N° : 32

By Lodj

31 10 26

DÉBATS

SAISON 2

LES FAITES EN QUESTION, LES IDÉES EN RÉPONSE !

BILLET

Nouveau gouvernement : le programme qui pourrait donner des regrets à l'opposition

FATIMA EZZAHRA EL MANSOURI : CHAPEAU BAS, MADAME LA CHEFFE DU GOUVERNEMENT !

Pourquoi son franc-parler au Parlement mérite-t-il d'être salué, tout en ouvrant une nouvelle exigence de résultats ?

CHRONIQUEURS

Gouvernement El Mansouri : le calendrier budgétaire à l'épreuve de la Constitution

EXPERTS

Métacognition : Quand les femmes marocaines apprennent à se regarder penser

ROOM

Mbappé face à la Chine : une phrase, trois sponsors perdus et une tempête diplomatique

LODj
MÉDIA
LODj
24 Web TV+
MAROC
AFRIQUE
MONDE
LA web TV 24H/7J
marocaine des générations
X, Y & Z !
LODj 24 Web TV+
EN DIRECT
L'INFO AUTREMENT !
LODj
24 Web TV+
Actualité
Décryptages
Interviews
Débats
Culture
Société
LIVE STREAMING 24H/24 • 7J/7
SUIVEZ-NOUS SUR
Facebook
Instagram
TikTok
YouTube
Kick
Twitch
SCANEZ
ET REGARDEZ
MAINTENANT !
Sur notre site
www.lodj.ma/tv
Sur tous vos écrans
PC, mobile, tablette
En direct
et en replay

SOMMAIRE

Certaines images de ce magazine peuvent avoir été créées par intelligence artificielle.

ÉDITO D'OUVERTURE 04

CHRONIQUEURS INVITÉS 06

EXPERTS INVITÉS 28

QUARTIER LIBRE 52

BILLET 78

ROOM 88

IDÉBATS By Lodj

Imprimerie Arrissala

IDÉBATS 32

OCT | 2026

PRÉSIDENT ARRISSALA SA : HASSAN SENTISSI EL IDRISSI
CEO DE L'ODJ MÉDIA : ADNANE BENCHAKROUN
DIRECTEUR DIGITALE & MÉDIA : MOHAMED AIT BELLAHCEN
ÉQUIPE DE RÉDACTION : BASMA BERRADA - SALMA LABTAR
NISRINE JAOUADI - AICHA BOUSKINE - MAMOUNE ACHARKI
CHRONIQUES VIDÉO - AVATAR : SOUKAINA BENSAID - CHAYMAE ABDALLAOUI
SOCIAL MEDIA TEAM : NADA DAHANE - OUMNIA LABRITI
INSÉRSION ARTICLES & MISE EN PAGE : MAMOUNE ACHARKI & IMAD BENBOURHIM
MAQUETTES / QUOTIDIENS 7DAYS : RIM KHAIROUN
WEBDESIGNER / COUVERTURE / ALIMENTATION & MISE EN PAGE : IMAD BEN BOURHIM

L'ODJ Média - Groupe de presse Arrissala SA
Retrouver tous nos anciens numéros sur :
www.pressplus.ma

EDITO

FATIMA EZZAHRA EL MANSOURI : CHAPEAU BAS, MADAME LA CHEFFE DU GOUVERNEMENT !

Pourquoi son franc-parler au Parlement mérite-t-il d'être salué, tout en ouvrant une nouvelle exigence de résultats ?

Par sa manière de répondre à l'opposition, de défendre la place des femmes et d'assumer ses orientations sociales, Fatima Ezzahra El Mansouri a donné du relief au débat parlementaire. Une prestation qui mérite d'être saluée. Cette première impression encourageante appelle désormais une suite : traduire l'assurance politique en décisions utiles aux Marocains.

Chapeau bas, Madame la Cheffe du gouvernement. Vous m'avez agréablement surpris.
Il faut pouvoir l'écrire simplement. Sans tourner autour du compliment comme s'il s'agissait d'une faute professionnelle. Nous réclamons des responsables politiques capables de parler clairement, puis nous devenons parfois soupçonneux lorsqu'une personnalité publique y parvient. Pour ma part, je préfère garder cette liberté : reconnaître une intervention réussie, même lorsque tout reste à démontrer dans l'exercice du pouvoir.

Dans vos réponses au Parlement, j'ai apprécié une présence. Une façon d'occuper votre fonction, de répondre sans vous effacer, de faire passer une conviction avec ce mélange de vivacité et d'ironie que l'on associe volontiers à Marrakech. L'humour, lorsqu'il porte une idée, peut rendre un débat politique plus intelligible. Il rapproche la parole institutionnelle de ceux qui l'écoutent.

Le moment le plus fort, à mes yeux, concerne votre réponse au Parti de la justice et du développement sur la place des femmes. Vous avez contesté cette représentation de la femme en « lustre » du foyer, en rappelant notamment les contraintes vécues par les veuves et les mères divorcées.

Voilà un sujet qui mérite mieux qu'une bataille de petites phrases. Derrière les images et les métaphores, il y a des existences. Une femme qui travaille peut financer les études de ses enfants, faire vivre ses parents, construire un projet ou simplement exercer une compétence. Sa place dans la société ne saurait dépendre de l'autorisation morale accordée par un adversaire politique.

Vous avez également reproché à vos interlocuteurs d'encourager les études et la carrière de leurs propres filles tout en tenant un autre discours pour les autres Marocaines. L'accusation vous appartient. La question qu'elle soulève, elle, mérite d'être posée à tous : acceptons-nous pour les filles des autres les possibilités que nous souhaitons pour les nôtres ?

C'est cette exigence de cohérence que je retiens. Elle traverse les appartenances partisanes. Elle oblige chacun à regarder ce qu'il défend publiquement et ce qu'il pratique chez lui.

J'ai apprécié, surtout, que la défense des femmes prenne la forme d'une parole assumée, portée au cœur de l'institution. Une cheffe du gouvernement n'a pas à demander pardon d'avoir du caractère. Elle a à exercer ses responsabilités, avec autorité, discernement et respect de la contradiction.

Votre parole sociale crée maintenant une obligation de cohérence

Votre position sur les inégalités mérite également attention. Le 21 octobre, vous avez affirmé votre refus d'une trajectoire qui laisserait les plus favorisés progresser pendant que les plus modestes reculeraient. Vous avez aussi défendu le rôle des entreprises, de l'investissement et de la simplification administrative.

Cette articulation me paraît féconde. Le Maroc a besoin d'entreprises qui investissent, embauchent et innovent. Il a besoin, dans le même mouvement, que les fruits de cette activité élargissent les perspectives de ceux qui attendent encore leur chance. L'ambition économique gagne en crédibilité lorsqu'elle se mesure aussi à la mobilité sociale qu'elle permet.

Vos mots ouvrent donc une attente. Celle d'un gouvernement capable de regarder ensemble la création de richesse, les conditions de travail, l'accès aux services publics et la possibilité de vivre dignement de son activité. Le projet de loi de finances sera un premier rendez-vous pour observer comment cette intention se traduit dans les arbitrages.

Sur le départ de Madiha Khayr, la rapidité de la décision peut être comprise comme un signal de responsabilité politique. Le gouvernement a présenté cette démarche comme une appréciation politique et institutionnelle, et la demande de fin de fonctions a été approuvée par SM le Roi. Cela ne préjuge en rien d'une culpabilité judiciaire.

L'exigence à retenir pour la suite est simple : les mêmes règles devront s'appliquer à tous. Une autorité devient convaincante lorsque ses décisions restent cohérentes, y compris lorsqu'elles concernent ses propres soutiens.

Bien sûr, les réserves existent. Tout le monde reconnaît la qualité de votre prestation parlementaire tout en interrogeant la capacité à transformer cette maîtrise de la parole en exercice durable du pouvoir. La question est légitime.

Mais elle ne doit pas nous empêcher de reconnaître ce qui commence bien. Une société qui refuse par principe toute bonne surprise finit par décourager jusqu'à la possibilité du changement. Nous pouvons applaudir un moment politique et conserver nos questions sur les moyens, les délais et les résultats.

Alors oui, Madame la Cheffe du gouvernement, chapeau bas pour cette entrée dans le débat. Vous avez donné envie d'écouter. Vous avez montré du répondant. Vous avez défendu des convictions avec une énergie qui mérite d'être reconnue.

Le plus beau prolongement serait désormais que cette surprise quitte l'hémicycle pour entrer dans la vie quotidienne : celle du jeune qui cherche son premier emploi, de la mère qui attend un rendez-vous médical, du salarié qui compte ses dépenses.

Vous m'avez agréablement surpris par votre parole. Je vous souhaite de nous surprendre davantage encore par votre action.

GOUVERNEMENT EL MANSOURI : LE CALENDRIER BUDGÉTAIRE À L'ÉPREUVE DE LA CONSTITUTION

Le projet de loi de finances 2027 pouvait-il être adopté avant l'investiture parlementaire du nouveau gouvernement, au nom de la continuité de l'État ?

Nommé le 16 octobre et investi par la Chambre des représentants le 22 octobre 2026, le gouvernement de Fatima-Ezzohra El Mansouri a dû composer avec un calendrier budgétaire particulièrement serré. L'adoption des orientations du projet de loi de finances 2027 avant le vote d'investiture soulève des interrogations sur les prérogatives d'un gouvernement nommé mais pas encore investi, ainsi que sur les limites de la gestion des affaires courantes.

Mustapha Sehimi : Professeur de droit (UMV Rabat), Politologue; examine les fondements constitutionnels de cette séquence et la tension entre respect des délais légaux, continuité de l'État et cohérence politique.

Le gouvernement El Mansouri et la constitution – Par Mustapha Sehimi.

L'adoption du projet de loi de finances 2027 avant l'investiture parlementaire du gouvernement El Mansouri soulève la question des pouvoirs d'un cabinet nommé mais non encore investi.

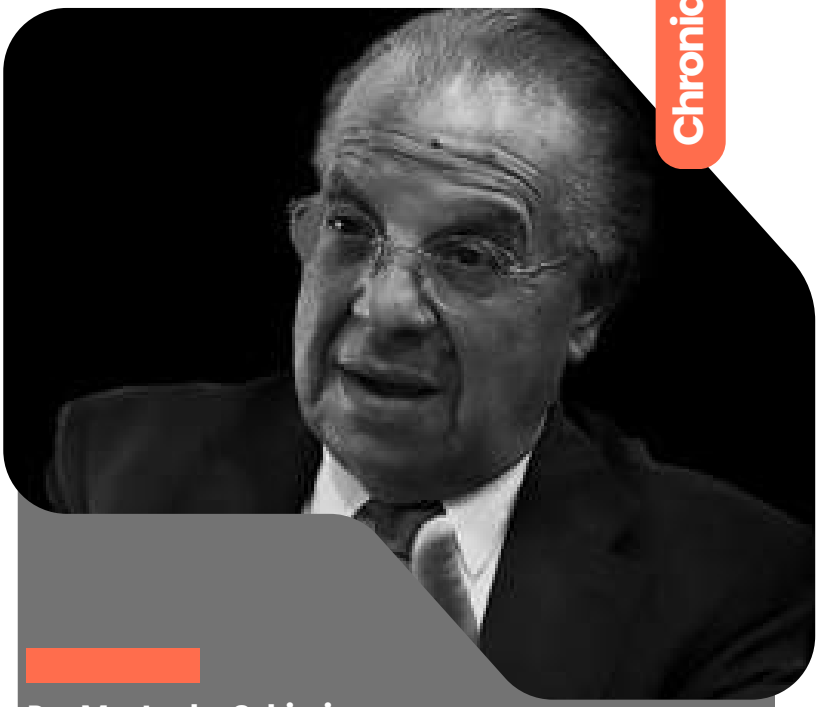
Mustapha Sehimi revient sur le respect du calendrier budgétaire entre continuité de l'État et limites des affaires courantes, une séquence qui met à l'épreuve l'articulation des exigences constitutionnelles et des choix politiques.

Le nouveau cabinet de Fatima-Ezzohra El Mansouri a donc été investi, conformément aux dispositions de l'article 88 de la Constitution, par la Chambre des représentants le 22 octobre courant avec 204 voix contre 127, soit 6 voix de plus que la majorité absolue.

C'est le chiffre le plus juste par rapport à ses prédécesseurs (Akhannouch, 213; El Othmani 208; et Benkirane, 218).

La majorité est, rappelons-le, formée du PAM (97), du PI (65), de l'USFP (26) et du PPS (22), soit un total de 210.

Un agenda bien serré pratiquement à propos de ce vote quatre semaines seulement après sa nomination à la différence des trois précédents cabinets (50 jours pour Abdalilah Benkirane, 40 jours pour Saâd Eddine El Othmani et 33 jours pour Aziz Akhanrouch).



Par **Mustapha Sehimi.**

Le problème qui s'est posé dans certains réseaux sociaux et analystes était de savoir comment devait s'organiser l'agenda gouvernemental.

Ce gouvernement pouvait-il exposer le projet de loi de finances 2026 et le faire valider par le Roi, président du Conseil des ministres, le 17 octobre, alors qu'il n'avait pas encore bénéficié d'un vote d'investiture par la Chambre des représentants ?

L'interrogation est d'abord de nature politique.

En bonne logique, il aurait sans doute fallu inverser le calendrier et prioriser le vote d'investiture avant le dépôt du projet de loi de finances 2027. Ce texte devait en effet traduire en termes opérationnels l'inflexion annoncée et attendue des politiques publiques pour la prochaine année.

Le nouveau cabinet a opté pour une autre approche : celle de l'application stricte de la loi organique des finances (n° 130-13 du 2 juin 2015) laquelle dispose que "le projet de loi de finances est déposé sur le bureau de la Chambre des représentants au plus tard le 20 octobre de l'année en cours" - art.48).

Et c'est précisément sur la base de cet agenda qu'il a organisé non sans précipitation d'ailleurs - et en amont- le calendrier précité. L'on comprend le souci de respect normatif que peut invoquer l'exécutif.

Mais au regard de cette exigence, il existe une entre option offerte par la Conseil constitutionnel dans une décision (No 15/955 en date du 4 mars 2015)

à propos de la conformité à la Constitution du projet de loi organique No 065-13 relatif à l'organisation et à la conduite des travaux du gouvernement...".

Affaires courantes

Le Maroc a connu une situation particulière entre le 29 septembre et le 22 octobre : celle d'un cabinet sortant jusqu'au vote d'investiture de la nouvelle Cheffe de gouvernement, Fatima-Ezzohra El Mansouri.
Du point de vue de la pratique institutionnelle marocaine et étrangère - l'on parle "d'expédition d'affaires courantes" qui est une notion jurisprudentielle.

L'exécutif de Aziz Akhannouch n'a pas démissionné ; il est resté en place pour assurer le fonctionnement normal de l'État au nom de la continuité, jusqu'à la nomination du nouveau gouvernement. Il faut en effet éviter toute vacance du pouvoir et précisément garantir la continuité de l'État et des services publics.
L'article 37 de la loi organique précitée définit ainsi l'expédition des affaires courantes : adoption des décrets, des arrêtés et des décisions administratives nécessaires, prise des mesures urgentes requises pour garantir la continuité des services de l'État et de ses institutions, maintien du fonctionnement régulier des services publics.

Ce périmètre exclut d'autres mesures susceptibles d'engager le futur gouvernement (approbation des projets de loi et des décrets réglementaires, nomination aux hautes fonctions ou aux fonctions supérieures, toute décision politique ou stratégique majeure...).

Le cabinet Akhannouch était ainsi astreint d'assurer le strict nécessaire pour que l'État fonctionne, mais rien de plus afin de ne pas lier les mains du futur exécutif. Qu'en est-il maintenant de la période allant de la nomination du gouvernement le 16 octobre jusqu'à son investiture parlementaire le 22 octobre ?

En particulier, pouvait-il faire adopter en Conseil de gouvernement puis en Conseil de ministres le samedi 17 octobre, le projet de loi de finances 2027 alors qu'il était seulement nommé mais pas investi pour pouvoir exercer la plénitude de ses attributions ?
Dans ce cas de figure, le gouvernement El Mansouri, non encore investi rappelons-le, était-il fondé à se baser sur la notion d'affaires courantes pour faire adopter par le Conseil des ministres présidé par le Roi "les orientations générales du projet de loi de finances " pour 2027 ? Voire.

C'est qu'en effet ce texte est de première importance dans la définition et la mise en œuvre des politiques publiques de l'État dont l'exécution est confiée au gouvernement.
Si donc la référence aux "affaires courantes " est irrecevable et implaidable, qu'en est-il de la notion de "nécessité" entourant la gestion des affaires courantes ?

Le Conseil constitutionnel dans sa décision (No 955/15 du 4 mars 2015) a pris position pour valider la "nécessité" en se fondant sur deux principes liés entre eux d'ailleurs.

Il a ainsi considéré que dans la situation d'un gouvernement transitoire démissionnaire, sortant et, par extension pourrait-on dire, entrant - tel celui de Fatima-Ezzohra El Mansouri – pouvait être invoquée la nécessité parce que justifiant l'action.
Il y avait là le principe constitutionnel de la continuité de l'État et des services publics : obligation donc pour ce cabinet nommé de prendre des textes réglementaires et des décisions urgentes indispensables pour éviter toute paralysie des institutions administratives et économiques du Royaume.

La nécessité comme justification ?

Mais cet argument ne vaut pas pour un projet de loi de finances : tant s'en faut. L'on peut même objecter que cette nécessité justifiant l'action ne pouvait profiter qu'au gouvernement sortant. Mais il y a plus. Référence est faite à la nécessité qui précisément limite l'action.

C'est que cette notion de "nécessité" permet aussi d'être une barrière : elle cantonne strictement le périmètre de l'action du gouvernement qu'il soit d'ailleurs bien démissionnaire, sortant ou entrant.
Le cabinet El Mansouri était nommé. A ce titre, il ne pouvait pas utiliser cette période transitoire avant son investiture pour saisir le Conseil des ministres et faire adopter un texte aussi important que le projet de loi de finances 2027. Ce texte était-il une "affaire courante et urgente" ?

Le Conseil constitutionnel dans sa décision de 2015 laisse entendre de manière implicite que cela dépend des circonstances. L'option du non respect de cet agenda était-elle envisageable ? Pas vraiment.

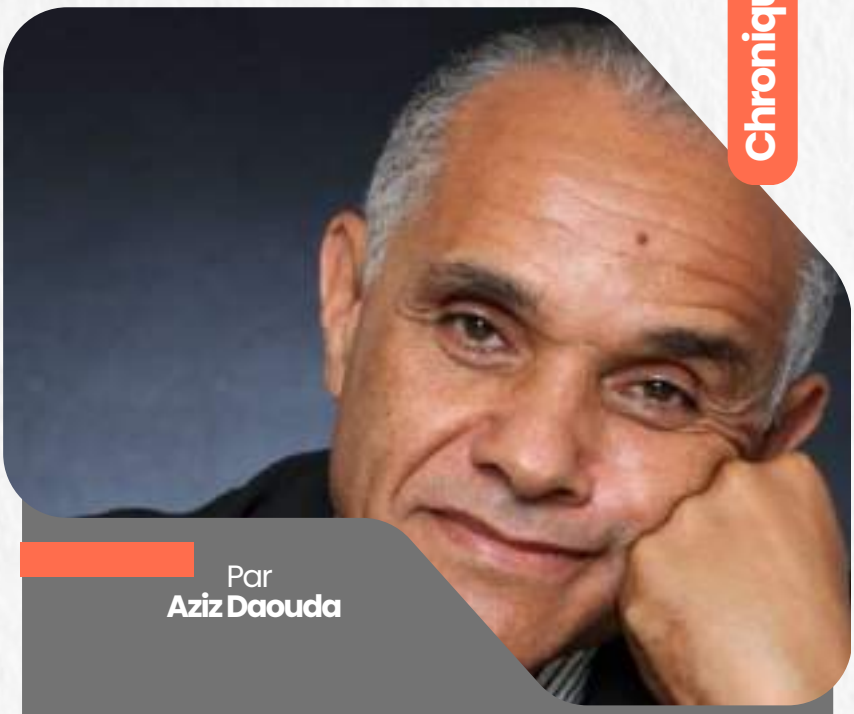
D'abord, aucune sanction de quelque nature que ce soit ne pouvait valablement être prise tant devant la juridiction administrative que devant la haute juridiction constitutionnelle : aucun texte pertinent ne permet une telle procédure de saisine.

Ensuite, l'on aurait respecté un principe de logique et de cohérence politique : un vote d'investiture puis le dépôt du projet de loi de finances devant le Parlement après le 20 octobre. Tel n'a pas été le cas en l'espèce.

Ce qui s'est apparenté à une sorte de fébrilité politique. A cet égard, le regretté Roi Hassan II aimait à rappeler ce vieil adage : "Le réel tient le juridique en l'état..."

