur

coût et leur date de révision. Les hypothèses de déploiement doivent être confrontées aux délais observés, plutôt qu'à un calendrier administratif conçu uniquement pour afficher une progression rapide.

Le test distributif vérifie les effets sur les populations fragiles. Une modification tarifaire ou de ciblage peut être efficace en moyenne et créer des difficultés pour certains ménages. Les options doivent être examinées avec leurs compensations, leurs seuils et leurs procédures de recours. Le rapport recommande de considérer le non-recours et les transitions de situation. Les données administratives seules peuvent manquer les personnes qui n'entrent pas dans le dispositif. L'A2I propose une combinaison d'enquêtes et de simulations pour vérifier la pertinence des protections envisagées.

Le résultat du test prend la forme d'une décision conditionnelle. Une action peut être poursuivie dans tous les scénarios, phasée selon la ressource, suspendue à une preuve de marché ou remplacée si un seuil est franchi. Les seuils seront définis après validation des données et des responsabilités. L'A2I recommande de publier les conditions de poursuite pour que la révision ne paraisse pas arbitraire. Cette méthode permet de conserver l'ambition tout en maîtrisant l'exposition. Elle transforme une recommandation générale en choix adaptable, dont les limites sont connues avant l'engagement.

PARTIE VI LES SCÉNARIOS ET LE DISPOSITIF DE SUIVI

LES SIGNAUX D'ALERTE ET LES DÉCISIONS CORRECTIVES

Le pilotage doit détecter les difficultés avant qu'elles ne deviennent une dégradation durable. L'A2I propose un système d'alerte fondé sur des signaux proches des mécanismes de résultat. Un indicateur final peut réagir tardivement ; un retard de paiement, une rupture de personnel ou un abandon de parcours peut apparaître plus tôt. Le rapport recommande de sélectionner des signaux utiles à la décision, avec un responsable et une fréquence. Un tableau d'alertes trop large risque de produire une surveillance formelle sans capacité de réaction.

La première catégorie concerne l'exécution. Les variations de délai, les écarts de coût et les étapes non franchies peuvent signaler un blocage. Leur interprétation dépend du stade du projet. Un retard d'étude n'a pas les mêmes conséquences qu'un équipement réceptionné sans service. L'A2I recommande une fiche précisant la cause connue, la pièce manquante et la décision attendue. Les responsables doivent pouvoir distinguer un décalage justifié d'un problème récurrent. L'alerte ne constitue pas une sanction ; elle déclenche une vérification et un arbitrage.

La deuxième catégorie concerne l'accès. Des demandes non achevées, des délais de soins ou des interruptions de droit peuvent révéler une difficulté de service avant qu'elle n'apparaisse dans une enquête annuelle. Le rapport

propose de suivre ces situations par territoire et par population, avec une protection des données. L'A2I recommande de conserver les abandons dans le dénominateur. Un service peut afficher un bon résultat parmi les seuls dossiers terminés tout en excluant de nombreuses personnes. La correction doit porter sur l'étape où les parcours se rompent.

La troisième catégorie concerne la soutenabilité. Une dépense qui augmente plus vite que les recettes, une maintenance différée ou une consommation de ressource supérieure à l'hypothèse initiale doit entraîner une revue. Le rapport recommande de distinguer variation ponctuelle et tendance. Les seuils ne seront pas fixés arbitrairement ; ils dépendront du programme, de sa marge et de son risque. L'A2I propose que les responsables expliquent les facteurs de l'écart et les options, avant qu'une réduction d'accès ou une interruption ne devienne la seule réponse possible.

La quatrième catégorie concerne les comportements induits. Un indicateur peut être atteint au prix d'une sélection des bénéficiaires, d'un changement de définition ou d'une qualité dégradée. Les évaluations doivent rechercher ces effets. L'A2I recommande une comparaison entre données de volume et expérience des usagers. Les écarts inhabituels peuvent justifier une vérification ciblée, sans constituer automatiquement une preuve de manipulation. Le dispositif doit

préserver la possibilité de signaler une difficulté de bonne foi, afin que les équipes ne soient pas incitées à masquer les problèmes pour conserver un statut favorable.

La réponse corrective doit préciser le choix et son délai. Les options peuvent inclure renforcement d'équipe, modification de procédure, réallocation, suspension ou nouvelle étude. Le responsable conserve la justification et la preuve de résolution. L'A2I recommande une procédure d'escalade lorsque l'acteur local ne maîtrise pas la décision nécessaire. La clôture d'une alerte doit être vérifiée sur le service ou le processus concerné. Une réunion ou une lettre ne suffit pas si l'obstacle demeure. Cette exigence permet de mesurer la capacité d'apprentissage institutionnel.

La publication doit rendre les corrections compréhensibles sans créer une dramatisation permanente. Les citoyens ont besoin de connaître l'écart, sa cause et l'action décidée. Certaines informations peuvent être agrégées ou différées selon les contraintes légitimes. Le rapport propose de conserver un historique, afin que les alertes récurrentes restent visibles. L'A2I pourra analyser les délais de correction et les effets observés. Le système devient utile lorsqu'il réduit la durée des difficultés et permet de réviser une politique inefficace, au lieu de produire seulement une nouvelle couche de reporting.

PARTIE VI LES SCÉNARIOS ET LE DISPOSITIF DE SUIVI

PROPOSITION D'UN SUIVI PÉRIODIQUE PAR L'A2I

L'A2I peut prolonger ce rapport par un dispositif de veille et d'analyse documentaire, sous réserve de disposer des ressources et des accès nécessaires. Cette proposition ne constitue pas l'annonce d'un observatoire déjà opérationnel. Elle décrit une organisation possible, cohérente avec sa vocation d'intérêt général. Le suivi doit conserver l'indépendance de l'analyse, la traçabilité des sources et la responsabilité humaine. Il ne remplace pas les producteurs statistiques ni les institutions de contrôle ; il rend leurs informations plus comparables et éclaire les questions de résultat.