SAHARA MAROCAIN : ALGER FACE À UNE NOUVELLE DONNE DIPLOMATIQUE

Entre l'évolution des négociations à l'ONU, l'ouverture envisagée à d'autres voix sahraouies et les tensions autour des projets énergétiques marocains, l'Algérie peut-elle encore défendre sa position sans revoir sa stratégie ?



Par
Aziz Daouda

Les déclarations d'Abdelmadjid Tebboune sur le Sahara marocain et le gazoduc atlantique interviennent dans un contexte de recomposition diplomatique. La proposition marocaine d'autonomie occupe une place centrale dans les discussions, tandis que de nouvelles pistes concernent la consultation des populations sahraouies et l'avenir de la MINURSO.

Pour Aziz Daouda, ces évolutions mettent à l'épreuve le discours officiel algérien et posent une question de fond : Alger saura-t-elle adapter sa position à une réalité diplomatique en mouvement, au-delà des formules répétées et de la rivalité avec Rabat ?

Quand la rhétorique ne retient plus une réalité qui avance, Alger reste spectatrice...

Il y a des déclarations qui éclairent une position. Et puis il y en a d'autres qui cherchent surtout à masquer les difficultés d'un récit devenu de plus en plus difficile à défendre.

La dernière sortie du président algérien Abdelmadjid Tebboune, le 3 octobre, appartient à cette seconde catégorie. Entre ses propos sur le Sahara marocain et sa critique du gazoduc atlantique porté par le Maroc et le Nigeria, le chef de l'État algérien semble avoir du mal à parler de son propre pays sans revenir, tôt ou tard, à son voisin.

Sur le Sahara, Tebboune a notamment affirmé que l'Algérie ne serait pas « plus sahraouie que les Sahraouis », tout en réaffirmant son attachement à une solution politique.

La formule se veut rassurante ; Alger ne déciderait pas à la place des intéressés. La question devient alors très embarrassante.

Si les Sahraouis sont véritablement maîtres de leur destin, pourquoi l'Algérie peine-t-elle à accepter que leurs aspirations puissent être entendues au-delà du seul Front Polisario, dont elle soutient la cause depuis des décennies ?

Le fait est que pendant que le discours officiel tente de préserver les apparences, le dossier du Sahara connaît une évolution diplomatique majeure. Et les derniers développements aux Nations unies invitent à regarder les faits plutôt que les formules.

La résolution 2797 : un cadre que la rhétorique ne peut effacer

Adoptée le 31 octobre 2025, la résolution 2797 du Conseil de sécurité a donné une place centrale à la proposition marocaine d'autonomie comme base des négociations.

Elle a également inscrit l'Algérie parmi les parties appelées à participer au processus politique, aux côtés du Maroc, du Front Polisario et de la Mauritanie.

Ce changement n'est pas anodin. Il rompt avec une lecture qui voudrait enfermer le dossier dans un face-à-face entre Rabat et le Polisario, en laissant Alger dans la position confortable du soutien extérieur. La diplomatie algérienne peut contester cette évolution, mais elle ne peut pas prétendre que rien n'a changé.

Les trois cycles de discussions organisés au début de 2026 à Washington et à Madrid ont d'ailleurs réuni les quatre acteurs autour de la proposition marocaine d'autonomie.

Pour la première fois depuis plusieurs années, les échanges ont porté sur des modalités concrètes de règlement : transition institutionnelle, garanties, partage des ressources, désarmement et amnistie, entre autres sujets évoqués dans le rapport du secrétaire général de l'ONU.

Le débat se déplace ainsi progressivement des déclarations de principe vers les conditions pratiques d'un règlement. Ce n'est pas encore un accord, et les divergences restent profondes.

Mais c'est déjà une évolution que les discours d'Alger ne peuvent neutraliser à coups de formules répétées.

Le rapport Guterres : un tournant, mais pas encore un dénouement

Remis au Conseil de sécurité le 1er octobre 2026, le rapport d'António Guterres constitue un document important dans cette nouvelle séquence diplomatique.

Il rend compte de la reprise des négociations et de l'examen de la proposition marocaine d'autonomie. Il évoque également les modalités d'une éventuelle période de transition et les garanties susceptibles d'accompagner un accord.

Le secrétaire général ne proclame pas la fin du conflit et ne présente pas un règlement définitif comme acquis.

Il rappelle que des divergences majeures subsistent, notamment sur l'autodétermination et les garanties d'application d'un éventuel accord. Mais le rapport confirme que l'autonomie est désormais au centre des discussions. Et qui dit autonomie dit aussi souveraineté marocaine confirmée si besoin en était.

Une autre question mérite une attention particulière, tout de même celle de la consultation effective des populations concernées. Les avancées diplomatiques ne sauraient suffire à elles seules ; encore faut-il que les Sahraouis puissent se forger une opinion et que leurs aspirations soient entendues dans des conditions crédibles.

C'est précisément sur ce terrain que les derniers développements prennent une dimension nouvelle.

Laâyoune et Dakhla : quand la liberté de voir devient un enjeu politique

Parmi les initiatives évoquées dans le rapport figure celle des visites dites go-and-see, ou « aller voir ». Portée conjointement par l'Envoyé personnel Staffan de Mistura, le Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés et le représentant des États-Unis auprès de l'ONU, elle vise à permettre à des réfugiés sahraouis des camps de Tindouf d'effectuer, individuellement et volontairement, des visites à Laâyoune et à Dakhla.

L'objectif est simplement de leur donner la possibilité de constater directement les conditions de vie sur place et de mieux connaître les perspectives offertes par la proposition marocaine d'autonomie.

Il ne s'agit pas de prétendre que quelques visites régleront, à elles seules, un conflit aussi ancien.

Il s'agit de reconnaître un principe élémentaire ; que les personnes concernées doivent pouvoir accéder à l'information, circuler librement et se faire leur propre opinion, sans que leur avenir soit confisqué par une organisation politique ou par les intérêts d'un État.

Depuis des décennies, le sort des populations des camps de Tindouf constitue l'un des aspects les plus sensibles du dossier. Leur situation humanitaire, la durée de leur séjour dans les camps et les obstacles à l'émergence de solutions durables imposent que l'on s'intéresse enfin à leurs choix individuels, et pas seulement aux positions de ceux qui prétendent parler en leur nom.

Si ces visites sont mises en œuvre dans des conditions réellement libres, sécurisées et volontaires, elles pourraient ouvrir une brèche dans un système où les populations sont trop souvent réduites à un argument diplomatique. La liberté de choisir suppose d'abord la liberté de connaître.

Voilà une perspective qui mérite mieux que des slogans. Elle appelle des garanties concrètes, une coopération effective et l'absence de toute pression sur les personnes concernées.

Le monopole de la représentation en question

Le projet de résolution américain, dont une première version a circulé le 20 octobre, va plus loin sur un autre point essentiel.

Il demande à Staffan de Mistura de consulter un large éventail de composantes et d'interlocuteurs sahraouis, y compris en dehors des parties engagées dans les négociations, dans le territoire, les camps de réfugiés et la diaspora.9

Cette formulation est lourde de conséquences politiques. Elle ne signifie pas que le Polisario serait exclu du processus, ni que son statut de partie au conflit lui serait retiré. Elle signifie que sa participation aux négociations ne saurait, à elle seule, épuiser la diversité des opinions sahraouies.

D'autres courants, d'autres sensibilités et d'autres organisations pourraient ainsi être entendus, notamment ceux qui privilégient une solution négociée plutôt que la confrontation permanente. Le Mouvement sahraoui pour la paix, qui réclame depuis plusieurs années une ouverture du processus, figure parmi les interlocuteurs susceptibles d'être concernés par cette évolution. Ils ont été officiellement reçus, avec photo, par Waltz juste après une délégation du Polisario.

Voilà qui en dit long sur l'évolution des choses.
Washington propose donc d'élargir le champ des consultations, non pas substituer un interlocuteur à un autre, mais éviter que l'avenir d'une population soit discuté sans entendre suffisamment la diversité de ses composantes.
Cette ouverture pose une question incontournable à Alger et au Polisario. Si le Polisario, dans les camps, bénéficie réellement d'un soutien libre et incontestable, pourquoi craindre que d'autres voix soient entendues ?
La représentativité ne se décrète pas. Elle se vérifie par la liberté de parole, la pluralité des opinions et la possibilité, pour chacun, d'exprimer ses préférences sans contrainte.

Le « draft zéro » : une nouvelle architecture pour le dossier
Le projet américain de résolution, dit draft zéro, introduit plusieurs changements importants par rapport à la résolution 2797. Il ne constitue pas encore le texte définitif puisque des négociations entre les membres du Conseil de sécurité ont lieu avant le vote prévu à la fin du mois d'octobre.
Dans sa version initiale, le projet affirme que l'autonomie véritable sous souveraineté marocaine constitue la seule solution réaliste au conflit et présente la proposition marocaine, élargie et actualisée, comme l'unique base des négociations.
Il envisage également une transformation profonde de la MINURSO. La mission, dont le nom ne ferait plus référence au référendum, verrait sa composante de maintien de la paix prendre fin le 30 avril 2027, avant une éventuelle transition vers une mission politique spéciale jusqu'au 31 octobre 2027. Une réduction importante des effectifs en uniforme est également proposée.
Le texte prévoit par ailleurs que le Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés achève, dans un délai de six mois, l'enregistrement de la population réfugiée de la région de Tindouf, dans le respect des normes internationales et sans ingérence d'aucune entité. On sait combien Alger est farouchement contre le recensement et l'identification des populations.
Enfin, le projet évoque la possibilité de mesures supplémentaires si les parties ne s'engagent pas de manière constructive dans le processus politique.

Il faut néanmoins conserver une distinction essentielle : le rapport de Guterres recommande une prorogation du mandat actuel de la MINURSO jusqu'au 31 octobre 2027, tandis que le projet américain propose une transition plus rapide vers une mission politique. Cette divergence montre que l'architecture future de la présence onusienne demeure un sujet de négociation.
Le texte final pourra donc différer de cette première mouture. Mais son orientation générale témoigne d'une volonté américaine de faire évoluer le processus vers un règlement politique fondé sur l'autonomie.

Tebboune face à la nouvelle réalité
C'est dans ce contexte que les déclarations du président algérien prennent tout leur sens. Affirmer que l'Algérie ne serait pas « plus sahraouie que les Sahraouis » revient à rappeler que le choix appartient aux intéressés. Très bien.

Mais cette affirmation doit produire des conséquences concrètes.
Si les populations des camps de Tindouf souhaitent visiter Laâyoune et Dakhla, elles doivent pouvoir le faire librement. Si des voix sahraouies souhaitent participer aux consultations sans passer par le seul canal du Polisario, elles doivent pouvoir être entendues.

Et si les négociations s'appuient désormais sur la proposition marocaine d'autonomie, Alger doit expliquer comment elle entend contribuer à leur réussite plutôt que se contenter de répéter ses positions historiques.

Le président algérien peut naturellement défendre sa lecture du dossier. Il peut également continuer à soutenir le Polisario. Mais il devient plus difficile de concilier cette posture avec un discours selon lequel les Sahraouis seraient seuls maîtres de leur avenir, tout en refusant que le processus politique s'ouvre à une pluralité d'interlocuteurs.

La même contradiction apparaît dans le débat sur le gazoduc atlantique. En contestant le projet porté par le Maroc et le Nigeria, Tebboune a opposé à ce corridor le projet transsaharien passant par l'Algérie et le Niger. La comparaison économique est légitime : chaque pays défend ses intérêts.
Mais le ton employé et la place accordée au projet marocain donnent parfois l'impression que la réussite éventuelle du voisin constitue, en elle-même, un problème à résoudre.

Or, dans un Maghreb qui gagnerait tant à développer ses échanges, ses infrastructures et ses complémentarités économiques, la concurrence ne devrait pas devenir une obsession politique.
Un projet énergétique se juge à sa faisabilité, à son financement, à ses débouchés et aux bénéfices qu'il procure aux pays concernés. Pas à la satisfaction qu'il procure de voir échouer celui du voisin.

Le patriotisme ne se résume pas à parler fort

Il faut reconnaître à l'Algérie une réelle activité diplomatique. Elle défend ses positions, multiplie inlassablement les contacts et entend peser sur les grandes questions internationales.
Mais la puissance d'un État ne se mesure pas seulement au volume de ses déclarations. Elle se mesure aussi à sa capacité à transformer ses ressources en prospérité, en emplois, en services publics efficaces et en perspectives pour sa jeunesse.

L'Algérie dispose d'atouts considérables, des ressources énergétiques importantes, un territoire immense légué par la France, une position stratégique et un capital humain qui mérite de pouvoir s'exprimer pleinement.
Les ambitions économiques affichées par ses dirigeants devront donc être jugées à l'aune des résultats, et non des annonces.

Le véritable patriotisme ne consiste pas uniquement à défendre une posture devant les Nations unies. Il consiste à construire des écoles, des hôpitaux, des entreprises compétitives, une économie diversifiée et un environnement propice à l'investissement. La souveraineté se proclame dans les sommets internationaux ; elle se vérifie chaque jour dans la vie des citoyens.

Il en va de même pour le Sahara. Une diplomatie responsable ne devrait pas transformer indéfiniment le différend avec le Maroc en axe structurant de sa politique régionale.

Elle devrait chercher les conditions d'un règlement qui permette enfin au Maghreb de regarder vers l'avenir.

Une tenue de soirée pour quel public ?
La séquence diplomatique actuelle ne signifie pas que le conflit est terminé, ni que toutes les divergences ont été résolues.

Elle indique toutefois que le cadre de négociation évolue, que la proposition marocaine d'autonomie occupe la place centrale et que la question de la représentation des populations sahraouies devient plus difficile à éluder.

Les visites volontaires à Laâyoune et Dakhla, l'élargissement envisagé des consultations et la réflexion sur l'avenir de la MINURSO sont autant de sujets concrets qui méritent d'être examinés sans triomphalisme, mais sans minimisation non plus.

Alger peut choisir de s'adapter à cette nouvelle réalité et de contribuer à un compromis régional. Il peut aussi continuer à privilégier la répétition des formules anciennes. Mais les déclarations ne suffiront plus à masquer les questions qui se posent désormais. Qui doit être entendu ? Comment garantir la liberté de choix des populations ? Sur quelle base négocier ? Et comment sortir d'un conflit qui a trop longtemps figé les relations entre deux pays voisins ?

La tenue de soirée diplomatique peut impressionner un instant. Elle ne remplace ni une stratégie, ni des résultats, ni la capacité à regarder lucidement les évolutions du monde.
Avant de vouloir expliquer aux autres comment régler le dossier du Sahara, Alger gagnerait peut-être à répondre à une question plus simple, celle d'expliquer comment contribuer à ce que les personnes directement concernées puissent enfin choisir leur avenir ?

Car au bout du compte, ce ne sont ni les déclarations de Tebboune, ni les communiqués du Polisario, ni les analyses des diplomates qui vivront à la place des populations concernées.

Le véritable enjeu n'est plus seulement de savoir qui parle au nom des Sahraouis. Il est de permettre aux Sahraouis de se faire entendre eux-mêmes. Les sahraouis marocains, qui sont de très loin les plus nombreux, viennent de le faire librement aux récentes élections législatives.

Le reste n'est que vacarme. La caravane est en train de passer au loin...

BUDGET DU MAROC : POURQUOI LA MARGE DE MANŒUVRE DE L'ÉTAT RESTE BLOQUÉE À 6,6 %

Par **Adnan Debbarh**

Malgré la hausse du budget général et l'alternance politique, le gouvernement El Mansouri peut-il réellement redéfinir les priorités de l'État face au poids des dépenses courantes et de la dette ?

Le budget général du Maroc augmente, les gouvernements se succèdent, mais la capacité réelle de l'exécutif à réorienter les dépenses publiques demeure presque inchangée.
Entre 2025 et 2027, la marge budgétaire arbitrable se stabilise autour de 6,6 % du budget général, selon l'analyse d'Adnan Debbarh. Cette constance, observée malgré une hausse de 108 milliards de dirhams du budget en deux ans, interroge les choix de dépenses de l'État, le poids du fonctionnement et de la dette, ainsi que la portée concrète de l'alternance politique.

6,6 % : la constante que rien ne fait bouger – Par Adnan Debbarh.

Malgré l'alternance politique et l'augmentation continue du budget de l'État, la marge de manœuvre budgétaire du gouvernement marocain demeure pratiquement inchangée, relève Adnan Debbarh.
De 2025 à 2027, la part des ressources réellement soumises à l'arbitrage politique se stabilise autour de 6,6 %, alors que le budget général progresse de 108 milliards de dirhams.
Entre hausse des dépenses de fonctionnement, poids de la dette et ambitions affichées de rigueur financière, cette remarquable constance interroge la capacité du nouveau gouvernement à modifier les priorités budgétaires et à traduire l'alternance en véritables choix économiques.

Fouzi Lekjaa a tenu le budget sous le gouvernement sortant.

Il tient aujourd'hui les Finances et le Budget sous le gouvernement El Mansouri. Entre les deux fonctions, il y a eu une élection, une alternance de majorité, un changement de chef de gouvernement et la première femme à ce poste de l'histoire du Maroc.
Il y a eu, en somme, tout ce qu'un pays peut mettre en scène pour signifier qu'une page se tourne. Il n'y a pas eu de rupture au ministère qui décide, chaque année, de ce que l'État peut encore choisir de faire.
Ce n'est pas une anecdote biographique.

C'est la clé d'un chiffre qui, une fois isolé sur trois lois de finances consécutives, raconte une histoire différente de celle que les communiqués politiques racontent d'ordinaire.

Une proportion qui ne bouge pas

La Loi de finances 2025 fixait le budget général à environ 494 milliards de dirhams.
La marge réellement arbitrable (ce qui reste une fois retranchées la masse salariale, le fonctionnement courant, les charges communes, les remboursements fiscaux et les intérêts de la dette, puis la part de l'investissement déjà engagée sur plusieurs exercices) s'établissait à environ 30 milliards, soit 6,1 % du total.
La Loi de finances 2026, votée fin 2025 sous le gouvernement sortant, porte le budget général à 544 milliards. La même méthode donne une marge d'environ 36 milliards, soit 6,6 %.

Le Projet de loi de finances 2027, premier budget du gouvernement El Mansouri, porte le budget général à 602 milliards. La marge recalculée s'élève à environ 40 milliards, soit 6,6 % encore.
Le budget général a grossi de 108 milliards de dirhams en deux ans. La part que le pouvoir politique peut réellement redécouper n'a pas bougé, en proportion, d'un dixième de point. Le gâteau grossit. La part reste la même.
On pourrait y voir une coïncidence statistique si la série ne traversait pas, sans se rompre, le moment précis où le pays était censé changer de main.

Une contrainte qui recule puis revient exactement à son niveau n'est pas une contrainte conjoncturelle qu'un gouvernement subit malgré lui.

C'est un paramètre que le système reproduit, quelle que soit la taille du budget et quel que soit le gouvernement en poste, un réglage entretenu plutôt qu'un hasard de calendrier.

Comment la constante se maintient

Le mécanisme n'a rien de mystérieux une fois qu'on regarde où va l'argent.

L'investissement du budget général progresse de 128,5 à 136,1 puis 138 milliards sur les trois exercices, soit une croissance de 5,9 % puis 1,4 %, presque à l'arrêt. Le fonctionnement courant, lui, progresse de 80,2 à 93,7 puis 110,2 milliards, soit 16,8 % puis 17,6 %, deux fois plus vite que l'investissement productif.

L'État qui dispose chaque année d'un peu plus de ressources ordinaires choisit, année après année, de mieux se faire fonctionner plutôt que de mieux investir.

Cette répartition tient elle-même à une hypothèse qu'aucun des trois textes ne garantit : les recettes ordinaires progressent de 14,2 % puis 14,5 % sur les deux derniers exercices, soit le double de la croissance nominale que la déclaration de politique générale annonce pour les cinq prochaines années (5 % de croissance réelle, environ 2 % d'inflation).

Un budget qui affiche une marge stable parce que ses recettes croissent deux fois plus vite que l'économie qui les produit affiche une marge qui n'a pas encore rencontré l'exécution. Si cette hypothèse se dément, la proportion ne se maintient pas malgré la contrainte : elle se maintient parce que personne, pour l'instant, n'a eu à vérifier si elle tenait.

Le bas du tableau, enfin, ne desserre rien de ce que le haut semble desserrer. Le solde du budget général, une fois l'investissement financé, reste profondément négatif (moins 125,8 milliards en 2025, moins 106,3 en 2026, moins 88,7 en 2027), et l'amortissement de la dette, 62 puis 64 puis 69 milliards, continue de se financer hors budget général, par de nouveaux emprunts.

La marge qui grandit en apparence dans le solde ordinaire est absorbée, en totalité ou presque, par un déficit qui ne se referme que lentement et par un service de la dette qui ne cesse de croître.

Ce que le plafond à 3 % du PIB pourrait changer, ou pas, la déclaration gouvernementale plafonne le déficit à 3 % du PIB pour toute la législature.