Le premier niveau serait un registre documentaire actualisé. Il conserverait les publications, les valeurs de référence et les changements de méthode. Chaque indicateur serait associé à une source primaire lorsque celle-ci est disponible. Les chiffres du dossier initial non confirmés resteraient dans un registre séparé de demandes de vérification. L'A2I recommande de publier les corrections et leur effet sur les conclusions. Cette continuité évite qu'une nouvelle édition présente comme une découverte ce qui résulte seulement d'une révision de série ou d'un changement de périmètre.

Le deuxième niveau serait une revue régulière des résultats. Elle porterait sur un noyau limité d'indicateurs et sur quelques programmes prioritaires. Le suivi ne devrait pas chercher à produire une note générale de

performance gouvernementale sans fondement commun. Il décrirait les trajectoires, les écarts et les informations nouvelles. L'A2I pourrait approfondir les dossiers où un blocage est documenté ou où les données changent sensiblement l'appréciation. Les rythmes de publication seraient adaptés aux sources, afin de ne pas inventer une actualité mensuelle pour des enquêtes annuelles.

Le troisième niveau serait une capacité d'étude thématique. Les travaux pourraient associer chercheurs, professionnels et acteurs territoriaux selon des règles explicites de contribution. Les entretiens et les enquêtes futures devraient être décrits avec leur protocole et leurs limites. L'A2I recommande de séparer avis d'expert, observation de terrain et preuve statistique. Leur complémentarité peut éclairer des mécanismes que les tableaux ne montrent pas, mais ne justifie pas une généralisation automatique. Les conflits d'intérêts éventuels seront déclarés dans le cadre des études concernées.

Le quatrième niveau serait une revue stratégique à mi-parcours. Elle examinerait les recommandations adoptées, celles restées sans suite et les changements de contexte. Les scénarios seraient actualisés avec des hypothèses explicites. L'A2I pourrait proposer une réallocation de priorités lorsque les résultats ou les risques le justifient. Cette revue doit conserver l'historique des propositions

pour éviter un jugement rétrospectif opportuniste. La question serait de savoir quelles décisions restent utiles, quelles hypothèses ont été invalidées et quelles données manquent pour améliorer le choix suivant.

La gouvernance du suivi doit prévoir des règles de qualité. Une relecture humaine examinerait les sources, les calculs et les formulations sensibles. Les outils d'IA peuvent aider à repérer les divergences et à organiser les corpus, mais les conclusions resteraient assumées par les responsables du travail. L'A2I recommande de conserver un registre des vérifications et des limites. Les productions devront éviter de laisser croire à une certification ou à une mission institutionnelle qui n'aurait pas été réalisée. La transparence sur les capacités réelles protège la crédibilité du dispositif.

Le financement et la charge de travail doivent être proportionnés. Un premier suivi peut s'appuyer sur des publications publiques et des dossiers limités, puis s'élargir si les partenariats et les données le permettent. Le rapport ne chiffre pas une équipe sans définition d'activité. Il propose de commencer par des fonctions essentielles : documentation, analyse, contrôle et restitution. La valeur du suivi sera jugée sur les corrections qu'il permet de comprendre et les décisions qu'il aide à examiner. L'A2I pourra ainsi développer une mémoire des résultats publics, utile au débat et à la préparation des trajectoires futures.

PARTIE VI LES SCÉNARIOS ET LE DISPOSITIF DE SUIVI

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le Maroc de 2031 dépendra de la manière dont ses capacités seront utilisées et diffusées. Les infrastructures, les réformes et les filières constituent des atouts, mais leur accumulation ne suffit pas à garantir une amélioration partagée. L'A2I propose une lecture de l'action publique fondée sur les services et les parcours. Elle reconnaît les progrès documentés, examine les écarts et conserve les incertitudes. Cette démarche permet de préparer les choix suivants sans effacer l'héritage ni attribuer à une seule période des phénomènes dont les causes sont plus longues.

Le premier changement nécessaire concerne la qualité des engagements. Les objectifs doivent conserver une définition, une population et un horizon. Les moyens doivent être reliés à des réalisations, puis à des effets. Cette discipline évite les changements de périmètre qui brouillent les bilans. Elle permet également aux responsables d'expliquer les contraintes et les corrections. L'exigence de résultat ne consiste pas à demander l'impossible à une administration ; elle consiste à rendre les décisions et leurs conséquences suffisamment lisibles pour qu'elles puissent être examinées.

Le deuxième changement concerne l'exécution. Les ca-

pacités déjà financées doivent être exploitées avant que de nouvelles extensions ne soient décidées sans diagnostic. Les personnels, les raccordements et la maintenance doivent être préparés avec les investissements. Les politiques complémentaires doivent suivre des calendriers compatibles. L'A2I recommande un pilotage des interfaces et une revue des blocages prioritaires. Des gains importants peuvent être obtenus en corrigeant les ruptures de parcours et les délais, à condition que les responsabilités et les pouvoirs d'arbitrage soient clairement définis.

Le troisième changement concerne les arbitrages. Les finances, l'eau, l'énergie et les compétences imposent des choix. Le rapport ne les résout pas par des chiffres inventés ni par un ordre uniforme de dépenses. Il propose une méthode de comparaison, intégrant coût complet, équité et risques. Les projets doivent être phasés lorsque leur intérêt dépend d'hypothèses incertaines. Les dispositifs efficaces doivent être préservés et les autres révisés au vu des preuves. La capacité de renoncer à une composante inadaptée peut être aussi importante que celle de lancer une réforme.