C'est précisément le test que ces trois textes permettent, pour la première fois, de poser avec des chiffres plutôt qu'avec des intentions : si la proportion de 6,6 % reste identique alors que le budget continue de grossir sous ce plafond, ce ne sera pas la preuve d'une rigueur budgétaire retrouvée.

Ce sera la preuve qu'un plafond macroéconomique et une proportion d'arbitrage politique peuvent coexister sans jamais se rencontrer, et que l'on peut discipliner un déficit sans élargir d'un point ce qu'un gouvernement est autorisé à décider.

La question n'est donc plus de savoir si le Maroc dispose d'une marge budgétaire. Il en dispose d'une, documentée, stable, et désormais mesurable sur trois exercices. La question est de savoir si cette stabilité est un fait du système que l'on observe, ou un choix que quelqu'un continue de faire, d'un gouvernement à l'autre, par la même signature au bas du même tableau.

GOUVERNEMENT EL MANSOURI : 32 MINISTRES POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES PRESSANTES DES MAROCAINS

Entre défiance citoyenne, exigences d'éthique et urgence sociale, quelles décisions Fatima Ezzahra El Mansouri et sa majorité devront-elles prendre pour convaincre dès leurs premiers jours ?

Nommé après seulement 17 jours de formation, le nouveau gouvernement dirigé par Fatima Ezzahra El Mansouri réunit 32 ministres issus de quatre partis, dans un contexte marqué par de fortes attentes citoyennes et une confiance politique fragilisée. Si la répartition des portefeuilles et la continuité des ministères régaliens dessinent les premiers équilibres de cette équipe, sa crédibilité se jouera surtout dans sa capacité à agir rapidement.

Pour Aziz Boucetta, des mesures concrètes sur les jeunes détenus, le coût des carburants et l'éthique publique pourraient être déterminantes pour répondre à l'impatience des Marocains.

32 ministres… face à 37 millions de Marocains pressés / Par Aziz Boucetta.

Fatima Ezzahra el Mansouri et le PAM doivent avoir une bonne fée derrière eux, ou un elfe bienveillant ou même, tout simplement un F, comme facilité par exemple…

Le gouvernement nommé par le roi Mohammed VI à Rabat abat les records, les uns après les autres, le dernier étant celui du temps écoulé pour former l'équipe, 17 jours. Maintenant, ils sont là, 32 ministres dont leur cheffe, quatre partis et quelques surprises.

En face, une population pressée, stressée, qui attend.

On le dit politique, ce gouvernement, et il l'est. Hors les ministres régaliens, tous ses membres sont encartés dans un ou l'autre des quatre partis, à l'exception d'Ahmed Rahhou, qui confirme la règle.

Cela aurait d'ailleurs été une surprise plutôt mauvaise de voir M. Rahhou entrer précipitamment dans un parti…

Le gouvernement est également politique car c'est la première fois depuis 50 ans (excepté quelques moi en 2012-13) que le RNI n'est pas dans une majorité gouvernementale et surtout, c'est la première fois depuis 19 ans qu'un gouvernement est formé au Maroc sans Aziz Akhannouch.

Par **Aziz Boucetta.**

Il est peut-être là le tournant ! Non pas que l'ancien chef du gouvernement ait marqué la politique, mais plutôt l'éthique (on y reviendra)…

Restant sur ces ministres régaliens, leur reconduction à l'exception du secrétaire général du gouvernement leur fait tous exploser leur longévité à leurs ministères.

Ahmed Toufiq est le plus ancien à son poste de ministres des Affaires islamiques, 24 ans (plus les cinq à venir), et Abdellatif Loudiyi à l'Administration de la Défense, 16 ans (plus les cinq prochaines années).

Abdelouafi Laftit entame sa 10ème année à la tête de « la mère des ministères » et il faut remonter à Driss Basri pour dépasser cette durée de M. Laftit.

Nasser Bourita est aussi le second, après Abdellatif Filali qui est resté 13 ans à la tête de la diplomatie, ayant cumulé entre temps cette fonction avec celle de premier ministre, quatre années durant ; S'il termine son mandat, M. Bourita détiendra le record.

Il est peut-être là le tournant ! Non pas que l'ancien chef du gouvernement ait marqué la politique, mais plutôt l'éthique (on y reviendra)…

Restant sur ces ministres régaliens, leur reconduction à l'exception du secrétaire général du gouvernement leur fait tous exploser leur longévité à leurs ministères.

Ahmed Toufiq est le plus ancien à son poste de ministres des Affaires islamiques, 24 ans (plus les cinq à venir), et Abdellatif Loudiyi à l'Administration de la Défense, 16 ans (plus les cinq prochaines années).

Abdelouafi Laftit entame sa 10ème année à la tête de « la mère des ministères » et il faut remonter à Driss Basri pour dépasser cette durée de M. Laftit.

Nasser Bourita est aussi le second, après Abdellatif Filali qui est resté 13 ans à la tête de la diplomatie, ayant cumulé entre temps cette fonction avec celle de premier ministre, quatre années durant ; S'il termine son mandat, M. Bourita détiendra le record.

Il est peut-être là le tournant ! Non pas que l'ancien chef du gouvernement ait marqué la politique, mais plutôt l'éthique (on y reviendra)…

Restant sur ces ministres régaliens, leur reconduction à l'exception du secrétaire général du gouvernement leur fait tous exploser leur longévité à leurs ministères.
Ahmed Toufiq est le plus ancien à son poste de ministres des Affaires islamiques, 24 ans (plus les cinq à venir), et Abdellatif Loudiyi à l'Administration de la Défense, 16 ans (plus les cinq prochaines années).

Abdelouafi Laftit entame sa 10ème année à la tête de « la mère des ministères » et il faut remonter à Driss Basri pour dépasser cette durée de M. Laftit.

Nasser Bourita est aussi le second, après Abdellatif Filali qui est resté 13 ans à la tête de la diplomatie, ayant cumulé entre temps cette fonction avec celle de premier ministre, quatre années durant ; S'il termine son mandat, M. Bourita détiendra le record.

Les régaliens, c'est la politique royale, et la politique royale, on le sait, s'inscrit dans la continuité.
Sur l'architecture politique du gouvernement, quatre partis se répartissent les départements, PAM, Istiqlal, USFP et PPS. A tout seigneur tout honneur, le PAM s'arroge la part du lion, avec 11 ministères (dont la présidence), l'Istiqlal avec 7 fauteuils (dont 5 reconduits), l'USFP dispose de six ministres (si l'on compte Hassan Tariq, qui a fait toute sa carrière au sein de cette formation), et le PPS aligne trois ministres.

Au vu des résultats législatifs, il semblerait que l'Istiqlal soit le parti qui a su le moins bien défendre et tenir ses positions.

Le PPS est le plus petit des quatre partis et le moins doté en ministères, mais il a su négocier le grand pôle de l'Education nationale et le département de l'Energie et des Mines) ; cette place privilégiée du PPS lui est procurée par le rôle de « caution » morale de ce gouvernement (avec l'inclassable Ahmed Rahhou), formé d'une USFP moribonde et de deux autres partis qui ont appartenu à la majorité sortante.
En effet, Nabil Benabdallah a porté haut la parole de l'opposition politique et éthique durant ces cinq dernières années et sa posture personnelle passée lui confère une position particulière.

Des chefs de partis présents dans le gouvernement, il sera le seul à pouvoir et savoir discuter, voire ferrailler, avec l'opposition du PJD, celle de l'Alliance de gauche lui étant plutôt hostile et celle du RNI paraissant d'ores et déjà insignifiante, sauf heureuse et très improbable surprise… Nabil Benabdallah, à la tête de l'Education nationale, devrait tout de même se méfier, et peut-être même appréhender, la grogne des jeunes européens, qui se rapproche de nous !

Autrement dit, ce ne sera plus le gouvernement RNI, livré à lui-même avec un pays qui lui a pratiquement été livré.
Mais Nabil Benabdallah, comme ses « amis » de l'Alliance de gauche et ses anciens amis du PJD, demande depuis plusieurs mois une loi d'amnistie, voire une grâce royale, en faveur des GenZ encore incarcérés.

Commencer un mandat ministériel en rendant le sourire aux jeunes créerait de bonnes conditions pour ce gouvernement qui laisse d'ores et déjà sceptiques bien des commentateurs.
Maintenant, en effet, on peut tout dire sur ce gouvernement et sur ses ministres, ou certains d'entre eux.

On peut leur trouver des défaillances établies ou des indélicatesses passées, on peut douter de la totale (ou même partielle) intégrité de quelques-uns, on peut nourrir des soupçons sur d'éventuels conflits d'intérêts… on peut tout dire et on dit tout, même n'importe quoi et n'importe comment.

Il est par exemple normal que la moitié des ministres FZM soit formée de sortants, puisque les deux partis les plus importants numériquement aujourd'hui étaient dans la majorité sortante.
Mais, pour autant, il ne faut pas oublier que le PAM est encore et toujours ce parti qui, même premier, même conduisant le gouvernement, est un parti sans véritable idéologie, sans substrat doctrinal et sans fondement politique établis, créé soudainement un jour de canicule en 2008 pour, d'abord, lutter contre la montée conservatrice du PJD ; ses chefs n'aiment pas entendre cela, mais ils en conviennent in petto.

De là, son alliance avec les trois autres prend son sens de légitimation, le souvenir de la défunte Koutla servant ce dessein.

C'est là que ces trois partis seront attendus, et en premier le PPS de M. Benabdallah. Le rôle de l'opposition de gauche et du PJD, plus forte, mieux organisée, alignant des profils singuliers avec ce qu'il faut de compétences et d'agressivité, est donc aussi très important dans le contrôle de l'action de ce gouvernement.
Le gouvernement Mansouri devra néanmoins avoir le bénéfice du doute avant d'être évalué, mais tout porte à croire que ce délai de grâce ne s'inscrira pas dans les fameux 100 jours habituels, mais sera bien plus court.

En effet, la réputation du PAM et incidemment l'affaire électorale de Tanger, l'inexpérience politique de Fatima Ezzahra el Mansouri et son bilan personnel peu consistant, la force de l'opposition actuelle, le passif du gouvernement sortant (où le PAM et l'Istiqlal étaient présents), les maladresses en cascade de Fouzi Lekjaâ et l'attitude provocatrice d'Abdellatif Ouahbi… tout cela compliquera la tâche de ce gouvernement.

L'affaire naissante et inquiétante d'une ministre récemment nommée compliquera sans nul doute la tâche…

Pour que leur tâche soit facilitée, Fatima Ezzahra el Mansouri et son équipe ne pourront ni ne devront faire l'économie de mesures spectaculaires, aussi fortes que rapides, dès les premiers jours de leur installation, c'est-à-dire dès le début de la semaine prochaine.
Le PLF 2027, aussi attrayant et prometteur qu'il pourrait être, ne sera que du papier livré à une population en manque de confiance et peut-être même d'espérance, et qui n'attend plus rien de ses politiques, sauf peut-être des décisions immédiates et sensibles.

Apurer définitivement l'affaire des GenZ encore détenus, fixer les prix des hydrocarbures ou plafonner les marges de leurs distributeurs, introduire rapidement dans le circuit législatif des projets de lois d'éthique (conflit d'intérêt, enrichissement illicite, …), ouvrir des canaux de discussion avec les avocats… ce sont là quelques initiatives qui, prises sans tarder, pourraient donner un répit au nouveau gouvernement qui, se targuant d'être « politique », devra en faire très rapidement.

Avant d'être le « gouvernement du Mondial », ce gouvernement devra œuvrer à être celui du Maroc…

Dans l'intervalle, on ne peut que souhaiter aux nouveaux dirigeants un franc succès, car leur réussite sera aussi celle du Maroc.

IA ET SANTÉ : LE MAROC DOIT FORMER DES MÉDECINS QUI GARDENT LE POUVOIR DE DÉCIDER

Par **Dr Az-Eddine Bennani**

À Oujda, les 16 et 17 octobre 2026, le séminaire de la deuxième édition du Diplôme universitaire « IA en Santé » pose une question essentielle : comment tirer parti de l'intelligence artificielle tout en renforçant le jugement médical, la confiance et l'équité d'accès aux soins ?

La qualité d'une politique d'intelligence artificielle en santé se mesurera à ce qu'elle permettra d'améliorer pour les patients et pour celles et ceux qui les soignent. Elle se vérifiera dans la pertinence des décisions, dans les compétences des professionnels, dans les conditions de leur exercice et dans l'accès effectif aux soins.

Cette exigence devrait guider nos investissements, nos formations et nos choix d'organisation.
Les 16 et 17 octobre 2026 se tiendra, à la Faculté de Médecine, de Pharmacie et de Médecine Dentaire d'Oujda, le séminaire de la deuxième édition du Diplôme universitaire « IA en Santé ».

Je remercie sa directrice, la Professeure Intissar Haddiya, pour son invitation à y intervenir.
J'y aborderai l'acceptabilité de l'IA et participerai à la table ronde « Former les médecins avec l'IA : progrès pédagogique ou dépendance intellectuelle ? », à ses côtés ainsi qu'avec les Professeures Aawatif Hayar et Ihsane Hmamouchi et les Professeurs Khalid Serraj Andaloussi et Hassan Ghazal.
Nos regards complémentaires permettront d'éclairer les choix pédagogiques, scientifiques et organisationnels qu'appelle l'intégration de l'IA dans la formation médicale.
Cette interrogation engage la manière dont nous voulons former, soigner et décider. Elle concerne aussi la capacité du Maroc à construire une transformation de son système de santé dont il maîtrise les finalités et les conditions.

Comprendre les systèmes pour pouvoir les juger
Dans mes écrits et mes interventions, je défends une conception de l'IA comme informatique avancée. Cette précision aide à situer ses capacités et à examiner ses limites.

Le vocabulaire de l'intelligence ne doit pas nous dispenser d'étudier les données, les traitements et les conditions d'utilisation qui produisent un résultat.

Un système peut générer une réponse structurée, proposer des hypothèses et présenter une argumentation convaincante. La qualité de sa formulation ne prouve cependant pas la fiabilité de son contenu.

En santé, cette distinction doit devenir une compétence de base. L'Organisation mondiale de la santé l'a souligné dans ses recommandations de 2024 sur les grands modèles multimodaux : ces systèmes peuvent produire des informations fausses, incomplètes ou biaisées et favoriser un biais d'automatisation, lorsque leurs utilisateurs accordent une confiance excessive aux résultats proposés.

Former les futurs médecins suppose donc de leur apprendre à interroger une réponse :

Sur quelles informations repose-t-elle ? Que manque-t-il pour conclure ? Dans quel contexte le système a-t-il été évalué ? Comment vérifier les références et apprécier la pertinence de la proposition ?

Le médecin doit pouvoir examiner l'outil avec la même exigence critique qu'il mobilise devant toute information susceptible d'orienter son jugement.

L'acceptabilité se construit dans les conditions réelles d'exercice

L'acceptabilité de l'IA mérite d'être abordée au-delà de la communication sur les bénéfices attendus. Un professionnel peut comprendre l'intérêt d'un système et en discuter les conditions d'usage.

Ses questions sur la fiabilité, la charge de travail, la confidentialité ou les responsabilités doivent nourrir la conception du projet. Les traiter comme une simple résistance au changement ferait perdre une connaissance précieuse du terrain.

L'acceptabilité se construit lorsque les professionnels participent aux choix, comprennent les limites du système et disposent des moyens d'en vérifier les résultats.

Elle concerne également les patients : quelle information recevront-ils ? Comment leurs interrogations seront-elles prises en compte ? Comment préserver une relation de confiance lorsque des traitements informatiques contribuent au parcours de soins ? Il faut aussi distinguer acceptation et valeur démontrée.

Un outil apprécié peut nécessiter une évaluation supplémentaire. Un outil techniquement performant peut se révéler mal adapté à une organisation. L'examen doit porter sur l'ensemble de la situation d'usage.

La confiance se construit dans la durée, à partir d'engagements vérifiables, de résultats examinés et d'une capacité à corriger les difficultés rencontrées.

Former le jugement responsable

Le risque de dépendance intellectuelle mérite une réponse pédagogique concrète. Si un étudiant consulte systématiquement une IA avant de formuler ses propres hypothèses, comment apprécier ce qu'il apprend réellement ?

Si l'évaluation porte principalement sur la qualité du document final, comment distinguer la maîtrise de l'étudiant de la performance du système ?

Je propose une démarche simple : demander d'abord à l'étudiant d'examiner un cas fictif sans assistance, puis de confronter son analyse à celle d'un outil. Il devra ensuite expliquer ce qu'il retient, ce qu'il rejette, les vérifications nécessaires et les raisons pour lesquelles il modifie éventuellement son jugement. L'enseignant pourra ainsi observer la démarche intellectuelle.

Des évaluations sans assistance permettront également de vérifier les compétences acquises. Cette démarche donne une place à l'incertitude, à la discussion et à la révision d'une hypothèse.

Elle reconnaît qu'apprendre suppose un travail personnel que la disponibilité immédiate d'une réponse ne doit pas effacer.

L'ambition est de former un professionnel capable de travailler avec l'IA tout en conservant la capacité de raisonner lorsqu'elle est indisponible, lorsqu'elle se trompe ou lorsque la situation dépasse son domaine d'utilisation.

AI LIGHT : donner un contenu concret à la supervision humaine

Dans mes tribunes consacrées à AI LIGHT, je développe une exigence de pilotage, de supervision et de contrôle humain des systèmes et agents d'IA. Son application à la santé et à la formation médicale appelle une organisation précise.

Pour un agent pédagogique, un contrat d'exécution pourrait définir la mission, les ressources autorisées, les limites d'intervention et les situations exigeant une validation par l'enseignant.

L'agent pourrait, par exemple, inviter l'étudiant à expliciter une hypothèse avant de lui proposer des éléments de réponse. La supervision humaine doit ensuite pouvoir s'exercer. Elle exige une personne compétente, suffisamment informée, disposant du temps et de l'autorité nécessaires pour intervenir.

Une validation humaine perd son sens si elle devient un geste automatique accompli sous contrainte. Il faut donc concevoir ensemble les possibilités du système et les conditions du contrôle.

La responsabilité doit s'accompagner d'une capacité réelle d'action : comprendre ce qui est proposé, demander une vérification, suspendre un usage et reprendre la main.

Relier les outils à la transformation du système de santé

Le programme d'Oujda associe systèmes de santé, usages pratiques, recherche bibliographique, protection des données, inclusion numérique, modèles de langage et conception de projets. Cette diversité constitue un point d'appui pour une approche systémique.

Dans le prolongement de mes réflexions sur la gouvernance et l'industrialisation de l'IA au Maroc, je considère qu'un projet doit relier finalité, données, compétences, infrastructures, organisation, financement et évaluation.

Une démonstration réussie ouvre un travail : celui de vérifier dans quelles conditions un usage peut être déployé et maintenu.

Chaque projet devrait partir d'un besoin explicite. Quelle difficulté cherche-t-on à résoudre ? Pour quels bénéficiaires ? Avec quels moyens ? Quels résultats permettront de décider de sa poursuite, de son adaptation ou de son arrêt ? Cette discipline donne une direction aux investissements.

Elle permet aussi d'examiner les effets sur le travail des soignants et sur les parcours des patients. Un gain annoncé doit pouvoir être confronté au temps réellement consacré à l'utilisation du système, à la vérification de ses résultats et au traitement de ses erreurs.

La formation doit préparer les professionnels à participer à ces évaluations. Leur expérience est indispensable pour apprécier la valeur d'un projet dans les conditions quotidiennes d'exercice.

Faire de l'équité territoriale un critère de réussite

Pour le Maroc, l'ambition doit intégrer la diversité des territoires, des langues et des conditions d'accès aux services. Je propose que chaque expérimentation examine ses effets sur les établissements moins équipés, les professionnels éloignés des grands centres et les personnes rencontrant des difficultés avec les usages numériques.

L'équité doit intervenir dès la définition des projets : dans le choix des bénéficiaires, dans les moyens d'accompagnement et dans les critères d'évaluation. Cette exigence doit également orienter notre souveraineté : développer la capacité de choisir les systèmes, de les évaluer dans nos contextes, de maîtriser les conditions d'utilisation des données et de préserver nos possibilités d'évolution.

Les partenariats peuvent y contribuer lorsqu'ils renforcent durablement les compétences de nos institutions. Oujda peut porter cette ambition en faisant de la formation un lieu de conception, d'expérimentation et d'évaluation au service des besoins du pays.

Ces deux journées offrent l'occasion de faire émerger des prolongements concrets : des exercices pédagogiques partagés, des projets évaluables, une coopération durable entre disciplines et une place effective accordée à la parole des patients. Le jugement responsable doit rester au cœur de cette construction.

Savoir examiner une situation, reconnaître une incertitude, demander un autre avis et expliquer une décision constitue une ambition exigeante pour la formation médicale.

C'est à cette ambition que l'IA doit contribuer : donner aux professionnels davantage de moyens pour comprendre et agir, et aux patients davantage de raisons de leur faire confiance.

LE MAROC NE MANQUE PAS DE STRATÉGIE NUMÉRIQUE , MAIS ... OÙ SONT LES RÉSULTATS ?

Par **Amine Lakbir**

Il lui manque un État qui accepte d'être jugé sur ses résultats, et le gouvernement en formation a l'occasion de le devenir. 38,02 %. C'est la participation enregistrée le 23 septembre, la plus faible depuis 2007. On peut en débattre longtemps. Mais quiconque a déjà fait une démarche administrative au Maroc connaît une partie de l'explication : le dossier qu'on vous redemande, la copie légalisée d'un papier que l'administration détient déjà, la matinée perdue au guichet pour un tampon.

Amine Lakbir, expert international en transformation numérique et en conduite de programmes stratégiques

La confiance ne se construit pas par des discours, mais par une expérience quotidienne tangible. Et le numérique, quand il réussit, est le plus court chemin entre l'État et le citoyen. Je propose donc six lectures de ce dossier, puis trois propositions pour le prochain gouvernement.

1. Trois plans en vingt ans Maroc Numéric, Maroc Digital 2020, puis Maroc Digital 2030 : les ambitions n'ont jamais manqué. Le portail Idarati recense aujourd'hui plus de 2 458 procédures dans plus de 120 administrations, et c'est un vrai progrès. Seulement, recenser une procédure ne la dématérialise pas. Tant que l'administration se contentera de scanner ses formulaires papier, le citoyen continuera de se déplacer. Chaque plan a buté sur le même mur, et ce mur s'appelle l'exécution.

2. L'IA ne sauvera pas une administration cloisonnée. Tout le monde parle d'intelligence artificielle. Elle transformera l'action publique, j'en suis convaincu. Mais posez un assistant intelligent sur une administration qui ne partage pas ses données avec sa voisine, et vous obtiendrez une bureaucratie qui répond plus vite pour dire la même chose.Avant l'IA, il faut trois fondations : une identité numérique unique adossée à la CNIE électronique, une plateforme d'échange de données entre administrations, un cloud souverain et sécurisé. Les fuites de données qui ont visé des organismes publics ces dernières années l'ont montré crûment : sans sécurité, il n'y a pas de confiance, et sans confiance personne n'utilise un service en ligne.

3. Le papier coûte cher, et personne ne le voit. Maroc Digital 2030 a disposé de 11 milliards de dirhams pour 2024–2026. Cette enveloppe s'achève ; le nouveau gouvernement devra arbitrer la suite. Je souhaite qu'il pose une question simple avant chaque dirham : qu'est-ce que cela rapporte au citoyen ? Car le papier a un prix qui n'apparaît dans aucune loi de finances. Des heures de travail perdues,
des trajets, des intermédiaires qu'on paie pour « faciliter », des investisseurs qui attendent une autorisation. Cet impôt invisible pèse sur les ménages comme sur les entreprises. D'où une règle de bon sens : aucun nouveau financement sans indicateur d'impact fixé d'avance, aucune reconduction sans résultat publié. La commande publique peut faire le reste. Si l'État réserve une part de ses achats numériques aux jeunes entreprises marocaines, il devient leur premier client. C'est souvent plus utile qu'une subvention.

4. Une affaire de confiance. Les jeunes Marocains jugent sur pièces. Ce qu'une génération a réclamé, à travers ses demandes pour la santé et l'éducation, c'est un État qui tient parole et qui rend des comptes. Le numérique peut y contribuer bien plus qu'on ne le croit. Publier, chantier par chantier, ce qui avance, ce qui coince et qui en répond : voilà un acte politique. Un responsable qui accepte d'être mesuré y gagne en légitimité. Il n'a rien à craindre de la transparence.

5. Oujda, Béni Mellal, Laâyoune 240 000 emplois numériques d'ici 2030 : l'objectif est bon. Il restera abstrait tant qu'il se concentrera entre Casablanca et Rabat. Le travail à distance permet aujourd'hui à un développeur de Béni Mellal de travailler pour un client à Paris ou à Montréal sans quitter sa ville, à condition de trouver dans sa région des formations, des espaces et une connexion à la hauteur. Même exigence pour les services publics : ils doivent parler les langues des Marocains, prévoir un accompagnement dans le monde rural, rester accessibles aux personnes âgées et aux personnes en situation de handicap. Sinon, la fracture numérique deviendra une fracture tout court.

6. Le monde nous regarde. L'Estonie a mis la quasi-totalité de ses services publics en ligne. L'Inde a construit une infrastructure publique d'identité et de paiement qui a fait entrer des centaines de millions de personnes dans l'économie formelle. Le Rwanda a regroupé ses démarches sur un portail unique. Aucun de ces pays n'avait de recette miracle. Ils ont fixé des standards, désigné un pilote, et mesuré sans relâche. Le Maroc veut passer du 100e au 50e rang de l'indice des services en ligne des Nations unies d'ici 2030. L'échéance coïncide avec la Coupe du monde : des millions de visiteurs jugeront notre administration à travers l'écran de leur téléphone, du visa au paiement. Si nous réussissons chez nous, l'Afrique sera le prochain marché de ce savoir-faire, comme elle l'a été pour nos banques et nos opérateurs télécoms.

Trois propositions 1. 2. 3. Inscrire dans la loi la règle « dites-le une fois ». Aucune administration ne pourra exiger un document qu'une autre détient déjà, avec un engagement clair : les 100 démarches les plus courantes réalisables entièrement en ligne, en moins de quinze minutes, d'ici la fin du mandat.

Publier chaque trimestre un tableau de bord de l'État numérique, avec pour chaque chantier l'objectif, le résultat obtenu et le nom du responsable. Lancer le programme « un diplômé, un projet public » pour associer des jeunes de toutes les régions à la numérisation de l'administration, et réserver une part de la commande publique numérique aux startups marocaines.

Conclusion

Le Maroc a assez de plans. Ce qu'il attend, c'est un gouvernement qui accepte d'être jugé, sur le numérique, à ce qu'il livre. Le jour où obtenir un extrait d'acte de naissance sera aussi simple que commander un taxi sur son téléphone, une partie de ceux qui ont boudé les urnes reprendra confiance. Ce jour-là, on aura rendu aux Marocains ce que l'administration leur prend depuis trop longtemps : leur temps.

EL MANSOURI : COMMENT FAIRE DU SYMBOLE UNE ÉGALITÉ RÉELLE AU MAROC ?

Quelles transformations permettraient de traduire l'accès d'une femme au pouvoir en progrès pour toutes ?

Abdelaziz Koukass interroge les conditions d'une égalité réelle au Maroc, au-delà du symbole politique de la nomination de Fatima Ezzahra El Mansouri. Une femme à la tête du gouvernement : le symbole compte, mais comment lui donner une portée durable ? Abdelaziz Koukass examine les changements nécessaires dans les partis, les institutions et la vie quotidienne. Le journaliste et écrivain défend une égalité qui dépasse l'accès aux fonctions dirigeantes : davantage d'autonomie, de possibilités et de responsabilités partagées. Il invite aussi à juger une responsable sur son bilan, sans transformer sa réussite ou son échec en verdict sur toutes les femmes.

Par **Abdelaziz Koukass**

Au-delà d'El Mansouri, le défi de l'ancrage d'une égalité réelle – Par Abdelaziz Koukass

Chargée du gouvernement le 29 septembre 2026, conformément à l'article 47 de la Constitution, Fatima Ezzahra El Mansouri incarne un changement dans la représentation du pouvoir au Maroc. Dans un article, le journaliste et écrivain Abdelaziz Koukas examine la portée de cette décision et la capacité des partis et de la société à lui donner une traduction durable.

Du droit à la décision

L'événement dépasse le remplacement d'un chef de gouvernement. Il bouscule une image du pouvoir dont la réédition avait fini par faire paraître naturel le monopole masculin. Jusqu'à oublier qu'avant de se traduire en décisions et en budgets, l'autorité se construit aussi dans l'imaginaire collectif.

Cette nomination prolonge, sous un autre angle, le Code de la famille de 2004, qui avait replacé les relations familiales dans un débat sur l'équité et la responsabilité partagée. Une nouvelle étape est ainsi franchie : les femmes ne sont plus seulement les destinataires des réformes, elles sont appelées à les conduire. Cette promesse reste à mesurer aux réalisations. Le débat porte désormais sur la participation des femmes à la définition des droits de tous et des priorités gouvernementales.

Dans une monarchie fondée notamment sur la Commanderie des croyants, cette décision renouvelle également le rapport entre légitimité religieuse et modernisation politique. Sans supprimer les divergences sociales ou de jurisprudence religieuse, elle inscrit l'exercice du pouvoir gouvernemental par une femme dans la réalité institutionnelle.

L'expérience est de nature à rendre familière une possibilité longtemps contestée.

Le précédent du Parti de la justice et du développement, sous Abdalilah Benkirane puis Saad Dine El Otmani, éclaire cette capacité d'intégration. Sans assimiler des situations différentes, les deux expériences montrent comment le cadre politique accueille des acteurs dont l'accès aux responsabilités suscitait des réticences, avant de les soumettre à l'évaluation de leur action.

Les partis face à leurs contradictions

Cette évolution repose la question de l'origine du changement au Maroc. Force est de constater que l'initiative vient du sommet de l'État, tandis que les partis, y compris ceux qui revendiquent la modernité et l'égalité, peinent à installer durablement des femmes à leur direction. Ils réclament la parité dans l'espace public, mais conservent chez eux des centres de décision largement masculins.

La monarchie impulse ainsi une transformation sans attendre nécessairement un consensus social préalable. Celui-ci peut se construire après la décision, dans le feu de l'action, lorsque la pratique atténue les réserves. L'État ne répond donc pas seulement aux revendications : il élargit les possibilités et détermine les conditions de leur inscription institutionnelle.

Cette lecture ne doit toutefois effacer ni les luttes féministes et celles des défenseurs des droits humains, ni la diversité de la société. Faire émerger une revendication, établir sa légitimité et disposer du pouvoir de trancher sont trois capacités distinctes. La société prépare une partie du changement ; l'État conserve un rôle décisif dans son calendrier, sa forme et sa portée.

Reste à savoir si cette impulsion libère les initiatives ou entretient l'attente d'une décision venue d'en haut. Une modernisation s'enracine lorsque les acteurs sociaux peuvent la porter, l'élargir et la défendre. Les applaudissements ne suffisent pas. Les partis doivent appliquer à leurs propres organisations ce qu'ils attendent de l'État. Le Parti socialiste unifié fait ici exception, pour avoir confié très tôt sa direction à une femme.

Une responsable à juger sur son bilan

La nomination agit aussi sur l'éducation et la socialisation. Une fille qui voit une femme diriger le gouvernement peut envisager autrement son avenir ; un garçon se construire une conception moins exclusivement masculine du pouvoir. Une image ne détruit pas le patriarcat, mais elle contribue à rendre ordinaire une autorité féminine dépassant le soin, l'éducation et la cuisine.

Cette avancée exige cependant le refus d'un piège : celui de faire d'une responsable le test de l'aptitude de toutes les femmes à gouverner ou à ne pas gouverner. Avant d'accéder au pouvoir, celles-ci doivent souvent prouver une compétence exceptionnelle ; ensuite, leur réussite ou leur échec engage symboliquement leur sexe. Les hommes, eux, restent généralement jugés à titre individuel.

Tout en étant en désaccord avec les choix politiques de Fatima Ezzahra El Mansouri,

C'est à l'aune de son programme, ses décisions et ses résultats qu'il faudra évaluer la prestation de la première femme marocaine cheffe du gouvernement. C'est dire qu'un éventuel échec ne doit pas servir à refermer la porte derrière elle. L'égalité comprend le droit d'exercer des responsabilités, de ne pas réussir et celui de répondre personnellement de son action indépendamment de son genre.

Donner au symbole une portée sociale

L'arrivée d'une femme au sommet ne garantit pas une amélioration de la vie des travailleuses, des femmes rurales ou des mères qui prennent soin de leurs proches sans protection suffisante. Elle invite à reconnaître comme priorités économiques les crèches, les transports sûrs, les services de santé et le partage des tâches de soin. Ces infrastructures conditionnent la participation à la production. Le symbole prend corps lorsqu'il apporte du temps disponible, un revenu indépendant et une liberté réelle de choisir.

L'ouverture doit également dépasser les élites. Une jeune femme issue d'un territoire ou d'un milieu marginalisé peut-elle envisager le même parcours ? Si l'accès reste tributaire de ressources sociales, du fait d'être la fille du pacha ou de relations inaccessibles au plus grand nombre, la féminisation du pouvoir peut laisser intactes les barrières qui en verrouillent l'entrée.

À l'international, cette nomination offre au Maroc un atout symbolique, mais accroît aussi les attentes concernant la participation, les libertés et l'égalité des chances. Sa crédibilité dépendra des effets observables dans les institutions, les services et la vie quotidienne. L'image d'ouverture peut devenir une exigence supplémentaire de résultats et non une absolution des abus et des inégalités.

Faire de la première un droit durable

Cette séquence pose enfin la question de l'articulation entre initiative royale, autonomie gouvernementale et responsabilité politique. Sa portée se précisera dans la composition de l'équipe, la cohésion de la majorité, la clarté des orientations et la possibilité de demander et rendre des comptes.

L'horizon est que l'accès d'une femme à cette fonction cesse d'étonner. L'alternance entre femmes et hommes deviendra alors une réalité familière, et chaque responsable sera évaluée sur le bilan de son gouvernement. Le précédent historique pourra ainsi devenir un droit établi dans les esprits comme dans les pratiques.

LES DÉFIS PERSISTANTS DU SYSTÈME ÉDUCATIF MAROCAIN : UN DIAGNOSTIC RÉPÉTÉ

PISA 2026 : La plus laide illustration du Maroc à deux vitesses - Par Naïm Kamal

Par **Naïm Kamal**

Pourquoi, lorsque les causes sont connues et les remèdes annoncés, le système demeure-t-il si difficile à réformer ? s'interroge Naïm Kamal. PISA 2026 n'apprend rien au Maroc qu'il ne sache déjà. Les résultats de PISA ramènent l'école (momentanément ?) à ses difficultés anciennes, malgré les commissions, les plans et les réformes. Le diagnostic est posé depuis des décennies.

Le diagnostic, déjà un testament

Il y a dix-huit ans, j'écrivais dans Aujourd'hui le Maroc un article ouvert sur un constat qui n'était pas le mien, mais celui de la plus haute autorité du pays.

Le mal était déjà si profond que Feu Hassan II avait pratiquement délivré, en mars 1999, une autorisation d'inhumation du système éducatif qui, « conçu pour répondre aux nécessités urgentes apparues au lendemain de l'indépendance, a épuisé son objet ».

Son testament était de « bâtir un nouveau système éducatif à même de faire face aux défis du prochain siècle ». Nous en avons déjà consommé le quart. Avant de rejoindre le Tout-Puissant trois mois plus tard, Hassan II en avait chargé la Commission spéciale éducation-formation, la COSEF.

A son avènement, Mohammed VI confirma sa mission et plaça la réforme de l'enseignement immédiatement après l'intégrité territoriale parmi les priorités nationales. Elle devait être « gérée de manière rigoureuse, centrée sur des objectifs déterminés », selon un calendrier précis.

La COSEF a vécu. Les réformes se sont succédé. Le mal qui ronge l'enseignement et plombe de tout son poids le pays, lui, est resté. Ce n'est pourtant pas faute d'avoir essayé.

Dans son discours du Trône du 30 juillet 2015, le Souverain appelait encore à mettre « fin à l'interminable cercle vicieux de la réforme de la réforme ». C'est sur ce constat que survint en 2021 Chakib Benmoussa. Nommé à l'éducation nationale, on pensait enfin tenir l'homme qu'il fallait à l'endroit qu'il fallait. Au Quid, enthousiastes, nous avions titré : « Si lui n'y arrive pas… ».

Nous ne saurons jamais ce qu'il aurait pu accomplir. Son passage a fait long feu et, cinq and plus tard, PISA nous rappelle ce que nous sommes.

Comment l'ascenseur social s'est grippé. D'où cette question vitale : Pourquoi en sommes-nous encore là ?

Quand a commencé l'échec d'un enseignement qui, malgré ses imperfections, avait fourni au Maroc certains de ses meilleurs cadres et servi d'ascenseur social à des personnages qui ont marqué leur époque ?

Par quelle catastrophe est-il devenu producteur d'illettrisme, d'incompétence et de chômeurs ? Comment avons-nous rendu presque irréformable cet espace vital, alors que nous savons ce qu'il faudrait faire et, souvent, comment ?

Plusieurs facteurs ont concouru à cette déchéance. Deux ont pesé dans les années 1970 : la marocanisation et l'arabisation.

L'arabisation, livrée aux politicailleries intérieures, ne saurait être condamnée en elle-même. Le problème fut la brutalité de sa mise en œuvre et l'incompétence de ses artisans.

Elle avait été précédée par la marocanisation. Sans doute la mère de tous les échecs. Non pas intrinsèquement, mais, sans véritable plan de substitution, par la manière dont elle a été menée. Face au retrait de la coopération française de l'enseignement marocain tout au début des années 1970, apparemment moins soudain qu'on ne l'a raconté, le Maroc combla les vides avec des bouts de ficelles. De jeunes bacheliers sans formation pédagogique devinrent « chargés de cours » dans les collèges et lycées. Le bricolage culminera avec l'égyptianisation et la roumanisation du corps enseignant.

De palliatif en palliatif, l'école s'est appauvrie.

Les dégâts de l'enseignement dual

Deux autres facteurs ont accompagné et soutenu la chute : La perméabilité d'une grande partie du corps enseignant aux idéologies et l'absence d'une ''école unique'' commune à tous les Marocains incontestablement

la cause principal du désastre actuel de l'enseignement marocain.
Marxisant hier, islamisant aujourd'hui, l'engagement idéologique du corps enseignant s'est progressivement doublé d'un corporatisme étroit, plaçant l'Education nationale au cœur du bras de fer entre pouvoir et opposition.

Le dernier épisode spectaculaire remonte à 2023, avec Chakib Benmoussa. Le conflit paralysa l'enseignement trois mois et contraignit le ministère à abandonner certains éléments essentiels de sa réforme. Une fois de plus et de trop.
L'autre fracture, la plus insidieuse, tient à l'absence de l'école unique. Le Maroc a longtemps vécu avec deux systèmes : l'école marocaine et l'école française. Au fur et à mesure que l'école public se vidait de ses "coopérants français", la "mission" devenait la valeur refuge des enfants pratiquement de tous les décideurs et d'une partie des classes moyennes. Ceux qui pouvaient infléchir le cours des choses ne vivaient plus ainsi, dans leur chair, le mal qui rongeait le public.

Volontairement ou non, la mission a recouvert les difficultés de l'enseignement marocain d'un voile d'indifférence, parfois de mépris, tout en assurant la reproduction des élites au sein d'une même classe sociale. Et par la force des choses, la formation de ses élèves dans les établissement étrangers les plaçait d'emblée de l'autre côté des mers.

Le privé prospère, l'Etat reste irremplaçable
Pour ne rien arranger, ou pour arranger quelques-uns, et à mesure que la mission française, chaque année plus chère, se dégageait pour se concentrer sur les élites, des établissements belges, espagnols ou britanniques occupèrent les espaces libérés et répondirent à une demande croissante. Souvent pour former des candidats à la fuite des cerveaux.

L'enseignement privé marocain, lancé dans les années 1970, a prospéré sur les failles du public et installé à son tour un paysage fragmenté, de qualité inégale : privé contre public, privé riche contre privé pauvre. Il est en passe de phagocyte désormais l'enseignement supérieur, réduisant de plus en plus le public à un réceptacle des laissés-pour-compte.

Des îlots d'excellence publique subsistent, défendus par des enseignants exigeants. Mais ces bastions recrutent souvent par concours et imposent des moyennes que les performances re-révélées par PISA rendent inaccessibles à beaucoup d'élèves. La masse des bacheliers de l'enseignement marocain est la première à se heurter à ce mur des notes.

Pour le reste, notre enseignement a réussi cet étrange tour de force : produire jusqu'à des docteurs dont l'ambition se limite parfois à l'administration publique. Le système leur a appris des choses. Trop souvent, il ne leur a transmis ni le goût du risque ni la volonté d'investir les espaces de l'initiative et de la création.

C'est dans ce triste tableau que le Maroc à deux vitesses et des disparités territoriales et sociales trouve sa plus laide illustration. La succession des réformes, n'ayant d'égale que celle de leurs échecs, n'y a rien changé. A la longue, le doute finit par s'installer. On en vient à se demander si ces revers s'expliquent seulement par la fatalité, l'incompétence ou les erreurs de méthode. Ou si des forces ne s'évertuent pas, chaque fois qu'une réforme avance, à lui barrer la route.