Le quatrième changement concerne la confiance. Elle

ne se reconstruit pas seulement par un bilan mieux présenté. Les personnes doivent constater un service plus fiable, comprendre leurs droits et disposer de recours. Les données doivent être accessibles et les corrections visibles. L'A2I recommande une reddition des comptes qui conserve les objectifs initiaux et explique les révisions. Les institutions de contrôle, les producteurs statistiques, le Parlement et les acteurs de recherche ont des fonctions distinctes, dont la complémentarité doit être respectée pour renforcer la qualité du débat public.

La contribution proposée par l'A2I est une mémoire analytique des résultats et une capacité de préparation des décisions. Cette édition fournit un cadre, des audits sectoriels et des outils ; elle ne prétend pas clore toutes les questions. Les pièces complémentaires, les évaluations et les réponses contradictoires pourront enrichir le travail. L'horizon 2031 doit rester un point de vérification : accès aux services, trajectoires économiques, valeur créée et réduction des écarts. Le progrès sera mieux établi lorsque les moyens, les effets et les responsabilités pourront être rapprochés sans ambiguïté, dans une information compréhensible et révisable.

ANNEXES OPÉRATIONNELLES

ANNEXE 1 MATRICE DES ENGAGEMENTS ET RÉSULTATS

La matrice des engagements doit conserver la formulation d'origine et son document de référence. Dans cette édition, les engagements recensés proviennent du rapport indépendant fourni [D2]. Leur reprise n'est pas une vérification du texte intégral du programme gouvernemental. L'A2I recommande d'ajouter ce texte primaire à une édition ultérieure et de conserver les éventuelles précisions de définition. Le tableau proposé distingue objectif, mesure nécessaire et appréciation documentaire. Il sert à orienter la vérification, sans attribuer une certification globale à la liste.

L'emploi exige une série nationale de variations nettes et un horizon précis. Le cumul disponible est calculé sur les observations annuelles homogènes examinées, sans y ajouter une prévision de 2026. Les créations non agricoles doivent être conservées séparément.

L'activité féminine exige un taux de participation, dont la population et la méthode sont définies. Une formation ou un placement ne remplace pas cet indicateur. La matrice devra également préciser les dispositifs qui visent les obstacles de garde, de mobilité et de qualification, afin de relier l'objectif aux instruments réellement mobilisés.

Les engagements de protection sociale et de lutte contre la pauvreté nécessitent plusieurs niveaux de résultat. La couverture administrative, les droits mobilisables et le recours aux prestations ne doivent pas être fusionnés. Les aides doivent être suivies dans le temps pour examiner leur effet sur le niveau de vie et la vulnérabilité. Un nombre de familles bénéficiaires ne mesure pas une sortie durable. L'A2I recommande une définition de durée et de seuil, avec un protocole respectueux des données personnelles. La matrice conserve donc

l'effet final comme une question distincte des versements.

Les engagements éducatifs doivent associer une référence de test et une population. Les classements ne sont pas interprétés sans les scores, les incertitudes et la composition des cohortes. Le pré-scolaire doit conserver l'âge exact, l'année scolaire et l'opérateur. Une nouvelle échéance de généralisation ne remplace pas l'échéance initiale dans le registre. L'A2I recommande d'ajouter assiduité et qualité pédagogique. Ces champs permettent de distinguer couverture nominale et exposition réelle à un enseignement adapté, sans réduire l'évaluation à un taux d'inscription.

Les engagements de croissance et de répartition demandent des conventions explicites. La matrice indiquera si l'objectif porte sur une moyenne annuelle, un taux terminal ou une progression composée. Les

ANNEXES OPÉRATIONNELLES

indices d'inégalité seront comparés sur le même concept, revenu ou dépense, et la même population. Les valeurs hétérogènes citées dans le corpus ne sont pas utilisées comme une trajectoire unique. Pour les classes moyennes, le groupe doit être défini avant la comparaison. Les résultats peuvent varier selon la définition retenue, ce qui

doit apparaître dans l'appréciation.

Les engagements linguistiques doivent conserver leur dimension de service. Un budget ou un recrutement renseigne sur les moyens ; l'accès effectif à l'administration et à l'enseignement renseigne sur l'usage. L'A2I propose des mesures de demandes satisfaites et de continuité, avec les règles

de collecte correspondantes. La matrice doit enfin être datée et versionnée. Toute révision d'appréciation indique la pièce nouvelle et le constat modifié. Ce dispositif fournit une continuité de lecture : l'objectif ne disparaît pas lorsque la donnée manque, et la conclusion évolue lorsque la preuve devient disponible.

Lecture des dix engagements recensés dans le corpus

Engagement	Mesure	Appréciation documentaire	Référence
Emploi	Solde net national et qualité	Cumul disponible distinct du bilan final	R1 à R4
Participation féminine	Taux d'activité comparable	Mesurer participation et obstacles	R4 et D2
Protection sociale	Droits prestations et accès	Déploiement et effectivité à distinguer	R7
Classes moyennes	Revenu réel et groupe défini	Résultat distributif à documenter	D2
Éducation	Compétences et cohorte	Interprétation avec inclusion et période	R10
Amazighe	Accès effectif aux services	Moyens et usage à rapprocher	D2
Croissance	Convention du taux et période	Bilan annuel 2026 non clos	D2
Pauvreté	Trajectoire durable des ménages	Bénéficiaires distincts des sorties	D2
Inégalités	Même variable et population	Indices hétérogènes non comparables	D2
Préscolaire	Âge année et qualité	Taux et calendrier à harmoniser	D2

ANNEXES OPÉRATIONNELLES

ANNEXE 2 FICHES DE PREUVES ET CALCULS REPRODUCTIBLES

Une fiche de preuve doit permettre à un autre lecteur de retrouver l'information et de comprendre son usage. Elle comprend l'intitulé de la variable, le producteur, la publication, la période et la définition. Elle précise le statut de la donnée et les limites connues. L'A2I propose de conserver la valeur originale et la valeur utilisée dans le rapport, lorsqu'un arrondi ou une conversion a été appliqué. Les interprétations et les recommandations restent dans des champs séparés, afin de ne pas présenter une analyse comme une donnée directement publiée.