Post-scriptum : J'ai rédigé ce ressassement avec la douloureuse impression d'écrire un requiem.

MÉTACOGNITION : QUAND LES FEMMES MAROCAINES APPRENNENT À SE REGARDER PENSER

Par
Fawzia Talout Meknassi.

Chronique – Je pense, donc je doute de ma pensée.

Pendant 80 ans, nous avons appris aux filles à penser. Aujourd'hui, l'intelligence artificielle nous oblige à leur apprendre à penser sur leur pensée. C'est la révolution la plus intime et la plus révélatrice du mouvement féminin de notre époque.

Le miroir

L'image de cette semaine est saisissante : un homme se penche sur un miroir. Mais dans le miroir, ce n'est pas son reflet qui apparaît. C'est une machine qui le regarde. Qui observe qui ? L'homme ou la machine ?

C'est toute notre époque, suspendue dans ce face-à-face vertigineux. Au Maroc, les femmes ont mené des batailles décisives pour conquérir leur droit à penser par elles-mêmes. Malika El Fassi, seule femme signataire du Manifeste de l'Indépendance en 1944, en fut une pionnière.

La princesse Lalla Fatéma Zohra, en s'engageant pour l'éducation des filles, a ouvert des portes. Fatéma Mernissi, avec ses « Houdoud », a brisé les frontières mentales imposées aux femmes. Khnata Benouna, avec son roman Liaskout Assmet, a donné une voix à celles qu'on voulait réduire au silence. Toutes ont poursuivi ce chemin. Aujourd'hui, une nouvelle étape s'annonce.

Ce n'est plus seulement « penser par soi-même ». C'est « savoir comment on pense ». Les psychologues appellent cela la métacognition. Nous, nous l'appellerons simplement : l'art de se regarder penser.

Comprendre sa pensée : Le premier acte de liberté

Une femme qui entreprend, une artisane de Dar Maalma, une étudiante, une ministre, une cheffe de gouvernement fraîchement nommée, une journaliste. Toutes font face au même bruit : les réseaux sociaux, les avis des autres, et maintenant, l'IA qui propose des réponses toutes faites.

La première compétence n'est plus de trouver la réponse. C'est de comprendre : pourquoi je pense ce que je pense ? Est-ce mon expérience ? Est-ce un biais qu'on m'a inculqué ? Est-ce une certitude familiale, sociale ? C'est un acte de militantisme féminin. Car pendant des siècles, on a dit aux femmes quoi penser.

Aujourd'hui, elles peuvent enfin interroger la source de leurs propres pensées.
Questionner ses certitudes : Le plafond de verre est aussi dans la tête Nous avons toutes en nous des phrases héritées : « Je ne suis pas faite pour ça », « La tech, ce n'est pas pour moi », « Je ne peux pas diriger ». La métacognition nous apprend à les questionner.

Est-ce vrai ? Fiable ? Complet ? Ou est-ce le vieux logiciel d'une société patriarcale qui tourne encore en arrière-plan ? L'IA, utilisée avec discernement, devient alors une alliée formidable. Elle ne nous dit pas quoi penser. Elle nous montre comment nous pensons. Elle révèle nos angles morts. Elle nous oblige à voir ce que nous n'avions jamais osé regarder.

De Akhawat Assafa à l'Intelligence Artificielle : La même quête

En 1947, les Akhawat Assafa demandaient le droit d'aller à l'école. C'était une révolution cognitive : le droit d'apprendre à apprendre. En 2026, nous demandons le droit au discernement. L'enjeu n'est plus le savoir. Le savoir est partout, gratuit, instantané.

L'enjeu est le tri, la vérification, la mise en relation, l'évolution : Penser, Questionner, Vérifier, Comprendre, Évoluer. C'est ce que les femmes marocaines ont toujours cherché : non seulement accéder au savoir, mais aussi forger leur propre jugement.

Alors, oui. Je pense, donc je doute de ma pensée. Et c'est une excellente nouvelle. Car douter de sa pensée, ce n'est pas être faible.

C'est être libre. C'est refuser que ni un homme, ni une tradition, ni une machine ne pense à notre place. Et si, à force de fabriquer des machines qui pensent avec nous, nous étions enfin obligées d'apprendre à nous regarder penser ?

Ce serait la plus belle des victoires pour les filles de Akhawat Assafa, de Malika El Fassi, de la princesse Lalla Fatéma Zohra, de Fatéma Mernissi, de Khnata Benouna et de toutes celles qui ont ouvert la voie.

COACHING À L'ÈRE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : L'HUMAIN RESTERA-T-IL AU CŒUR DE LA PERFORMANCE ?

Par
Sofia Nouri

Du développement individuel à la transformation des organisations, l'intelligence artificielle redéfinit les pratiques du coaching. Pour les entreprises marocaines, l'enjeu n'est plus de choisir entre technologie et accompagnement humain, mais de les articuler intelligemment au service du capital humain.

Le paradoxe est saisissant : jamais les professionnels n'ont eu accès à autant d'informations, d'outils d'analyse et de solutions d'apprentissage, et pourtant, les organisations continuent de faire face à des difficultés majeures en matière de leadership, d'engagement, de communication et de conduite du changement.

En quelques secondes, l'intelligence artificielle (IA) peut désormais proposer un plan de développement personnel, simuler un entretien difficile, analyser un discours managérial ou suggérer des pistes pour résoudre un conflit professionnel. Ce qui nécessitait autrefois plusieurs heures de préparation peut aujourd'hui être réalisé en quelques minutes.
Cette évolution interroge directement l'avenir du coaching professionnel. Le coaching d'entreprise, le coaching individuel et le coaching exécutif sont-ils menacés par l'IA ? Ou assistons-nous à une transformation qui pourrait, au contraire, renforcer leur pertinence ?

La réponse se situe probablement au-delà de l'opposition entre l'humain et la machine.

Du coaching traditionnel au coaching augmenté
Longtemps perçu comme un accompagnement réservé aux dirigeants ou aux collaborateurs à haut potentiel, le coaching s'est progressivement diversifié. Il répond aujourd'hui à des besoins variés :
Prise de poste, développement du leadership, reconversion professionnelle, gestion des émotions, amélioration de la communication ou accompagnement des transitions de carrière.
L'IA accélère cette évolution en rendant accessibles de nouvelles formes d'accompagnement. Les assistants conversationnels peuvent aider à clarifier des objectifs, préparer une présentation, explorer des options professionnelles ou s'entraîner à conduire une conversation délicate.
Pour les coachs, ces technologies offrent également des possibilités intéressantes : préparation des séances, conception d'exercices personnalisés, formalisation des plans d'action et suivi des objectifs convenus avec le client.
Le coaching entre ainsi dans une nouvelle phase : celle du coaching augmenté, dans lequel la technologie soutient le processus sans nécessairement se substituer à la relation humaine.
Cette évolution impose toutefois une distinction fondamentale : produire des conseils pertinents ne signifie pas nécessairement accompagner une personne dans un changement durable.

Le coaching ne se réduit ni à la transmission de connaissances ni à la formulation de recommandations. Il repose sur un processus de réflexion, de prise de conscience, de responsabilisation et de mise en action.

Trois formes de coaching, trois transformations
Le coaching d'entreprise : de la performance individuelle à l'intelligence collective
Le coaching d'entreprise répond aux enjeux collectifs : cohésion des équipes, coopération transversale, gestion des conflits, transformation organisationnelle et alignement autour d'objectifs communs.
L'IA peut contribuer à identifier des tendances, à préparer des scénarios de changement ou à structurer des démarches d'amélioration.

Elle peut également soutenir la conception de parcours de développement adaptés aux besoins des équipes.
Mais une organisation ne fonctionne pas comme un système purement technique. Ses dynamiques reposent sur la confiance, les rapports de pouvoir, les cultures professionnelles et les relations interpersonnelles.
Aucun tableau de bord ne suffit, à lui seul, à comprendre pourquoi une équipe résiste à une décision ou pourquoi la coopération se dégrade entre deux directions.
Le coach conserve ici un rôle essentiel : faciliter le dialogue, rendre visibles les tensions, créer les conditions d'une intelligence collective et aider les équipes à transformer leurs modes de fonctionnement.

Le coaching individuel : vers un accompagnement plus accessible et personnalisé

Pour un salarié, un jeune diplômé ou un professionnel en transition, l'IA peut constituer un premier espace de réflexion disponible à tout moment. Elle permet d'explorer ses compétences, de préparer un entretien, de structurer un projet professionnel ou de réfléchir à ses priorités.
Cette accessibilité représente une opportunité importante, notamment pour les jeunes générations habituées aux environnements numériques et confrontées à un marché du travail en mutation.
Toutefois, l'autodiagnostic comporte des limites. Les réponses produites par une IA dépendent notamment des informations communiquées, des hypothèses retenues et des biais éventuels du système. Une recommandation formulée avec assurance n'est pas nécessairement adaptée à la situation réelle de la personne.
Le coaching humain apporte une autre dimension : il permet de questionner les évidences, d'explorer les contradictions et de confronter les intentions aux comportements observables. Il accompagne le passage de la réflexion à l'action, sans imposer de réponse toute faite.

Le coaching exécutif : un enjeu stratégique de leadership

Le coaching exécutif concerne les dirigeants, les membres de comités de direction et les cadres confrontés à des décisions complexes, à des responsabilités élevées et à des environnements incertains.

L'IA peut les aider à analyser différents scénarios, à préparer une négociation, à anticiper des objections ou à examiner les conséquences possibles d'une décision.

Elle devient ainsi un outil de préparation et de stimulation de la réflexion stratégique.

Mais le leadership ne consiste pas uniquement à prendre des décisions techniquement pertinentes. Il implique aussi d'assumer leurs conséquences humaines, de gérer l'incertitude, de préserver la confiance et d'arbitrer entre des intérêts parfois contradictoires.
Dans ces situations, le coach exécutif offre un espace de recul confidentiel, où le dirigeant peut interroger ses convictions, identifier ses angles morts et examiner l'impact de ses décisions sur l'organisation.
À mesure que les outils d'IA se perfectionnent, cette capacité à développer le discernement et la maturité relationnelle pourrait devenir l'une des principales sources de valeur ajoutée du coaching exécutif.

Le véritable avantage compétitif : l'intelligence humaine

L'IA peut simuler une conversation empathique, proposer des formulations adaptées et identifier des éléments dans un discours.
Pour autant, la simulation du langage émotionnel ne doit pas être confondue avec l'expérience humaine des émotions, ni avec la responsabilité qui accompagne une relation professionnelle.
Le coach doit savoir écouter ce qui est exprimé, mais aussi questionner ce qui reste implicite, reconnaître les résistances et adapter son approche au contexte. Il doit exercer son jugement, maintenir un cadre de confiance et respecter l'autonomie de la personne accompagnée.
L'enjeu n'est donc pas de défendre une vision idéalisée du coaching humain. Tous les accompagnements ne se valent pas, et la qualité du coaching dépend de la compétence, de l'expérience, de la posture et de l'éthique du professionnel.

L'IA oblige précisément le secteur à clarifier sa proposition de valeur.

Si un coach se limite à fournir des conseils génériques, des questionnaires standardisés ou des plans d'action prévisibles, ses prestations seront de plus en plus facilement concurrencées par des solutions numériques à faible coût.

En revanche, sa capacité à accompagner des changements de posture, à travailler sur les dynamiques relationnelles et à soutenir des décisions complexes prend une importance accrue.
La question n'est donc pas de savoir si l'IA peut répondre à une question, mais si cette réponse aide réellement une personne à comprendre sa situation, à faire des choix éclairés et à transformer durablement ses comportements.

Le Maroc face au défi du capital humain

Pour le Maroc, cette évolution représente un enjeu économique et social majeur.
Dans un contexte de transformation numérique, d'évolution des métiers et de recherche de compétitivité, les entreprises doivent investir simultanément dans les compétences techniques et les compétences humaines. La maîtrise des outils numériques ne suffit pas si elle ne s'accompagne pas de capacités de communication, de coopération, de leadership et d'adaptation.
Les entreprises marocaines ont ainsi intérêt à considérer le coaching comme un levier de développement du capital humain, et non comme un avantage réservé à quelques dirigeants.
Cela suppose de mieux articuler les démarches de coaching avec la stratégie RH, la gestion des talents, la mobilité interne, la préparation des futurs managers et la conduite du changement. Les établissements d'enseignement supérieur ont également un rôle à jouer pour préparer les étudiants à un environnement professionnel où l'IA transformera les tâches, les métiers et les compétences attendues.

Le développement de modèles hybrides, associant outils numériques, formation et accompagnement humain, pourrait contribuer à élargir l'accès au développement professionnel. Encore faut-il que ces dispositifs soient conçus en fonction des besoins réels, évalués sur leurs résultats et adaptés aux contextes culturels et organisationnels.

Une vigilance particulière s'impose également concernant la confidentialité des échanges, la protection des données personnelles et les biais algorithmiques.
Les informations partagées dans un accompagnement peuvent être particulièrement sensibles, notamment lorsqu'elles concernent les difficultés managériales, les trajectoires professionnelles ou les relations au sein d'une organisation.
L'utilisation de l'IA doit donc reposer sur des règles explicites, une information transparente des bénéficiaires et une responsabilité clairement définie.

Vers un nouveau contrat entre l'humain et la technologie

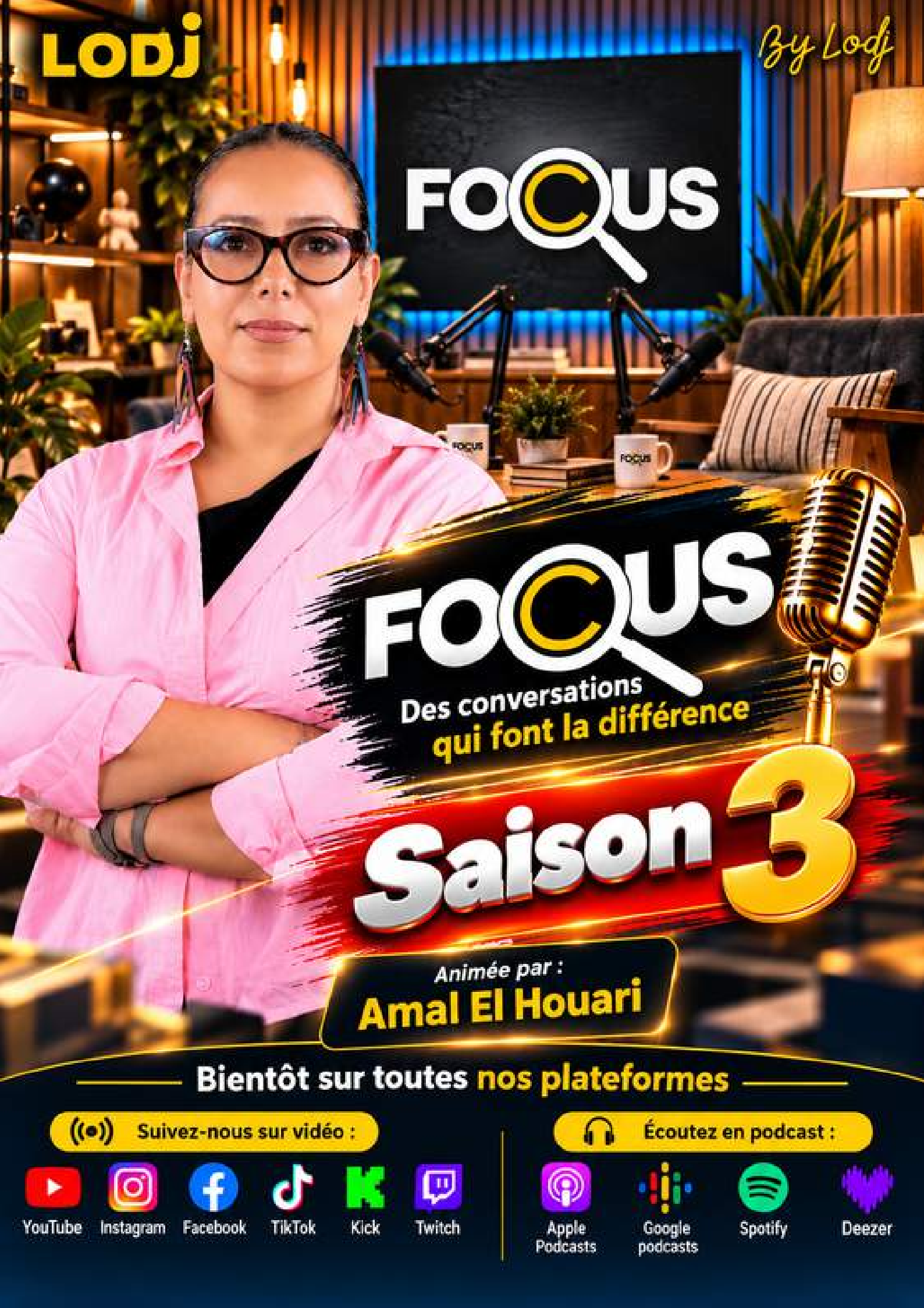
L'avenir du coaching ne se jouera ni dans le rejet systématique de l'intelligence artificielle ni dans son adoption sans discernement.
Les coachs devront développer leur maîtrise des outils numériques, renforcer leurs compétences relationnelles et faire évoluer leurs méthodes. Les entreprises, de leur côté, devront dépasser une logique de réduction des coûts à court terme pour évaluer la contribution réelle du coaching à la performance collective, à l'engagement et au développement des talents.
Cela implique également de distinguer clairement ce qui relève de l'automatisation, de la formation, du conseil et du coaching professionnel. Ces approches peuvent être complémentaires, mais elles ne répondent pas aux mêmes objectifs.
Au fond, l'intelligence artificielle nous oblige à revenir à une question essentielle : qu'est-ce qui permet véritablement à un individu, à une équipe ou à une organisation de progresser ?
La technologie peut accélérer l'accès à l'information, faciliter la préparation et enrichir la réflexion. Mais la transformation durable suppose également du discernement, de la responsabilité, de la confiance et la volonté d'agir autrement.
Pour les entreprises marocaines, l'enjeu est clair : faire de l'IA un levier de développement du capital humain plutôt qu'une simple recherche d'efficacité opérationnelle.

Dans un monde où l'intelligence artificielle devient accessible à tous, l'avantage compétitif ne résidera pas uniquement dans la capacité à maîtriser la technologie, mais dans celle de mobiliser l'intelligence humaine pour lui donner du sens.

À propos de l'auteure :

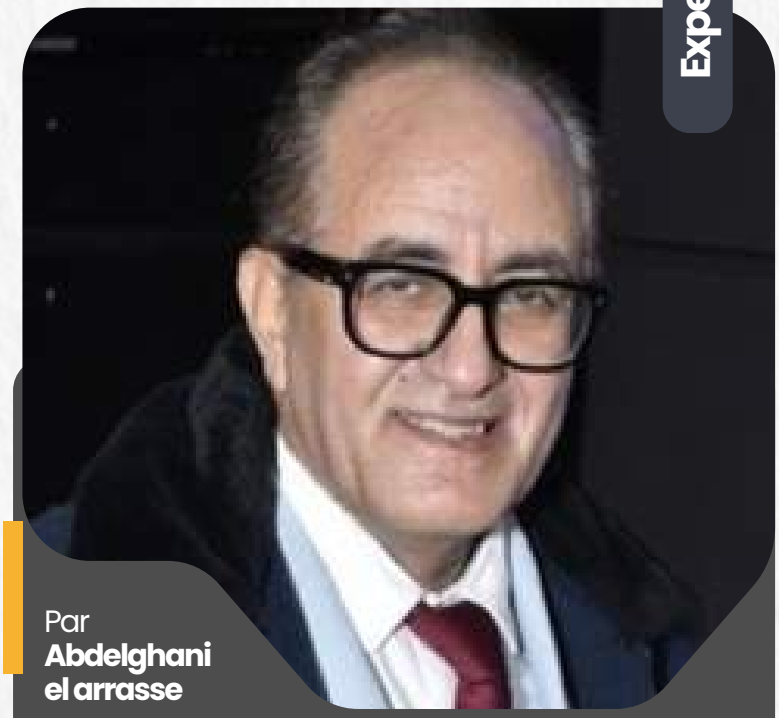
Sofia Nouri est experte en stratégie RH, gestion des talents et développement du leadership. Forte de plus de 25 ans d'expérience internationale en Afrique, en Europe, au Moyen-Orient et aux États-Unis, elle est fondatrice d'Africa Talent Advisory.

Professeure vacataire, elle intervient notamment auprès de l'UM6P, de l'UIR, d'ESSEC Afrique et d'Arts et Métiers dans les domaines du développement des compétences, du leadership et de la préparation professionnelle


LODJ
By Lodj
FOCUS
FOCUS
Des conversations
qui font la différence
Saison 3
Animée par :
Amal El Houari
Bientôt sur toutes nos plateformes
Suivez-nous sur vidéo :
YouTube
Instagram
Facebook
TikTok
Kick
Twitch
Écoutez en podcast :
Apple Podcasts
Google podcasts
Spotify
Deezer

PLF 2027 : ENTRE AMBITION SOCIALE, RÉFORME FISCALE ET DÉFIS BUDGÉTAIRES, LE MAROC FACE À L'ÉPREUVE DES RÉSULTATS

Un budget de transition qui devra concilier amélioration du pouvoir d'achat, soutien à l'investissement et maîtrise des finances publiques.



Par
Abdelghani el arrasse

Le Projet de loi de finances 2027, adopté par le Conseil de gouvernement le 20 octobre 2026, intervient dans un contexte économique et politique particulier.
Premier budget présenté sous la responsabilité du nouveau gouvernement dirigé par Mme Fatima Ezzahra El Mansouri, il s'inscrit dans la continuité des réformes engagées tout en annonçant plusieurs évolutions fiscales importantes.

Au-delà des chiffres, ce projet soulève une question fondamentale : comment concilier les ambitions sociales, la relance de l'investissement, la compétitivité des entreprises et la préservation des équilibres budgétaires ?
L'analyse de ses principales dispositions permet d'identifier des orientations intéressantes, mais également plusieurs défis qui méritent une attention particulière.

1. Des recettes fiscales en progression : une pression accrue sur l'efficacité du système fiscal.
Le PLF 2027 prévoit des recettes ordinaires de 482,4 milliards de dirhams, dont 437,4 milliards de recettes fiscales, soit près de 90,7 %. Cette forte dépendance à l'impôt confirme que la fiscalité demeure le principal instrument de financement des politiques publiques.
Les recettes fiscales devraient progresser sensiblement par rapport à 2026. Cette évolution peut traduire une amélioration du recouvrement, l'élargissement de l'assiette fiscale et le dynamisme de certaines activités économiques.
Cependant, une augmentation des recettes ne signifie pas nécessairement une amélioration équivalente de la situation économique des contribuables. L'enjeu est de parvenir à une fiscalité plus équitable, capable de mobiliser les ressources nécessaires sans pénaliser l'investissement, la consommation et la compétitivité.

La véritable réussite d'une réforme fiscale ne se mesure pas uniquement aux recettes supplémentaires encaissées, mais également à sa capacité à favoriser la croissance et à répartir équitablement l'effort fiscal.

2. La réforme de l'impôt sur le revenu : une avancée pour le pouvoir d'achat.
La réforme progressive de l'impôt sur le revenu constitue l'une des mesures les plus significatives du projet.
Dès 2027, le seuil annuel d'exonération passerait de 40.000 à 60.000 dirhams, soit une augmentation de 50 %.
À l'horizon 2031, le taux marginal maximal serait ramené de 37 % à 30 %, avec une restructuration progressive des tranches d'imposition.
Cette orientation répond à une préoccupation majeure des ménages : préserver leur pouvoir d'achat face à l'augmentation du coût de la vie.
À titre d'illustration, pour un revenu net imposable annuel de 100.000 DH, l'impôt calculé selon le barème passerait de 12.000 DH à 6.000 DH en 2027, soit une économie annuelle de 6.000 DH, avant prise en compte des éventuelles réductions d'impôt.
Cette réforme pourrait soutenir la consommation intérieure, moteur important de l'économie nationale. Néanmoins, ses effets doivent être appréciés avec prudence. Les ménages dont les revenus sont déjà exonérés ne bénéficieront pas directement d'une réduction supplémentaire de l'IR.
Quant aux salariés du secteur informel, ils restent largement en dehors du dispositif. Il est donc essentiel d'accompagner cette réforme par des politiques de création d'emplois, de formalisation de l'économie et de maîtrise de l'inflation.

Réduire l'impôt est une mesure favorable au revenu disponible ; améliorer durablement le pouvoir d'achat exige également d'agir sur les prix, les salaires et la productivité.

3 . Les entreprises : entre nouvelles obligations fiscales et recherche d'équité.

Le projet introduit plusieurs mesures concernant directement les entreprises. L'instauration d'une avance fiscale de 5 % sur certaines importations destinées à la revente en l'état, à compter du 1er juillet 2027, vise notamment à renforcer le recouvrement et la conformité fiscale.

Cette disposition mérite toutefois une analyse approfondie de ses conséquences sur la trésorerie des entreprises. En effet, même lorsqu'une avance est imputable sur l'impôt définitif ou restituable, elle peut représenter une immobilisation temporaire de liquidités.

Pour les petites et moyennes entreprises importatrices, dont les marges sont parfois limitées, cette contrainte pourrait peser sur le financement du cycle d'exploitation. Le projet prévoit également l'application d'un taux d'impôt sur les sociétés de 40 % aux grandes entreprises d'importation ou de distribution d'hydrocarbures réalisant un bénéfice net d'au moins 100 millions de dirhams.

Cette mesure soulève une question économique importante : comment renforcer la contribution fiscale des secteurs les plus rentables tout en évitant une répercussion excessive sur les prix supportés par les consommateurs ? L'équilibre recherché doit reposer sur une fiscalité juste, prévisible et favorable à l'investissement productif.

4. Investissement : 138 milliards de dirhams, mais quelle efficacité économique ?

Le budget général prévoit 138 milliards de dirhams de crédits de paiement destinés à l'investissement, soit une progression limitée d'environ 1,4 % par rapport à 2026. Cet effort doit être apprécié dans un contexte marqué par les grands chantiers d'infrastructures, la modernisation des services publics et la préparation des échéances internationales.

Mais la question centrale n'est plus seulement celle des montants inscrits au budget. Elle concerne surtout leur taux d'exécution et leur rendement économique et social.

À fin août 2026, le taux d'émission des dépenses d'investissement atteignait environ 57,6 % des prévisions annuelles.

Ce constat rappelle l'importance d'améliorer les procédures de programmation, de passation des marchés et de suivi des projets. Un milliard de dirhams effectivement investi dans un projet utile à la population vaut économiquement davantage qu'un milliard simplement inscrit dans une prévision budgétaire.

Il convient également de renforcer l'évaluation des projets selon leur capacité à créer des emplois, réduire les disparités territoriales et améliorer les services publics.

5. Déficit et endettement : des équilibres qui nécessitent de la vigilance.

Le PLF 2027 prévoit un solde budgétaire négatif d'environ 89,6 milliards de dirhams, contre 107,6 milliards prévus en 2026 selon le même périmètre.

Cette amélioration prévisionnelle constitue un élément à suivre. Cependant, le recours à l'endettement demeure important.

Les emprunts prévus atteignent 120 milliards de dirhams, répartis entre financements intérieurs et extérieurs.

Par ailleurs, le service de la dette représente environ 115,3 milliards de dirhams, dont 45,9 milliards d'intérêts et commissions et 69,4 milliards de remboursement du principal.

Ces montants illustrent le poids des engagements financiers de l'État. Il faut néanmoins distinguer les nouveaux emprunts, les remboursements de dettes arrivant à échéance et le déficit budgétaire : ils ne constituent pas des grandeurs interchangeables.

L'endettement peut être un instrument utile lorsqu'il finance des investissements générateurs de croissance future.

En revanche, sa soutenabilité dépend de l'évolution du PIB, des taux d'intérêt, des recettes publiques et de la qualité des dépenses financées.

Le véritable défi consiste à faire en sorte que chaque dirham emprunté contribue à renforcer la capacité future de production et de remboursement de l'économie nationale.

6. Emploi, santé et développement territorial : transformer les crédits en résultats.

Le projet prévoit la création de 34.454 postes budgétaires, dont 14.200 pour le ministère de l'Intérieur et 5.400 pour la Santé.

Ces créations répondent à des besoins de renforcement des capacités administratives et des services publics.

Cependant, leur impact doit être apprécié au regard des besoins réels, particulièrement dans les secteurs de la santé, de l'éducation et de l'accompagnement des populations.

Le recrutement public, à lui seul, ne peut résoudre durablement le chômage. La création massive d'emplois dépend principalement de la capacité du secteur privé à investir, à développer ses activités et à recruter.

C'est pourquoi le soutien aux TPME, l'amélioration du climat des affaires et l'adaptation de la formation aux besoins du marché du travail doivent rester des priorités.
Parallèlement, la réforme de la gouvernance hospitalière et le renforcement de la régionalisation constituent des transformations institutionnelles importantes.
Le transfert annoncé aux régions de 5 % du produit de l'IS et de 5 % de celui de l'IR pourrait renforcer leurs ressources. Encore faut-il que cette décentralisation financière s'accompagne d'une véritable capacité de programmation, d'exécution et de contrôle.

7. Coupe du monde 2030 : des exonérations fiscales à évaluer.
Le PLF 2027 prévoit un régime fiscal et douanier spécifique aux activités liées à l'organisation de la Coupe du monde 2030. Ces dispositions répondent notamment aux engagements associés à l'accueil de cette compétition internationale.
Toutefois, les exonérations fiscales constituent une forme de dépense publique indirecte, puisqu'elles correspondent à des recettes auxquelles l'État renonce. Il serait donc pertinent d'en évaluer le coût et les retombées économiques attendues.
L'enjeu est que l'organisation du Mondial contribue durablement à l'attractivité du Maroc, à l'amélioration de ses infrastructures, à la création d'emplois et au développement des entreprises nationales.
La réussite économique du Mondial ne devra pas se limiter à la qualité de son organisation, mais se mesurer également à l'héritage durable qu'il laissera au pays.

Passer de la logique des moyens à celle des résultats.
Le Projet de loi de finances 2027 traduit une volonté de poursuivre les réformes fiscales, de soutenir l'investissement et de préserver les équilibres financiers de l'État.
Il comporte des mesures susceptibles d'améliorer le revenu disponible de certains ménages, de renforcer les ressources publiques et d'accompagner les grandes transformations économiques du Royaume.
Mais plusieurs interrogations demeurent. Comment assurer le financement durable des politiques sociales ? Comment renforcer la compétitivité des entreprises tout en augmentant les recettes fiscales ? Comment accélérer l'exécution des investissements ?
Et surtout, comment transformer la croissance économique en emplois et en amélioration tangible des conditions de vie ?
À mon sens, le débat budgétaire doit désormais dépasser la seule présentation des milliards mobilisés.

Il doit intégrer une véritable culture d'évaluation des politiques publiques, fondée sur des indicateurs précis : emplois effectivement créés, investissements réalisés, qualité des services publics, amélioration du pouvoir d'achat et réduction des disparités territoriales.

Le Maroc a accompli des avancées importantes en matière d'infrastructures et de modernisation économique. Le défi de la prochaine étape sera de placer davantage le capital humain, la productivité et la justice territoriale au cœur de la croissance.

Le PLF 2027 doit donc être apprécié non seulement à travers ses ambitions financières, mais surtout à travers sa capacité à produire des résultats concrets.

Car la véritable performance d'un budget ne se mesure pas au nombre de milliards annoncés, mais à leur impact sur la vie quotidienne des citoyens et sur la création de richesses durables.

L'EAU, NOUVELLE FRONTIÈRE DE L'AGRICULTURE MAROCAINE

Barrages, dessalement, irrigation et adaptation territoriale : après cinq années d'investissements structurants, le Maroc doit transformer ses acquis hydrauliques en fondement d'un modèle agricole plus résilient, plus compétitif et durable.

Par
Said Temsamani

Au Maroc, l'avenir de l'agriculture se joue désormais dans une équation décisive :
Produire, exporter et préserver les revenus ruraux tout en respectant les limites d'un capital hydrique soumis à une pression croissante. Face aux sécheresses successives et aux effets du changement climatique, l'eau n'est plus seulement un facteur de production.
Elle est devenue une question de souveraineté alimentaire, de compétitivité économique et d'équilibre territorial.
Cette transformation ne part pas de zéro. Au cours des cinq dernières années, le ministère de l'Équipement et de l'Eau a engagé, dans le cadre de la stratégie nationale de sécurité hydrique et du Programme national d'approvisionnement en eau potable et d'irrigation 2020-2027, un effort considérable pour renforcer les capacités du Royaume face à la raréfaction des ressources.
Construction de nouveaux barrages, accélération du dessalement, interconnexion des bassins hydrauliques et amélioration de la mobilisation de l'eau ont progressivement redessiné les instruments de la politique hydrique nationale.
Le bilan 2021-2026 fait notamment état de neuf grands barrages achevés et d'une capacité nationale de dessalement portée à environ 410 millions de mètres cubes par an.
Le transfert d'eau entre les bassins du Sebou et du Bouregreg a également constitué une avancée majeure : près de 950 millions de mètres cubes ont été transférés entre septembre 2023 et décembre 2025.
Parallèlement, la modernisation des systèmes d'irrigation s'est poursuivie, avec plus de 100 000 hectares supplémentaires convertis à l'irrigation localisée selon le bilan ministériel.

Ces réalisations témoignent d'une évolution importante : face à une contrainte climatique devenue structurelle, le Maroc a renforcé et diversifié ses moyens d'action.
Elles ne suppriment pas pour autant la vulnérabilité hydrique du pays. Quatorze grands barrages étaient encore en construction en 2026, tandis que les capacités de dessalement et de transfert doivent continuer à se développer.

Le chantier de la sécurité hydrique reste donc ouvert, mais il dispose désormais de nouveaux leviers.
La prochaine étape consiste à faire de ces infrastructures un moteur de transformation agricole, en articulant mieux l'offre en eau, les besoins des cultures et les spécificités de chaque territoire.

De la mobilisation de l'eau à la création de valeur
Pendant longtemps, la performance agricole a été associée à l'extension des surfaces irriguées, à la progression des rendements et à l'augmentation des volumes produits. Dans le contexte actuel, cette approche doit évoluer.
La réussite ne peut plus se mesurer uniquement en tonnes récoltées ou en recettes d'exportation, mais également en valeur économique créée par mètre cube d'eau, en emplois durables et en capacité à préserver les ressources pour les générations futures.
Une agriculture peut être productive à court terme tout en compromettant sa viabilité si elle repose sur des prélèvements excessifs dans les nappes phréatiques.
Inversement, une meilleure valorisation de l'eau peut renforcer la rentabilité des exploitations sans nécessairement augmenter les volumes consommés.
L'objectif est donc de passer d'une logique de production maximale à une logique de performance globale : produire une valeur supérieure avec une consommation d'eau compatible avec les capacités de renouvellement des ressources.

Cette évolution ne signifie pas qu'il faille opposer agriculture exportatrice et sécurité alimentaire, ni remettre en cause les progrès accomplis par les filières agricoles marocaines.

Elle suppose plutôt de mieux hiérarchiser les priorités, d'adapter les systèmes de production aux contraintes hydriques et de garantir aux agriculteurs les moyens économiques de cette transition.

L'irrigation : économiser réellement, pas seulement techniquement

La modernisation de l'irrigation constitue un levier essentiel.

Le goutte-à-goutte, le pilotage des apports selon les besoins des plantes, les outils météorologiques et les technologies numériques permettent d'améliorer l'efficacité de l'utilisation de l'eau.

Mais une irrigation techniquement performante ne garantit pas, à elle seule, une réduction des prélèvements à l'échelle d'un bassin hydraulique. Les économies réalisées peuvent être absorbées par l'extension des surfaces cultivées ou l'intensification de la production.

La priorité doit donc être double : améliorer l'efficacité à la parcelle et vérifier que les gains obtenus se traduisent par une diminution réelle de la pression sur les ressources.

Cela suppose de renforcer la mesure des volumes prélevés, la maintenance des réseaux, l'accompagnement technique des agriculteurs et la gestion collective des périmètres irrigués.

Les aides publiques à la modernisation pourraient davantage être liées à des objectifs mesurables d'économie d'eau, tout en tenant compte des différences entre cultures et entre territoires.

L'enjeu est de faire de l'irrigation moderne un instrument de sobriété hydrique, et non un moyen indirect d'accroître indéfiniment la demande.

Le dessalement : une assurance stratégique à bien orienter

Le développement du dessalement représente l'un des changements majeurs de la politique hydrique marocaine. En diversifiant les sources d'approvisionnement, cette technologie permet de réduire la dépendance exclusive aux précipitations, aux barrages et aux nappes souterraines.

Son potentiel est considérable, notamment dans les régions littorales confrontées à une forte pression sur leurs ressources. Les projets engagés et programmés doivent contribuer à sécuriser l'alimentation en eau potable et, lorsque les conditions économiques et techniques le permettent, à soutenir certaines activités agricoles.

Il convient cependant d'éviter une illusion : l'eau dessalée ne pourra pas, à elle seule, rendre soutenable n'importe quel modèle agricole dans n'importe quelle région. Son coût, les besoins énergétiques, les infrastructures de transport et les impacts environnementaux doivent être intégrés à chaque décision.

Le dessalement doit ainsi s'inscrire dans une stratégie d'allocation rationnelle. Les usages doivent être hiérarchisés selon leur importance sociale, leur valeur économique et leur compatibilité avec les ressources disponibles. Le recours aux énergies renouvelables, la maîtrise des coûts et la transparence des règles d'accès seront déterminants.

Le véritable succès ne sera pas seulement d'augmenter les volumes produits, mais de garantir que cette ressource supplémentaire renforce durablement la sécurité hydrique sans encourager de nouvelles dépendances.

Les nappes phréatiques : protéger le capital invisible

Les eaux souterraines ont permis à de nombreuses exploitations de traverser les années de sécheresse.

Mais leur rôle d'amortisseur climatique atteint ses limites lorsque les prélèvements dépassent les capacités de renouvellement.

La surexploitation des nappes peut entraîner une hausse des coûts de pompage, une dégradation de la qualité de l'eau et des tensions entre usagers. Elle menace également la continuité de l'activité agricole, en particulier pour les exploitations disposant de moyens financiers limités.

La protection de ce patrimoine exige une connaissance plus précise des réserves, un suivi régulier des niveaux des nappes et un contrôle effectif des prélèvements.

Les dispositifs de gestion collective doivent associer les agriculteurs, les agences de bassin, les collectivités et les administrations autour d'objectifs clairs et vérifiables.

Il faut également agir sur les causes économiques de la surexploitation : choix des cultures, incitations publiques, accès aux ressources alternatives et rentabilité des systèmes de production.
Préserver les nappes ne signifie pas freiner le développement agricole. Cela revient à protéger les conditions de sa pérennité.

Adapter les cultures aux territoires
La diversité géographique du Maroc est un atout, mais elle impose de dépasser les modèles agricoles uniformes. Les conditions hydriques du Souss-Massa, du Haouz, du Saïss, des Doukkala, du Gharb ou de l'Oriental diffèrent sensiblement.

Les politiques agricoles doivent intégrer ces réalités plutôt que chercher à reproduire partout les mêmes systèmes de production.
Dans les zones les plus vulnérables, la diversification vers des cultures adaptées au climat, les variétés résistantes à la sécheresse, l'amélioration des sols et les pratiques agroécologiques peuvent contribuer à réduire les risques.
Dans les territoires disposant de ressources plus sécurisées, certaines productions irriguées à forte valeur ajoutée peuvent conserver leur place, sous réserve d'un bilan hydrique soutenable.
Cette adaptation doit s'appuyer sur la recherche agronomique, les données climatiques et le conseil agricole. Elle doit aussi être économiquement crédible : les agriculteurs ont besoin de financements, de débouchés, d'assurances adaptées et de garanties de revenu pendant les périodes de transition.
La politique hydrique et la politique agricole doivent donc avancer ensemble. L'eau disponible doit éclairer les choix de production, tandis que les orientations agricoles doivent tenir compte des limites hydrologiques de chaque territoire.

Une nouvelle alliance entre eau, agriculture et développement rural
Aucune solution isolée ne permettra de répondre au défi.
Les barrages renforcent les capacités de stockage, le dessalement diversifie l'approvisionnement, l'interconnexion permet de mieux répartir les ressources et l'irrigation moderne améliore leur utilisation. Mais ces instruments ne produiront tous leurs effets que s'ils s'inscrivent dans une gouvernance cohérente.

Cela exige une coordination étroite entre les départements chargés de l'eau et de l'agriculture, les agences de bassin, les organismes de mise en valeur agricole, les collectivités territoriales et les organisations professionnelles.
Cela exige également de faire de la donnée un outil de décision. Les indicateurs de disponibilité hydrique, de consommation par culture, de productivité de l'eau et d'évolution des nappes doivent permettre de mieux orienter les investissements et d'évaluer leurs résultats.

Enfin, la transition doit être juste.
Les petites et moyennes exploitations, les jeunes agriculteurs et les régions les plus exposées ne peuvent supporter seuls le coût de l'adaptation. L'accompagnement technique, le financement de la reconversion et l'accès à des solutions économes en eau doivent faire partie intégrante de la stratégie.
L'objectif est de préserver une agriculture créatrice d'emplois, de renforcer les revenus ruraux et de consolider la souveraineté alimentaire sans compromettre les ressources naturelles dont dépend l'économie.

Transformer les acquis hydrauliques en avantage agricole

Le travail accompli par le ministère de l'Équipement et de l'Eau durant les cinq dernières années constitue une étape importante dans la consolidation de la sécurité hydrique du Royaume.