Le cumul d'emploi utilise les variations annuelles disponibles dans les séries du HCP. L'opération est une addition, dont le résultat dépend de la comparabilité des observations. Elle ne mesure ni le nombre de personnes différentes ayant travaillé ni la durée des emplois. Le calcul est conservé dans

le registre, avec les liens de chaque année. Une nouvelle méthode d'enquête impose un raccordement avant prolongation. L'A2I recommande de ne pas modifier rétroactivement le cumul sans documenter la nouvelle convention et les valeurs remplacées.

L'évolution des prix utilise deux indices moyens annuels de même base. La formule consiste à diviser l'indice final par l'indice initial, à soustraire un, puis à multiplier par cent. Le résultat représente la variation entre ces niveaux moyens. Il ne correspond pas à l'addition simple des taux annuels ni à la hausse d'un panier individuel. Le choix de 2021 comme référence exclut la variation de 2020 à 2021. L'A2I conserve cette précision, car l'expression de hausse depuis une année peut autrement couvrir des périodes différentes.

Le ratio AMO retenu compare les deux effectifs pu-

bliés à fin 2024. Diviser les bénéficiaires effectifs par les immatriculés produit un ratio interne à ces catégories, pas un taux de couverture de toute la population. La publication officielle évoque également une couverture populationnelle, avec un autre dénominateur [R7]. Le rapport ne confond pas ces mesures. La fiche doit préciser les catégories exactes employées par la source et les limites de leur interprétation. Elle ne transforme pas le ratio calculé en une mesure de recours effectif à chaque prestation.

Les dépenses fiscales sont des évaluations de coût selon un référentiel. Leur différence entre années peut refléter des changements de mesures, de base ou de méthode. L'A2I conserve les valeurs publiées et ne calcule pas une recette potentielle équivalente après suppression. Une fiche d'impact demanderait davantage d'informations

ANNEXES OPÉRATIONNELLES

sur les comportements et les bénéficiaires finaux. Le registre sépare donc coût fiscal estimé, nombre de mesures recensées et effets économiques. Cette distinction évite de présenter une opération arithmétique simple comme une réforme financière entièrement chiffrée.

La validation d'une fiche comporte une vérification d'unité, de période et de dénominateur. Les millions et milliards sont explicitement distingués ; les pourcentages et les points également. Une comparaison n'est retenue que si les concepts sont compatibles ou si leurs différences sont expliquées. Les chiffres du

corpus non confirmés sont conservés dans un registre de vérification et exclus des totaux certifiés par cette édition. L'A2I recommande une relecture indépendante des calculs avant toute diffusion institutionnelle définitive, avec un historique des corrections qui conserve la trace des conclusions affectées.

Registre des données quantifiées retenues

Variable	Valeur	Périmètre ou formule	Source
Emploi 2022	−24 000 postes nets	Variation annuelle nationale	R1
Emploi 2023	−157 000 postes nets	Variation annuelle nationale	R2
Emploi 2024	+82 000 postes nets	Variation annuelle nationale	R3
Emploi 2025	+193 000 postes nets	Variation annuelle nationale	R4
Cumul disponible	+94 000 postes nets	−24 000 −157 000 +82 000 +193 000	Calcul A2I
IPC moyen 2021 et 2025	103,9 et 119,6	Base 100 en 2017	R5 R6
Variation des indices	≈ +15,1 %	$(119,6 / 103,9 - 1) \times 100$	Calcul A2I
AMO fin 2024	31,94 M et 25,6 M	Immatriculés et bénéficiaires effectifs	R7
Ratio entre effectifs	≈ 80,2 %	$25,6 / 31,94 \times 100$ hors taux populationnel	Calcul A2I
Dépenses fiscales 2025	32,015 Mds DH	Coût évalué distinct de recette récupérable	R8
Mesures fiscales 2025	274 et 236	Recensées et évaluées en coût	R8
Tourisme 2025	19,8 M et environ 138 Mds DH	Arrivées et recettes annuelles	R11 R12

ANNEXES OPÉRATIONNELLES

ANNEXE 3 DICTIONNAIRE DES INDICATEURS ET MÉTHODES

Le dictionnaire permet de partager une mesure sans supposer que son intitulé suffit. Chaque indicateur doit préciser objet, formule, unité, population et fréquence. L'A2I recommande de conserver les exclusions et les changements de méthode. Le dictionnaire constitue un document de gestion ; il doit être utilisé par les producteurs et les lecteurs. Une définition trop générale laisse les services construire des valeurs différentes sous le même nom. Les termes ci-dessous fournissent un cadre de lecture, à compléter avec les conventions officielles propres aux séries utilisées.

L'emploi net est une variation de l'effectif occupé entre deux périodes comparables. Il peut être positif même si certaines activités perdent des postes. L'emploi durable exige une convention de durée et de continuité ; il ne constitue pas une propriété automatiquement observée dans un solde annuel. L'emploi déclaré décrit un statut administratif. Le taux d'activité rapporte les actifs à une population de référence définie ; le taux de chômage porte sur les actifs. Ces deux dénominateurs doivent rester distincts. Le sous-emploi et l'inactivité renseignent sur d'autres situations que le chômage.