Les barrages achevés, l'accélération du dessalement et les transferts interbassins ont élargi les capacités d'action du pays face à une contrainte climatique majeure.

La responsabilité collective consiste désormais à prolonger cet effort par une transformation des usages et des choix de production.

Les infrastructures sont indispensables, mais elles doivent s'accompagner d'une gouvernance rigoureuse de la demande, d'une protection effective des nappes et d'une adaptation des cultures aux réalités locales.
Le Maroc dispose d'atouts considérables pour réussir cette transition : une expérience reconnue dans les grands aménagements hydrauliques, des filières agricoles compétitives, un potentiel en énergies renouvelables et une capacité croissante à mobiliser l'innovation.

CE QUE DIT L'ENQUÊTE PISA DES JEUNES MAROCAINS.

Par
Ikbal Sayah.

Les résultats de l'enquête PISA 2025 (Programme international pour le suivi des acquis de élèves) ont à nouveau mis à nu les failles du système éducatif national : les élèves marocains de 15 ans ont vu leur compétence reculer par rapport à 2022, tant en culture mathématique et en sciences qu'en compréhension de l'écrit.

Certes, le déclin est général puisqu'il touche la majorité des élèves des 91 autres pays ayant participé à cette évaluation internationale menée par l'Organisation de coopération et le développement économique (OCDE). Mais il est fortement marqué dans notre pays puisque cet affaissement des résultats s'est accompagné d'une augmentation de la part des élèves en grande difficulté, notamment en mathématiques et en compréhension de l'écrit : neuf élèves sur dix sont incapables de comprendre un texte simple et huit élèves sur dix incapables de résoudre un problème mathématique élémentaire ou d'établir une relation scientifique de base.

Mais dans le même temps, force est de constater que le nombre de mentions au baccalauréat s'est élevé à 161.657 en 2026, contre 127.338 en 2023, soit une progression de presque 27%.
On peut bien sûr s'en féliciter sauf que, d'après une publication récente de l'OCP Policy Center, à peine 9% des étudiants du premier cycle universitaire obtiennent leur diplôme de licence dans la durée normale de trois années.
Cela signifie que moins les compétences sont au rendez-vous, plus les bulletins des élèves sont dithyrambiques ! En réalité, le taux de succès au baccalauréat aurait dû être bien moindre, autour de 15%.
Ainsi, les handicaps cumulés par les élèves marocains au terme de leur cycle collégial et à ce stade crucial de leur développement cognitif, les mettent en situation d'échec et peuvent même perdurer tout au long de leur vie.

Résultat de l'inadaptation de nos institutions éducatives à la massification scolaire, ils constituent pour le pays une perte de chances de former des jeunes qualifiés, en mesure de répondre aux défis économiques et technologiques qui attendent notre pays.

Certes, il est entendu que les résultats de cette enquête PISA ne mesurent aucunement les effets des « établissements pionniers » en cours de déploiement :
L'impact de ce programme sur les résultats du Maroc ne pourra être appréhendé que lorsque les élèves qui en ont effectivement bénéficié au cours de leur parcours auront atteint l'âge de participer à l'évaluation, c'est-à-dire en 2031.
Pour autant, même si l'analyse de l'expérience internationale montre que la maîtrise des savoirs fondamentaux dès le primaire est le facteur le plus prédictif du score PISA, le collège ne peut être l'angle mort de nos politiques éducatives.

Il est en effet possible d'éviter ce véritable gâchis humain comme le montre l'expérience des Philippines qui, à la faveur d'un plan massif de remédiation directement adressé aux collégiens et aux lycéens, se sont imposées comme l'une des plus fortes progressions mondiales de l'enquête PISA de 2025, en dépit de scores très faibles à l'enquête internationale sur les tendances de l'enseignement des mathématiques et des sciences (TIMSS) de 2019.
La question n'est pas tant de s'armer de patience et de persévérance pour espérer observer au cours de la prochaine décennie un redressement significatif du classement du Maroc, mais de sortir de cette crise des apprentissages qui enraye le système éducatif public, au risque de sacrifier une partie de la jeunesse.

En fait, la baisse du niveau des élèves marocains est à rapprocher de leur capacité limitée à mobiliser des compétences nécessaires pour atteindre des objectifs de la vie quotidienne et participer activement à la vie sociale.

La seule maîtrise des programmes scolaires ne suffit plus et comme l'écrivait Montaigne au XVIème siècle déjà, « mieux vaut être une tête bien faite qu'une tête bien pleine ».
L'urgence pédagogique est désormais de rendre chaque élève apte à mobiliser ses connaissances pour comprendre, raisonner, critiquer, créer, pour agir.
Cette évolution est essentielle à l'heure de l'intelligence artificielle (IA). Ses progrès fulgurants vont mettre en tension tous les systèmes éducatifs. Le risque d'une dépendance à l'IA lorsque la machine répond, calcule, écrit ou résonne à notre place est bien réel et la réponse ne peut venir d'une école qui vise seulement la transmission des savoirs disciplinaires.
Autrement dit, l'école doit aussi se concentrer sur l'acquisition de compétences générales. Tous les travaux récents en économie montrent que celles-ci favorisent la réussite scolaire puis professionnelle, mais dès lors qu'elles ne s'exercent pas dans le vide.

Ces compétences opèrent sur un contenu et la qualité d'un raisonnement dépend des connaissances acquises.
De même, on ne peut développer une pensée critique sur un sujet qu'on ignore, faute de concepts pour l'analyser et de repères pour juger qu'une affirmation est plausible. Autrement dit, on ne vérifie bien que ce que l'on connaît bien !

Il ne faut pas voir dans la concomitance de la montée en puissance de l'IA et la baisse du niveau scolaire pointée par l'enquête PISA un lien de causalité, du moins de causalité unique.
Il existe d'autres facteurs explicatifs, sans doute ces changements d'attitude des élèves et de leurs parents vis-à-vis des apprentissages et de l'autorité, qui trouvent peut-être une nouvelle expression avec le numérique. L'omniprésence des écrans n'a fait qu'exacerber ou rendre plus visibles ces évolutions.
Mais quoiqu'il en soit, il est crucial que l'école publique aborde ce virage de l'IA en bonne posture. Toutes disciplines confondues, un élève marocain de quinze ans accuse, selon les critères de conversion de l'OCDE retenus dans le cadre de l'enquête PISA, l'équivalent de dix années d'apprentissage de retard sur son homologue singapourien.

Le système d'éducation à Singapour fait déjà usage de l'IA, mais de façon critique et raisonnée. Mais les savoirs disciplinaires restent au cœur de l'enseignement et les connaissances sont évaluées par des examens rigoureux.
Cette approche s'avère tout à fait pertinente car elle renseigne sur l'autonomie acquise par les élèves, leurs capacités cognitives, leurs compétences. Par inférence, le même paradigme permet d'évaluer, au passage, les pratiques pédagogiques et les progrès des élèves.
Ainsi, au bénéfice des élèves et en complément des apprentissages indispensables, l'IA peut offrir un tutorat individualisé, particulièrement précieux.
En l'occurrence, l'IA se présente aussi comme une excellente opportunité pédagogique pour améliorer les performances scolaires des élèves défavorisés et permettre la résorption d'une fracture socio-scolaire déjà prégnante.
En parallèle, elle libère du temps aux enseignants qui peuvent se consacrer à leur cœur de métier : transmettre des savoirs, mais aussi le désir et l'envie d'apprendre et de comprendre.
Dans notre pays, l'IA figure parmi les usages spontanés des élèves interrogés dans le cadre de l'enquête PISA :

52,7 % d'entre eux ont en effet déclaré avoir appris à évaluer les informations générées par l'IA en classe, alors que la moyenne est de 62,6 % dans les pays de l'OCDE.
Pour autant, le département de l'Education nationale ne semble pas avoir pris la pleine mesure de la lame de fond qu'elle représente.
A l'ouverture de la 12ème législature, S.M. le Roi a placé l'IA parmi les priorités stratégiques du Royaume et c'est bien en forgeant une population éclairée, formée et cultivée que cette technologie pourra déployée pleinement son potentiel au service d'un Maroc résilient et compétitif.
Le calendrier n'attend pas : l'IA a changé de nature en moins de deux années alors que les cycles de réforme scolaire se comptent en dizaines d'années. Le risque de chômage de masse parmi les jeunes diplômés, y compris les meilleurs, est bien réel.

Notre modèle éducatif doit s'y adapter et donner aux jeunes les moyens de faire face à l'incertitude et à l'accélération qui marqueront les décennies prochaines.
L'adéquation entre formation et emploi sera de moins en moins assurée et cela suppose de nouvelles méthodes pédagogiques davantage fondées sur l'autonomie et la confiance en soi.

L'enquête PISA a en outre confirmé le caractère inégalitaire du système scolaire marocain.
Entre 2022 et 2025, les résultats en sciences des élèves défavorisés baissent de 13 points tandis que ceux des élèves favorisés progressent de 5 points :
L'écart se creuse de 18 points, mais dans un contexte où, il est important de le rappeler, les élèves marocains sont, dans l'ensemble, peu performants dans chacune des trois disciplines évaluées.
Du reste, le score du Maroc enregistre sa plus forte baisse en lecture (18 points), ce qui conforte le constat fait sur le recul de la maîtrise des compétences scientifiques et en mathématiques par les élèves marocains : si on maitrise mal la lecture, on ne peut pas comprendre un énoncé.

Sur cet aspect en particulier, tous les élèves ne partent pas avec les mêmes ressources : les élèves issus des milieux défavorisés sont pénalisés :
Leur compétence en lecture, avec un score de 307 points, est bien moindre que celle affichée par leurs homologues des milieux les plus favorisés (397 points, soit un écart de 76 points).
Cela impacte aussi leur maîtrise du numérique qui dépend de nombre de compétences liées aux mécanismes de la lecture réflexive, comme la capacité à se concentrer, interpréter, synthétiser et raisonner.
Ainsi, en résolution de problèmes computationnelles, le Maroc obtient 374 points (500 points en moyenne dans les pays de l'OCDE) et seulement 52,7 % des élèves marocains déclarent avoir appris à évaluer la qualité des informations générées par l'IA en classe alors que la moyenne de l'OCDE est de 62,6 %.
Pourtant, et cela est la bonne nouvelle de l'édition 2025 de l'enquête PISA, les jeunes Marocains n'ignorent rien de la valeur symbolique de leur école.

En dépit des frustrations cumulées, celle-ci est encore considérée comme un espace d'émancipation. Près de 80% des élèves ont en effet déclaré aimer apprendre de nouvelles choses à l'école, contre environ 69% dans les pays de l'OCDE.
En outre, 16,4 % des élèves marocains issus de milieux défavorisés parviennent à faire preuve de résilience scolaire et à obtenir des scores élevés en dépit de leur vulnérabilité socio-économique.
Ce résultat traduit la capacité de ces jeunes à trouver autour d'eux les ressources nécessaires pour construire leur parcours. Ils sont loin de s'être détournés du modèle méritocratique et croient pour beaucoup que les mérites individuels doivent déterminer les positions sociales.
Ils font preuve en effet d'une persévérance et d'un goût de l'effort qui dépassent de plus de 10 points la moyenne des pays de l'OCDE.
Ainsi, ont-ils « intériorisé » le discours méritocratique car même si le niveau de l'école baisse, la compétition scolaire se durcit et renforce les stratégies familiales pour parvenir, lorsque les ressources le permettent encore, à de meilleures positions sociales.

Il s'agit-là d'un basculement important par rapport à la théorie sociologique de Pierre Bourdieu.
L'échec scolaire ne serait plus vécu comme la conséquence d'un monde social donné.
Ce basculement peut alors prendre un tournant structurel et contribuer à relever le niveau de l'école publique marocaine si, au nom de la justice scolaire, des investissements massifs sont engagés, dès les premières années, dans la maitrise de la langue et le raisonnement mathématique, en ciblant en particulier les élèves les plus fragiles ou issus des milieux socio-économiques défavorisés.
C'est bien eux qui vont activer la mobilité sociale au lieu de voir perdurer une reproduction sociale confondante que plus grand nombre ne semble plus songer à dénoncer.

En somme, la baisse des performances scolaires révélées par PISA ne relève pas que du débat pédagogique : elle engage l'avenir économique du pays et de ses enfants. Les résultats de l'enquête PISA ne laissent aucune place au doute.

En plus de la généralisation de l'éducation préscolaire de qualité, la lecture dès les premières classes, à l'image du programme britannique « Drop everything and read » devient un choix prioritaire : sa maîtrise dès le plus jeune âge permet la compréhension de l'écrit et améliore les capacités de raisonnement des élèves, particulièrement en mathématiques qui représentent la langue de l'économie et du monde qui vient.

Un pays sans matheux se sera au mieux que le simple spectateur du formidable mouvement d'innovations qui se fera ailleurs.

Chaque cohorte d'élèves fâchés avec les chiffres et les équations rétrécit notre PIB potentiel à long terme, au moment même où l'échec scolaire coûte environ 10% du budget annuel accordé à l'éducation nationale.

Mais la facture la plus lourde n'est pas budgétaire seulement. Elle est sociale, car elle priverait le Maroc d'un puissant ascenseur social, car les mathématiques représentent une discipline où le talent ne s'hérite pas, où l'enfant d'un ouvrier, d'un infirmier, d'un vigile ou d'un paysan peut, par le mérite de son raisonnement, réussir dans les meilleurs écoles, partout dans le monde.

LE MAROC À ABOU DHABI : FLUX FINANCIERS ILLICITES & DROIT AU DÉVELOPPEMENT

Par
Abdelhak ZEGRARI

Lors du 15e Congrès des Nations Unies pour la prévention du crime et la justice pénale, organisé à Abou Dhabi du 26 septembre au 1er octobre 2026 sous l'égide de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), le Maroc a occupé une place de choix.

Elu vice-président du Congrès au nom du Groupe africain, le Maroc a insisté sur le lien entre sécurité, justice et développement, ainsi que sur la prévention, la protection des victimes, la réinsertion et le renforcement de la confiance dans la justice. Le Maroc a également défendu une coordination opérationnelle africaine renforcée contre la criminalité transnationale, le terrorisme et les réseaux criminels dans la région du Sahel et du Sahara.

Cette élection renforce la visibilité diplomatique du Royaume, dans un contexte où les défis sécuritaires du continent s'entrecroisent avec les transformations des routes migratoires, l'expansion des réseaux criminels transnationaux et les recompositions des partenariats entre l'Afrique, l'Europe et le monde arabe.

L'approche marocaine dépasse la seule logique sécuritaire, mettant l'accent sur l'interdépendance entre prévention de la criminalité, État de droit, coopération internationale et développement.

Les flux financiers illicites (FFI) constituent aujourd'hui l'un des obstacles structurels les plus importants à la réalisation du droit au développement.

Ils ne doivent pas être appréhendés uniquement comme un problème de criminalité financière, de blanchiment de capitaux ou de corruption.

Ils constituent également un problème de développement, de justice fiscale, de souveraineté économique et de droits humains.

Cette privation de ressources peut résulter de pratiques criminelles classiques, mais également de mécanismes liés à la fraude fiscale, à la manipulation des prix de transfert, à la sous-facturation des exportations, à la surfacturation des importations ou encore à l'opacité de la propriété effective des entreprises.

Il s'agit de transformer la lutte contre les FFI en instrument de justice du développement en prévenant les sorties illicites et en renforçant la mobilisation des ressources domestiques ;

il s'agit aussi d'assurer la transparence des chaînes économiques et financières, de poursuivre les responsabilités nationales et transnationales, de récupérer les avoirs volés et les destiner effectivement à la réalisation des droits humains et du droit au développement.

Jamais les économies africaines et maghrébines n'ont disposé d'un accès aussi important aux marchés internationaux, aux flux de capitaux, aux technologies et aux réseaux commerciaux mondiaux.

Pourtant, parallèlement à cette insertion croissante dans l'économie mondiale, une partie considérable des ressources générées par ces économies échappe aux circuits nationaux et aux politiques publiques.

Selon les estimations de la CNUCED, la fuite illicite de capitaux en Afrique est comparable à la combinaison des flux annuels d'aide publique au développement et d'investissement direct étranger reçus par le continent.

Parmi les principaux mécanismes identifiés figure la mauvaise facturation des échanges commerciaux, qui consiste notamment à sous-évaluer les exportations ou à surévaluer les importations afin de transférer une partie de la valeur hors du pays concerné, de réduire l'assiette fiscale ou de faciliter la sortie de capitaux.

Cette problématique revêt une importance particulière dans les économies fortement dépendantes des ressources naturelles et des produits extractifs.

Les exportations de minerais, de métaux précieux et d'autres matières premières offrent en effet des possibilités spécifiques de sous-déclaration de la valeur, de manipulation des prix de transfert et de déplacement transfrontalier de capitaux.

On touche là au cœur même de la capacité des États à financer leur développement, en vertu de l'article commun 1(2) du Pacte international relatif aux droits civils et politiques et du Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, selon lequel les peuples peuvent disposer librement de leurs richesses et ressources naturelles et ne peuvent être privés de leurs moyens de subsistance.

Cette disposition invite à considérer les ressources économiques non simplement comme des agrégats comptables, mais comme des moyens de réalisation des droits humains.

La cible 16.4 des Objectifs de développement durable appelle les États à réduire les FFI, renforcer la récupération et la restitution des avoirs volés et combattre la criminalité organisée.

La cible 17.1 vise quant à elle le renforcement de la mobilisation des ressources domestiques.

Le Maroc constitue un cas particulièrement intéressant.

Le pays a progressivement renforcé son dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT), notamment à travers la loi n° 43-05 relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux.

Promulguée en 2007, elle constitue le socle du dispositif marocain, introduisant dans le droit national une définition spécifique du blanchiment de capitaux et organisant un ensemble d'obligations de vigilance et de déclaration applicables aux acteurs concernés.

Cette loi a par la suite été modifiée et complétée par la loi n° 12-18 de 2021 afin de rapprocher davantage des standards internationaux.

Cette réforme a contribué à renforcer le dispositif répressif et préventif et à élargir les mécanismes permettant de lutter contre les flux financiers liés à la criminalité organisée et au terrorisme.

Des textes réglementaires et sectoriels qui précisent les obligations applicables aux établissements financiers et aux professions et activités exposées aux risques de blanchiment et de financement du terrorisme.

L'objectif n'est donc plus seulement de criminaliser le blanchiment, mais de mettre en place une véritable chaîne de prévention et de détection des FFI, depuis l'identification du client jusqu'au signalement des opérations suspectes, à l'enquête financière, aux poursuites judiciaires et, le cas échéant, à la saisie et à la confiscation des avoirs.

Le renforcement du cadre juridique s'est accompagné de la consolidation d'une architecture institutionnelle associant plusieurs catégories d'acteurs.

Au centre de cette architecture se trouve l'autorité nationale chargée du renseignement financier, qui reçoit et analyse les déclarations de soupçon et assure leur transmission aux autorités compétentes lorsque les informations recueillies sont susceptibles de révéler des faits de blanchiment de capitaux ou de financement du terrorisme.

Cette architecture repose également sur les autorités judiciaires, les services d'enquête et de renseignement, les autorités de supervision financière et les administrations intervenant dans le contrôle des activités économiques et financières.

Le rôle de Bank Al-Maghrib est particulièrement important dans le secteur bancaire. Les établissements de crédit sont soumis à des obligations spécifiques de contrôle interne et doivent intégrer les exigences relatives à la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme dans leurs dispositifs de conformité.

Le système repose ainsi sur une logique de coopération interinstitutionnelle.

Cette coopération est essentielle puisque les opérations de blanchiment peuvent être dissociées géographiquement et temporellement de l'infraction initiale ; ainsi, les produits d'une activité criminelle peuvent être transférés entre plusieurs juridictions, investis dans des activités légales, transformés en actifs immobiliers ou réintroduits dans l'économie formelle.

Concernant la lutte contre le financement du terrorisme, la difficulté réside dans le fait que les sommes mobilisées peuvent provenir aussi bien d'activités criminelles que de sources apparemment licites.

Le défi consiste donc à détecter non seulement l'origine criminelle d'un capital, mais également sa destination et son utilisation potentielles à des fins terroristes.

Le dispositif marocain intègre à ce titre les mécanismes de gel des avoirs et de mise en œuvre des sanctions financières ciblées résultant notamment des résolutions pertinentes du Conseil de sécurité des Nations Unies.
La création et l'organisation de la Commission nationale chargée de l'application des sanctions prévues par les résolutions du Conseil de sécurité des Nations Unies relatives au terrorisme, à la prolifération des armes et à leur financement constituent à cet égard un élément important de l'architecture nationale.

Le décret n° 2-21-484 de 2021 en fixe notamment la composition et les modalités de fonctionnement.
Cette dimension est particulièrement importante dans la mesure où le financement du terrorisme s'inscrit fréquemment dans des réseaux transnationaux et peut mobiliser des mécanismes financiers complexes, des transferts informels, des intermédiaires, des associations, des entreprises ou encore de nouvelles technologies.