Le revenu disponible comprend les ressources après

prélèvements et transferts selon la convention retenue. Le revenu réel tient compte des prix, avec un déflateur explicite. Le reste à vivre nécessite une définition des dépenses retranchées et ne peut être comparé sans elle. La pauvreté et la vulnérabilité utilisent des seuils ou des méthodes qui doivent être conservés. Le Gini mesure une dispersion sur une variable déterminée ; un indice du revenu n'est pas identique à un indice de dépense. Les ventilations par ménage et par personne ne sont pas interchangeables.

Les crédits initiaux désignent les autorisations de départ ; les crédits définitifs intègrent les ajustements selon le cadre comptable. L'engagement, l'émission et le paiement correspondent à des étapes distinctes. Le taux d'exécution doit indiquer celle qui constitue son numérateur. Le coût complet inclut les ressources nécessaires sur le cycle d'usage retenu. L'additionnalité décrit ce qui s'ajoute à la situation qui aurait existé sans intervention ; elle exige une hypothèse de comparaison. Une dépense fiscale évaluée est un coût estimé, dont la suppression ne garantit pas une recette identique.

Un projet approuvé a franchi une étape administrative ; un projet opérationnel produit le service ou l'activité selon

une définition vérifiable. La capacité décrit un potentiel technique ; la production décrit un volume réalisé sur une période. Pour l'eau, volumes prélevés, consommés, produits et distribués doivent être séparés. Pour l'énergie, puissance et énergie livrée ne partagent pas la même unité. La valeur ajoutée nationale ne se confond pas avec les ventes ou les exportations brutes. Les achats locaux constituent une information utile, mais ne résument pas toute la valeur créée.

Un indicateur d'activité mesure une opération ; un indicateur de résultat décrit un changement ; une évaluation d'impact examine la contribution causale. La ligne de base est une observation initiale datée. Une cible est un objectif, une prévision, une estimation future et un scénario, une construction conditionnelle. La clôture d'une recommandation exige une preuve définie. Le non-recours décrit les personnes qui ne mobilisent pas un droit ou un service auquel elles pourraient accéder. Le dictionnaire doit enfin préciser l'incertitude et la confidentialité, pour que la recherche de précision respecte les limites des données et les droits des personnes.

ANNEXES OPÉRATIONNELLES

ANNEXE 4 MATRICE OPÉRATIONNELLE DES RECOMMANDATIONS

La matrice opérationnelle traduit les recommandations en décisions examinables. Elle doit relier problème, action, pilote fonctionnel, calendrier, financement et preuve. Les fonctions proposées ne valent pas désignation juridique d'un ministère. Les coûts ne sont pas inventés lorsque le service et son périmètre ne sont pas encore définis. L'A2I recommande de distinguer moyens existants, redéploiement à confirmer et crédits nouveaux à chiffrer. Une action non chiffrée reste une proposition ; elle ne doit pas être présentée comme immédiatement finançable.

Pour les politiques sociales, la matrice retient des actions proches des parcours. L'emploi nécessite un suivi des bénéficiaires uniques et de leur activité maintenue. Les conditions de vie demandent un compte distributif et une mesure des dépenses contraintes. La protection sociale exige un rapprochement entre droits et prestations. La santé doit identifier les équipements sous-utilisés et les délais des parcours prioritaires. L'éducation doit définir un protocole d'apprentissage et d'assiduité. Les preuves de clôture porteront sur la dis-

ponibilité des informations et l'amélioration du service, selon la nature de l'action.

Pour les ressources et les activités rurales, la matrice doit articuler eau, revenu et adaptation. L'audit des aides agricoles sépare les programmes et leurs bénéficiaires. Le bilan hydrique distingue ressources, usages et pertes. Les actions de reconversion sont suivies jusqu'aux revenus, pas seulement jusqu'à une formation. L'A2I recommande de préciser les bassins et les populations avant la programmation. Les contreparties d'une aide ou d'un investissement doivent rester vérifiables, avec une méthode qui permette d'examiner les comportements induits et les effets collectifs sur la ressource.

Pour les politiques productives, la matrice retient la conversion et la valeur. Le registre d'investissement suit des cohortes jusqu'à l'exploitation. Les filières industrielles doivent documenter les fournisseurs, les compétences et la valeur nationale. L'énergie conserve capacités, production et contraintes de réseau. Le numérique suit les démarches achevées et la réversibilité des systèmes.

Le tourisme examine les achats et les emplois locaux. Les jalons permettent de détecter les blocages ; les indicateurs d'effet vérifient si l'action améliore réellement l'activité. Les deux ne doivent pas être fusionnés.

Pour les règles économiques et les territoires, la matrice doit conserver la distribution des responsabilités. Les évaluations fiscales relèvent de données et de méthodes spécifiques. Les questions de concurrence doivent respecter l'indépendance du régulateur. Les contrats territoriaux nécessitent des engagements d'ingénierie et de fonctionnement. L'A2I recommande une procédure d'arbitrage lorsque plusieurs institutions contribuent au résultat. Le pilote de coordination ne doit pas être confondu avec tous les exécutants. Cette précision rend les retards explicables et limite les renvois de responsabilité entre niveaux.

La revue de la matrice doit être régulière mais proportionnée. Les actions peuvent être engagées, en difficulté, réalisées ou révisées, selon des critères publiés. La preuve attendue est définie dès le départ : document accessible, service opération-

ANNEXES OPÉRATIONNELLES

nel, parcours suivi ou coût vérifié. Une modification de calendrier doit conserver sa cause et ses conséquences. L'A2I recommande

d'identifier les actions qui produisent une valeur rapidement récupérable et celles qui nécessitent une préparation plus longue. La

matrice devient ainsi un outil de programmation et de correction, dont l'utilité se mesure aux décisions effectivement prises.

Actions pilotes proposées

Chantier	Action	Pilotage fonctionnel proposé	Preuve attendue
Emploi	Suivre les bénéficiaires et la durée	Fonction emploi et organismes gestionnaires	Parcours anonymisés
Conditions de vie	Construire le compte distributif	Statistique et finances	Méthode et enquête
Finances	Rapprocher crédits et services	Finances et ministères sectoriels	Tableau d'exécution
Protection sociale	Suivre droits et recours	Gestionnaires et autorités sociales	Motifs et prestations
Santé	Remettre les capacités en service	Santé et établissements	Parcours et équipes
Éducation	Mesurer acquis et assiduité	Éducation et évaluateurs	Protocole comparable
Agriculture	Évaluer aides et revenu rural	Agriculture et territoires	Incidence et ressource
Eau	Comparer coûts et volumes livrés	Eau et opérateurs	Bilan par bassin
Investissement	Suivre les cohortes de projets	Investissement et CRI	Statuts et exploitation
Industrie	Renforcer les fournisseurs	Industrie et filières	Commandes et valeur
Énergie	Relier production réseau et coût	Énergie et opérateurs	Bilan de disponibilité
Numérique	Évaluer les parcours achevés	Transition numérique et services	Usage et réversibilité
Tourisme	Mesurer les retombées locales	Tourisme et territoires	Achats et emploi
Concurrence fiscalité	Évaluer avantages et contreparties	Finances et régulateur compétent	Coût et effets
Territoires	Tester des contrats différenciés	Régions collectivités et État	Accès et convergence

Financement des actions. À instruire par action selon moyens existants, redéploiement confirmé ou crédits nouveaux chiffrés. Aucun coût non documenté n'est présenté comme acquis.

ANNEXES OPÉRATIONNELLES

ANNEXE 5 INTERDÉPENDANCES ET REGISTRE DES RISQUES

La carte des interdépendances identifie les ressources et les décisions qui conditionnent plusieurs programmes. Elle ne doit pas représenter toutes les relations possibles ; elle retient celles qui peuvent bloquer une réalisation ou modifier fortement son coût. L'A2I recommande un registre indiquant programme dépendant, ressource nécessaire, responsable et date attendue. Les risques sont décrits par leur mécanisme et leur conséquence. Cette édition utilise des appréciations qualitatives, sans leur attribuer une probabilité numérique qui ne serait pas issue d'un modèle documenté.

La relation entre eau, énergie et agriculture doit être décrite physiquement. Un projet peut sécuriser une alimentation tout en augmentant une demande électrique. Une amélioration de technique peut réduire un usage par unité et accroître le volume total si l'activité s'étend. Le registre doit conserver ces effets possibles. L'A2I recommande de tester les règles d'arbitrage et les solutions de continuité. Les responsables doivent savoir quels usages sont protégés et quelles décisions peuvent être adaptées en période de tension, avant que la contrainte impose une interruption non préparée.

La relation entre emploi, formation et mobilité doit être décrite par bassin. Une offre de compétences peut rester sans effet si les entreprises ne recrutent pas ou si les personnes ne peuvent rejoindre le lieu d'activité. Le risque porte alors sur la conversion de la formation en parcours. L'A2I propose une observation des débouchés et des obstacles, avec une coordination des services concernés. La garde d'enfants et le logement peuvent également intervenir. Le registre doit identifier la contrainte dominante, plutôt que financer simultanément tous les leviers sans diagnostic de leur contribution respective.

La relation entre couverture sociale et santé doit conserver les rôles. Le financement peut élargir la demande solvable tandis que l'offre reste limitée. Le risque concerne les délais, les coûts et la répartition territoriale. L'A2I recommande un suivi des parcours et de la capacité opérationnelle, avec une revue des achats de soins et des charges des régimes. Le registre doit distinguer difficulté d'accès, difficulté de remboursement et risque de financement. Ces situations se rencontrent chez le patient, mais elles demandent des décisions différentes et des responsables identifiées.

Les investissements productifs dépendent de raccordements, de compétences et de marchés. Le risque d'interface apparaît lorsque les échéances sont incompatibles. Le registre doit aussi considérer les engagements publics et les conditions de réversibilité. L'A2I recommande de vérifier les clauses en cas de non-réalisation et les charges qui resteraient à la collectivité. Les systèmes numériques ajoutent des risques de cybersécurité et de fournisseur ; les infrastructures ajoutent des besoins de maintenance. La comparaison doit intégrer les solutions de substitution, leur coût et leur délai, afin de connaître les marges de réponse.

Le traitement d'un risque nécessite une action et une preuve de réduction. Une étude peut clarifier une incertitude sans supprimer l'exposition ; une assurance peut transférer une charge sans éviter l'interruption ; un financement de réserve peut améliorer la réaction. Le registre doit préciser l'effet attendu de chaque mesure. L'A2I recommande une revue des risques résiduels après décision, pour éviter de considérer un problème comme résolu du seul fait qu'un plan a été adopté. Cette méthode permet de concentrer les moyens sur les fragilités déterminantes et de conserver une capacité de service sous différentes contraintes.

Interface	Risque principal	Réponse à tester
Eau énergie agriculture	Demande incompatible avec ressource et réseau	Bilan commun et règles d'arbitrage
Emploi formation mobilité	Parcours formés sans accès au recrutement	Diagnostic de bassin et suivi des personnes
Protection sociale santé	Droits sans offre suffisamment accessible	Parcours communs et capacités disponibles
Investissement réseaux compétences	Calendriers désynchronisés	Registre des dépendances et escalade
Financement exploitation	Charges récurrentes non sécurisées	Coût complet et test de ressources
Numérique fournisseurs	Dépendance et interruption	Réversibilité et continuité

ANNEXES OPÉRATIONNELLES

ANNEXE 6 HYPOTHÈSES DES SCÉNARIOS PROSPECTIFS

Les scénarios doivent être construits à partir d'hypothèses distinctes et comparables. L'A2I retient des variables de contexte et des variables de décision. Le contexte comprend notamment ressource hydrique, prix extérieurs et conditions de marché ; la décision concerne préparation, exécution, coordination et correction. Cette séparation permet d'examiner l'effet des choix sous plusieurs environnements. Une trajectoire favorable ne doit pas être définie seulement par un contexte sans difficulté. Le rapport utilise des scénarios qualitatifs et ne leur associe ni probabilité ni niveau macroéconomique chiffré non modélisé.

La continuité administrée suppose une poursuite des programmes et une correction limitée des méthodes. Les capacités peuvent progresser, mais les interfaces et la mesure restent inégales. L'hypothèse n'implique pas une absence de toute amélioration. Elle décrit une situation où les livrables continuent de dominer la démonstration publique. Les résultats attendus sont alors contrastés selon les secteurs et les territoires. L'A2I recommande de surveiller les équipements sous-utilisés et les parcours incomplets, qui peuvent signaler un rendement insuffisant malgré le maintien de moyens importants.

La transformation par les résultats suppose une préparation

plus solide et une capacité effective de réallocation. Les programmes disposent de références fiables et les dépendances sont synchronisées. Cette trajectoire exige des compétences et une responsabilité claire, mais elle peut rencontrer des chocs défavorables. Les améliorations reposent sur la rapidité de correction et la qualité des arbitrages. L'A2I recommande de vérifier les étapes concrètes qui soutiennent cette hypothèse : disponibilité des équipes, stabilité des définitions et mise en œuvre des décisions. Une déclaration d'intention ne suffit pas à faire basculer le scénario.

La dégradation sous contraintes combine des expositions et des difficultés de réponse. Les ressources peuvent être plus rares, les coûts plus élevés et les retards plus longs. Les conséquences sociales peuvent accroître les besoins alors que les recettes sont sous pression. Le scénario doit décrire ces mécanismes sans annoncer une crise certaine. L'A2I recommande d'examiner les risques de lente érosion du service, souvent moins visibles qu'un événement brutal. Les réponses prioritaires concernent la continuité des fonctions essentielles et la concentration des moyens sur les effets les mieux documentés.

Les tests de sensibilité peuvent être ajoutés lorsque des données

suffisantes deviennent disponibles. Ils doivent préciser une variable, une amplitude justifiée et une formule. Le modèle indiquera ce qui reste constant et les interactions laissées de côté. L'A2I recommande de publier les sources des paramètres et leurs limites. Une simulation de coût ne constitue pas une prévision complète de l'économie. Les résultats doivent être présentés comme conditionnels, avec des options de phasage ou de substitution. Cette discipline permet d'utiliser la quantification sans donner une fausse impression de précision.

La révision des scénarios doit conserver l'historique. Une nouvelle information peut modifier une hypothèse de marché ou révéler une meilleure capacité d'exécution. Le registre indiquera la date, la source et les décisions affectées. L'A2I recommande une revue périodique liée aux publications et aux étapes de programmation, plutôt qu'une actualisation permanente sans données nouvelles. Les scénarios servent finalement à préparer les conditions de décision : quelles actions restent utiles, quelles composantes doivent être sécurisées et quels engagements doivent attendre une preuve supplémentaire. Leur valeur dépend de cette utilisation dans l'arbitrage, pas de leur capacité à raconter un avenir séduisant.

Trajectoire	Hypothèse de décision	Point de vigilance
Continuité administrée	Programmes poursuivis correction limitée	Capacités sous-utilisées et résultats négatifs
Transformation par les résultats	Préparation coordination et réallocation	Compétences et constance du pilotage
Dégradation sous contraintes	Chocs combinés et réponse insuffisante	Érosion des services et des marges

ANNEXES OPÉRATIONNELLES

ANNEXE 7 RÉPONSES CONTRADICTOIRES ET POINTS NON RÉSOLUS

La présente édition n'a conduit aucune audition ni sollicitation externe nouvelle. Le tableau contradictoire doit donc indiquer les réponses non reçues et les questions à documenter, sans laisser croire qu'un organisme aurait refusé de répondre. Les éléments de réponse figurant dans le corpus sont attribués à ce corpus.

L'A2I propose un programme futur de vérification, organisé par question et par pièce. Cette distinction protège la précision du rapport et permet aux parties concernées de compléter l'analyse selon des demandes concrètes, plutôt que répondre à un jugement général.

Pour l'emploi, les pièces prioritaires concernent les séries raccordées, les définitions des créations annoncées et les bénéficiaires uniques des dispositifs. Les questions portent sur la durée, la

déclaration et les recouvrements. Pour les conditions de vie, il faut disposer d'un compte distributif récent et de conventions sur les classes moyennes. L'A2I recommande de conserver les résultats non démontrés tant que ces informations manquent. Une réponse peut modifier une interprétation, mais doit être examinée selon sa période et son champ, sans remplacer automatiquement une mesure comparable par une communication administrative.

Pour les finances publiques, les tableaux d'ajustement et d'exécution doivent être rapprochés programme par programme. Les taux sectoriels du corpus et les proportions de performance restent à confirmer dans les pièces primaires correspondantes. Les questions doivent porter sur les étapes et les causes : études, marchés,

foncier, paiement ou exploitation. L'A2I recommande de demander les statuts des projets et les charges futures. Les réponses permettront de distinguer un retard de financement d'un problème technique ou d'une décision de reprogrammation justifiée, avec les conséquences sur le service attendu.

Pour la santé et la protection sociale, les pièces concernent les motifs d'interruption de droits, les délais, les prestations et les capacités réellement disponibles. Les statistiques doivent conserver les régimes et les populations. Pour l'éducation, les taux de couverture préscolaire demandent une harmonisation des âges, des opérateurs et des années. Les évaluations pédagogiques doivent préciser les cohortes. L'A2I propose des questions de parcours et d'exposition au service.

ANNEXES OPÉRATIONNELLES

Les réponses ne seront pas utilisées pour attribuer un effet causal si elles décrivent seulement une activité ou un moyen.

Pour les programmes productifs et territoriaux, il faut documenter la maturité des projets, les ressources publiques mobilisées et les effets constatés. Les enveloppes de reconstruction doivent être distinguées des dépenses effectivement payées et des actifs réceptionnés. Les capacités énergétiques et les volumes numériques doivent être rapprochés des publica-

tions des organismes compétents. Les controverses nominatives du rapport source nécessitent des pièces et des procédures spécifiques ; elles ne sont pas reprises comme des faits établis. L'A2I recommande de traiter les règles de transparence sans amplifier des accusations insuffisamment documentées.

Le protocole contradictoire doit prévoir une formulation neutre de la question, un délai adapté et une possibilité de fournir des pièces complémentaires. Les réponses

seront reproduites ou synthétisées fidèlement, puis examinées avec les mêmes critères que les autres sources. Le registre conservera les points résolus et ceux qui demeurent ouverts. Une absence de réponse ne démontrera pas le contenu d'une accusation. L'A2I pourra néanmoins maintenir une appréciation de non-vérifiabilité et recommander une meilleure information. La contradiction améliore l'analyse lorsqu'elle produit un rapprochement de preuves, dont le lecteur peut suivre l'effet sur les conclusions.

Dossier	Pièce prioritaire	Statut dans cette édition
Emploi 2026	Séries raccordées et définition des créations	Non reçue dans le cadre d'une sollicitation
Budgets sectoriels	Tableaux primaires et causes des retards	Valeurs détaillées du corpus à confirmer
AMO et santé	Motifs de droits interruptions et délais	Suivi individuel non disponible
Préscolaire	Série par âge opérateur et année	Harmonisation non réalisée
Projets productifs	Statuts financement exploitation et emplois	Registre consolidé non disponible
Reconstruction	Compte par projet et territoire	Rapprochement financier complet non réalisé
Contradiction externe	Réponses documentées aux questions	Aucune audition nouvelle conduite

ANNEXES OPÉRATIONNELLES

ANNEXE 8 BIBLIOGRAPHIE ET PROTOCOLE D'ACTUALISATION

La bibliographie distingue documents de travail et publications institutionnelles consultées. Les premiers permettent de retrouver les questions et les analyses du corpus ; les secondes soutiennent les valeurs retenues ou les cadres examinés. L'A2I recommande de conserver titre, producteur, date et lien, avec une mention de consultation au 9 octobre 2026. Une page d'annonce ou une synthèse officielle ne vaut pas lecture de toutes les pièces qu'elle présente. Le registre doit indiquer la portée réelle de l'accès documentaire pour éviter une certification implicite de tableaux non consultés.

Le dossier documentaire constitué avant de commencer cette analyse, présente un dossier journalistique de recommandations, dont la présente édition reprend et développe certaines analyses. Sa date d'arrêt et son statut sont conservés ; sa contribution n'est pas effacée par la signature A2I. Les documents qu'il cite ne sont pas réputés automatiquement consultés dans cette édition. Les valeurs qui ne disposent pas d'un rapprochement suffisant restent attribuées au corpus ou retirées du socle quantifié.

Les publications du HCP sur l'emploi constituent les références annuelles utilisées pour le calcul disponible. Le registre conserve chaque année séparément et la nouvelle enquête de main-d'œuvre comme une question de raccordement. Les publications d'indices des prix fournissent deux niveaux annuels comparables. L'A2I ne les utilise pas pour décrire un panier individuel ni un revenu réel. Les liens directs permettent de vérifier la période et la formulation. Les données peuvent être révisées ; une actualisation doit donc conserver la version initialement utilisée et expliquer le changement.

La synthèse fiscale du ministère des Finances soutient les coûts évalués et les nombres de mesures retenus. Les publications de la Cour des comptes et leur présentation officielle

permettent de situer les questions d'exécution et de protection sociale. La note OCDE sur PISA soutient l'interprétation des cohortes et des tendances. Les publications du ministère du Tourisme confirment les arrivées et les recettes annuelles. Le reporting du Conseil de la concurrence est cité comme cadre de suivi, sans reprise de marges détaillées non vérifiées dans cette édition.

Le protocole d'actualisation commence par une recherche ciblée sur les questions ouvertes. Les nouvelles publications sont comparées aux références existantes, avec un contrôle de définition, d'unité et de date. L'A2I recommande de vérifier si la modification provient d'une nouvelle période, d'une révision ou d'un changement de méthode. Les calculs sont refaits seulement lorsque les données concernées changent. Les conclusions sont ensuite examinées pour identifier celles qui doivent être amendées. Un lien remplacé ou une page déplacée ne justifie pas, à lui seul, une modification de l'analyse.

La version suivante devra comporter un journal des changements. Il indiquera les nouvelles sources, les valeurs corrigées, les questions résolues et les recommandations modifiées. Les contributions humaines seront décrites selon leur rôle réel, sans inventer une validation institutionnelle. L'A2I recommande une relecture des formulations sensibles et des calculs avant diffusion. La bibliographie devient ainsi une infrastructure de travail, qui rend possible une continuité documentaire et une discussion informée. Son utilité tient à la possibilité de remonter de la conclusion à la preuve, puis de réviser cette conclusion lorsque la preuve évolue.



By Lodi



LE MONDE EN CHIFFRES

Lisez ECOBUSINESS sur PressPlus et accédez
à une analyse approfondie de l'actualité
économique marocaine et internationale.

www.pressplus.ma