Les 40 recommandations du Groupe d'action financière (GAFI) constituent le principal référentiel international en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux, le financement du terrorisme et, désormais, le financement de la prolifération des armes de destruction massive.
Elles permettent d'évoluer d'une logique principalement fondée sur la conformité juridique vers une logique davantage centrée sur le risque et l'efficacité, où chaque État doit produire des résultats concrets en matière de détection des opérations suspectes, d'enquêtes financières, de confiscation et de coopération internationale.

La conformité technique et l'efficacité sont deux dimensions fondamentales dans les évaluations internationales menées par le MENAFATF (Middle East & North Africa Financial Action Task Force).
Le Maroc a fait l'objet d'une importante évaluation mutuelle dans le cadre de la deuxième ronde. Le rapport d'évaluation du Maroc a été adopté en 2019 et publié par le MENAFATF. Il constitue une référence essentielle pour comprendre les forces et les insuffisances du dispositif marocain.
Cette évaluation a été suivie de plusieurs rapports de suivi renforcé. Le cinquième rapport de suivi renforcé du Maroc, publié le 29 juin 2024, témoigne des réformes entreprises par le Royaume pour améliorer son niveau de conformité technique avec les recommandations du GAFI.

Il convient cependant de souligner que l'enjeu principal demeure celui de l'effectivité opérationnelle du système, et l'impact sur les droits humains et le développement.
Le Maroc est désormais engagé dans la troisième ronde d'évaluation mutuelle et une visite de haut niveau du MENAFATF à Rabat a eu lieu le 27 novembre 2025 dans le cadre de la préparation de cette nouvelle évaluation.

Les autorités marocaines ont réaffirmé leur engagement politique envers les standards internationaux du GAFI et présenté les réformes législatives, réglementaires et institutionnelles réalisées depuis la précédente évaluation.
Le processus doit se poursuivre jusqu'à l'adoption du rapport final prévue en mai 2028, dans un environnement international profondément transformé par la digitalisation des transactions financières ; en effet, de nouvelles formes de fraude sont apparues avec les systèmes de paiement numériques, les actifs virtuels et le recours aux sociétés-écrans.
Il s'agit de prouver que l'arsenal juridique est conforme aux standards internationaux, et que les institutions nationales disposent des capacités humaines, techniques et opérationnelles nécessaires pour identifier et neutraliser ces nouvelles menaces.

Malgré les progrès réalisés, plusieurs défis demeurent ; des professions et certains secteurs présentent un niveau de risque spécifique.
L'efficacité du système dépend largement de la capacité des autorités à assurer une supervision réellement fondée sur les risques, y compris en dehors du secteur bancaire.
Par ailleurs, les flux financiers criminels dépassent rarement les frontières d'un seul État.
L'entraide judiciaire, l'échange de renseignements, l'identification des bénéficiaires et la récupération des avoirs deviennent donc déterminants.

Enfin, les méthodes de blanchiment et de financement du terrorisme évoluent rapidement grâce aux nouvelles technologies, ce qui impose une actualisation constante des compétences, des outils de détection et des mécanismes de supervision.

FACE AU FOISONNEMENT DES RÉFLEXIONS, MES 3 URGENCES POUR LE PROCHAIN GOUVERNEMENT

Par
Najib Mikou

À lire toutes les réflexions qui se succèdent ces derniers temps, je m'aperçois que le "menu" s'allonge chaque jour davantage.
J'estime pour ma part, qu'en termes d'urgences, les diplômés chômeurs en centaines de milliers, les enfants et adolescents éjectés du système scolaire en centaines de milliers, et le décalage abyssal entre les territoires, devraient constituer l'inquiétude majeure du moment.

Je peux admettre qu'un plombier ou qu'un opérateur informel n'ait pas de cadre de représentation, mais ils ont déjà une ressource qui leur confère un minimum d'autonomie, de dignité et de perspectives.
Les 3 autres, n'ont rien ou presque, et ils s'entassent chaque année davantage, dans une immense salle d'attente déprimante qui ne peut plus les contenir.
J'ai eu à proposer, ça fait quelques années maintenant, la création d'un Fonds Intergénérationnel de Solidarité pour les premiers, le montage d'une 2ème chance pour les seconds, et une approche différente de nos territoires pour les 3èmes.

Mais au moins les 2 premières propositions n'ont jamais eu d'écho ni de suite.
Peut-être qu'elles ne sont pas pertinentes, peut-être qu'elles sont juste une vue d'esprit irréalisable. Je n'ai aucun problème de ne pas avoir eu raison.
Mon rôle de simple citoyen, c'est de souffler des idées et de continuer à le faire jusqu'à mon dernier soupir, pour montrer des voies du possible, pour contribuer un tant soit peu, au bien-être de mes concitoyens et au développement économique et social de mon pays. J'en fais un devoir.
Mais ce qui n'est pas normal ni admissible, c'est que des gouvernements successifs, dont l'un des rôles, est de voir des réalités, de décider et d'agir, voient dans leurs statistiques et dans la Rue, ces 3 écarts s'élargir chaque jour davantage, mais restent indifférents comme si ça se passait ailleurs. Comment peut-on se le permettre ?

Au point où nous en sommes, tout débat en dehors de celui sur les jeunes diplômés chômeurs, sur les enfants et adolescents éjectés du système scolaire, et sur nos décalages territoriaux, est un débat de salons, de bourgeois.
Nos avancées spectaculaires dans tous les compartiments, sont des arguments solides qui prouvent qu'on a été incapable de réaliser ces mêmes prouesses là où la défaillance est béante aujourd'hui.

Est-ce trop tard? JAMAIS. Mais il faut commencer ici et maintenant car demain ne vient JAMAIS. Bien plus, ces trois chantiers doivent aboutir en 2030 comme tout le reste.

J'appelle pour ce faire, au même Pilotage, au même engagement, au même patriotisme, aux mêmes performances et à la même obligation de résultats, qui ont mené les 5 événements critiques qu'à vécu notre pays pendant les 7 dernières années à savoir, le Covid, les dégâts collatéraux de la guerre d'Ukraine, le séisme du Haouz, la sécheresse et les inondations du Gharb.

Je crains que ça ne soit LE SEUL moyen pour y parvenir.

PLF 2027 : UN BUDGET DE CONTINUITÉ ADMINISTRATIVE OU DE VÉRITÉ POUR LA NOUVELLE MAJORITÉ

Par **mohammed benahmed**

Le Projet de loi de finances 2027 n'arrive pas dans une séquence ordinaire. Il se présente au moment où se négocie la future majorité, après la nomination de Fatima-Ezzahra El Mansouri à la tête du gouvernement. Les discussions en cours portent naturellement sur les alliances, les portefeuilles et les équilibres partisans. Mais la véritable épreuve ne se jouera pas seulement dans la composition de l'exécutif. Elle se jouera dans un document plus austère, mais autrement plus décisif : le budget.

Car un gouvernement peut annoncer des priorités. Une loi de finances, elle, les soumet à l'épreuve de la cohérence, des arbitrages et des moyens réellement mobilisables.

La nouvelle majorité ne sera donc pas jugée sur le nombre de partis qui la composent, ni sur l'équilibre de ses portefeuilles. Elle le sera sur sa capacité à convertir le PLF 2027 en un contrat lisible avec les citoyens : quel projet est financé, dans quel territoire, à quel coût, pour quel résultat et selon quel calendrier ?

Un budget n'est pas un catalogue

Le cadrage préparé pour 2027 affiche quatre priorités : consolider les acquis économiques ; mettre à niveau les espaces territoriaux et réduire les disparités sociales et régionales ; poursuivre la consolidation de l'État social ; et préserver les grands équilibres des finances publiques tout en accélérant les réformes structurelles.

Le programme est vaste.

C'est précisément son risque. À force de vouloir tout financer, un budget peut ne plus hiérarchiser. À force d'additionner les engagements, il peut échapper à la logique de choix.

Or, la contrainte budgétaire est une pédagogie sévère : chaque dirham affecté à une priorité est un dirham qui ne finance pas une autre urgence, ou qui doit être mobilisé par l'impôt, l'endettement ou une meilleure efficacité de la dépense.

Le PLF 2027 devra donc faire ce que les programmes électoraux évitent souvent : arbitrer. Il devra déterminer ce qui relève de l'investissement productif, ce qui relève de la protection sociale, ce qui doit être accéléré et ce qui peut être différé.

Surtout, il devra établir une frontière claire entre les dépenses qui répondent à l'urgence et celles qui préparent la croissance future.

La promesse d'un État social renforcé ne peut pas être dissociée de la capacité à le financer durablement. Le développement territorial ne peut pas rester une formule consensuelle. Et la consolidation économique ne peut pas se limiter à l'addition de grands projets.

Dans tous les cas, le critère décisif doit être la création de valeur, d'emploi et de services publics effectivement accessibles.

La croissance ne dispense pas de choisir

Le cadrage macroéconomique 2027-2029 retient une croissance de 4,1% pour 2027, après une prévision actualisée de 5,3% pour 2026.

L'inflation, contenue à 0,8% en 2025, est anticipée à 1,5% en 2026. La trajectoire est donc celle d'une économie plus résiliente, portée à la fois par l'agriculture, les activités non agricoles et les secteurs de services.

Mais elle reste exposée à un environnement international instable, marqué par les tensions géopolitiques, la volatilité énergétique et le ralentissement de la zone euro. C'est pourquoi une prévision de croissance ne doit jamais être confondue avec une marge de manœuvre illimitée.

Une croissance de 4,1% est une bonne nouvelle si elle se traduit en emplois, en revenus, en recettes fiscales et en réduction des inégalités territoriales.

Elle devient insuffisante si elle nourrit surtout des dépenses rigides, des projets faiblement exécutés ou des écarts croissants entre territoires. Le prochain gouvernement devra résister à une tentation classique : croire que la croissance autorise une dispersion budgétaire.

Au contraire, plus l'environnement extérieur est incertain, plus l'État doit sélectionner ses investissements, évaluer leur rendement et exiger des résultats. Un budget sérieux ne se mesure pas au volume des crédits ouverts.

Il se mesure à la capacité de transformer ces crédits en équipements opérationnels, en emplois pérennes, en services rendus et en confiance retrouvée.

Le territoire, test grandeur nature

La deuxième priorité du PLF 2027 — la mise à niveau globale des espaces territoriaux et le rattrapage des disparités — devrait être le cœur du nouveau contrat gouvernemental.

Car le citoyen ne rencontre pas l'État dans les tableaux macroéconomiques. Il le rencontre dans un centre de santé, une école, une route, une administration, un tribunal, un transport collectif, une agence d'investissement, une ressource en eau ou une connexion numérique. C'est dans les territoires que se vérifie la promesse de l'État social.

C'est dans les territoires que se mesure l'attractivité économique. Et c'est aussi dans les territoires que se révèle l'écart entre l'annonce nationale et l'exécution locale.

Le PLF 2027 doit donc franchir une étape : passer d'une logique de répartition administrative des crédits à une logique de contractualisation territoriale des résultats. Les régions et les provinces ne doivent pas être considérées comme de simples réceptrices de crédits, mais comme des espaces de performance publique.

Cela suppose que chaque grand programme — santé, eau, emploi, désenclavement, formation, logement, numérique, investissement — soit décliné territorialement avec des indicateurs publics : délais de réalisation, taux d'exécution, nombre de bénéficiaires, coût par bénéficiaire, emplois créés, taux de desserte, niveau de satisfaction des usagers.

Le citoyen de l'Oriental, de Drâa-Tafilalet, de Béni Mellal-Khénifra ou des provinces du Sud ne demande pas que l'on lui récite le taux de croissance national.

Il veut savoir si son territoire gagne des opportunités, si ses jeunes trouvent un emploi, si l'eau est sécurisée, si les services publics deviennent plus proches et si l'investissement cesse de contourner sa région.

L'État social se mesure à l'épreuve du terrain

La poursuite de l'État social constitue l'un des axes majeurs du PLF 2027. Mais l'État social ne se juge pas uniquement par les montants inscrits en loi de finances. Il se juge par sa capacité à atteindre le bon ménage, au bon moment, avec la bonne prestation.

Une couverture sociale qui ne garantit pas l'accès effectif aux soins, une aide qui se perd dans les délais administratifs, une école sans qualité pédagogique ou une formation sans insertion professionnelle ne suffisent pas à restaurer la confiance.

Le défi est désormais celui de l'effectivité : réduire l'écart entre le budget voté et le service réellement reçu par le citoyen.

La réforme de la santé, la généralisation de la protection sociale, l'école publique, l'emploi des jeunes et le soutien au pouvoir d'achat devront être évalués à l'aune de résultats simples et vérifiables.

Combien de temps pour obtenir un rendez-vous médical ? Combien de communes disposent réellement de services de proximité ? Quel taux d'insertion pour les bénéficiaires de la formation ? Quelle réduction du décrochage scolaire ? Quel gain de revenu durable pour les ménages vulnérables ?

La réponse à ces questions vaut davantage qu'une accumulation de chiffres budgétaires. Elle oblige l'administration à passer d'une culture de moyens à une culture de résultats et de performance.

Dépenser mieux, rendre compte davantage

Le cadrage budgétaire 2027 prévoit de contenir le déficit à 3% du PIB entre 2027 et 2029, tout en ramenant progressivement l'endettement du Trésor de 66,6% du PIB en 2025 à 63% en 2029.

Cette trajectoire est nécessaire : sans discipline budgétaire, l'État perdrait les marges indispensables pour financer l'investissement, la protection sociale et la résilience face aux chocs.

Mais la soutenabilité ne signifie pas l'austérité indifférenciée. Elle signifie la sélectivité. La note de cadrage prévoit d'ailleurs de limiter les créations de postes budgétaires aux besoins prioritaires, de redéployer les effectifs vers les déficits territoriaux et sectoriels, de rationaliser les dépenses de fonctionnement et de conditionner les subventions d'investissement aux établissements et entreprises publics à l'avancement réel des projets et à leur trésorerie.

Ces orientations doivent être prolongées. Chaque dépense nouvelle devrait être accompagnée d'une fiche de résultat précisant l'objectif, le territoire, le responsable, l'échéance, l'indicateur, le coût total et le bilan annuel. Chaque grand projet devrait publier son taux d'avancement physique et financier.

Chaque programme à faible impact devrait être corrigé, redimensionné ou arrêté. Il ne s'agit pas de bureaucratiser davantage l'action publique. Il s'agit de rendre visible ce qui est aujourd'hui trop souvent dispersé : le lien entre l'argent public, le projet exécuté et le bénéfice pour le citoyen.

Le contribuable, partenaire oublié

Le débat budgétaire reste souvent confiné entre le gouvernement, les parlementaires, les experts et les opérateurs économiques.

Pourtant, le premier financeur de l'État est le contribuable. Il a droit à un budget intelligible. Le Budget citoyen publié par le ministère de l'Économie et des Finances est une avancée réelle de transparence.

Il présente l'exécution à mi-parcours de 2026, les perspectives macroéconomiques, les recettes et dépenses, ainsi que les grandes orientations du PLF 2027 avant son dépôt au Parlement prévu avant le 20 octobre.

Mais l'étape suivante doit être plus ambitieuse : un tableau de bord public, territorial et trimestriel, permettant de suivre les engagements de la loi de finances.

Non seulement les crédits votés, mais les réalisations concrètes : écoles réhabilitées, centres de santé ouverts, kilomètres de routes livrés, projets d'eau sécurisés, entreprises accompagnées, emplois créés, délais administratifs réduits. La transparence ne consiste pas à mettre des documents en ligne.

Elle consiste à donner au citoyen les moyens de comprendre, de comparer et d'interpeller. Dans une démocratie moderne, la redevabilité n'est pas une contrainte imposée au gouvernement. C'est une condition de confiance entre l'État et ceux qui le financent.

Une coalition se négocie, un budget se prouve

La future majorité devra naturellement trouver son équilibre. C'est la règle de la démocratie parlementaire. Mais le PLF 2027 ne peut devenir la simple juxtaposition des promesses de chaque parti de coalition.

La cohésion gouvernementale ne se décrète pas par une photographie de famille au lendemain d'un accord. Elle se construit par une hiérarchie assumée des dépenses, une feuille de route partagée et une discipline d'exécution.

Il faudra donc que les partis qui composent la majorité acceptent une vérité simple : tout ne peut pas être financé au même moment. Le courage politique ne consiste pas à promettre davantage. Il consiste à expliquer ce qui sera fait d'abord, ce qui sera financé ensuite, et ce qui devra attendre.

Le premier PLF de la nouvelle majorité peut ainsi devenir un moment de maturité démocratique. À condition qu'il refuse la logique du catalogue, qu'il privilégie les résultats sur les annonces et qu'il fasse de chaque territoire un espace visible de l'action publique.

Le Maroc a besoin d'un budget qui protège sans assistanat, investit sans dispersion, territorialise sans fragmentation et réforme sans dérapage d'exécution.

Le budget comme contrat de confiance

Le PLF 2027 sera plus qu'un exercice comptable. Il peut être le premier acte d'un nouveau contrat de confiance entre l'État, les territoires, les entreprises et les citoyens.

Ce contrat doit reposer sur une règle élémentaire : chaque promesse doit avoir un financement, chaque financement doit avoir un résultat, chaque résultat doit pouvoir être documenté et vérifié.

La nouvelle cheffe du gouvernement et sa majorité disposeront d'une occasion rare : faire du budget non pas le prolongement technocratique d'un programme politique, mais la preuve concrète de sa faisabilité.

Car, au final, la question ne sera pas de savoir combien de partis siègent autour de la table gouvernementale. Elle sera de savoir combien de citoyens verront réellement leur quotidien changer. Un budget ne se juge pas à la hauteur de ses intentions. Il se juge à la trace qu'il laisse dans les citoyens et les écosystèmes.

BUREAUX D'ÉTUDES MAROCAINS : QUE VENDREZ-VOUS QUAND L'IA VIENDRA AVEC SES AGENTS MÉTIER ?

Face aux agents IA, quelle valeur les bureaux d'études marocains devront-ils désormais démontrer ?

Par **Adnane Benchakroun**

Les bureaux d'études marocains pourraient bientôt affronter une concurrence d'un genre nouveau : des fournisseurs d'intelligence artificielle capables de proposer leurs modèles, mais aussi des agents spécialisés et des équipes pour accompagner leur déploiement. Le projet européen rapporté autour d'Anthropic et du fonds Hg donne un premier aperçu de cette évolution. Pour les professionnels du conseil et de l'ingénierie, la question devient concrète : que facturer lorsque rechercher, synthétiser, comparer et rédiger demandent moins de temps ? L'expertise humaine conserve des atouts décisifs : connaissance du terrain, vérification des données, responsabilité technique et capacité à conduire le changement. Encore faut-il transformer ces qualités en résultats visibles pour le client. Cette mutation invite aussi les commanditaires à revoir leurs attentes : au-delà du rapport livré, quelles décisions seront mieux éclairées, quels processus améliorés et quelles compétences durablement renforcées ? Pour les bureaux d'études, l'enjeu sera de rendre leur contribution plus lisible, mesurable et utile dans chaque mission confiée.

Les concepteurs d'intelligence artificielle commencent à regarder au-delà de la vente de leurs modèles. Ils veulent aussi accompagner leur déploiement dans les entreprises. Pour les bureaux d'études marocains, cette évolution pose une question inconfortable : quelle valeur restera à une prestation lorsque l'analyse, la rédaction et une partie de l'exécution pourront être largement automatisées ? La réponse exige de repenser le métier.

Un appel d'offres tombe. Il faut établir un diagnostic, analyser un secteur, consulter des acteurs, construire des scénarios et proposer un plan d'action. Un bureau d'études mobilise son équipe, répartit les tâches et chiffre les journées de travail. Quelques semaines plus tard, il remet un rapport accompagné d'une présentation. Le commanditaire valide, demande des corrections, organise une restitution. Puis commence une autre histoire : celle de la mise en œuvre, souvent plus incertaine.

Ce fonctionnement pourrait être bousculé. Imaginons une offre concurrente associant des spécialistes humains à des agents d'intelligence artificielle capables de dépouiller une documentation, préparer des comparaisons, traiter certaines données et actualiser les résultats. Le livrable pourrait alors devenir un dispositif que le client continue d'utiliser après la mission. Ce scénario prospectif suffit à poser la question : que vendra le bureau d'études lorsque produire l'étude demandera beaucoup moins de temps ?

Le fournisseur d'outils veut se rapprocher du client

Le projet rapporté par le Financial Times donne une portée concrète à cette interrogation. Anthropic et le fonds Hg prépareraient une société indépendante de conseil en IA en Europe, avec des implantations à Londres et Berlin. Elle placerait des consultants et des ingénieurs auprès des entreprises. Les partenaires n'ont pas commenté ces informations : il s'agit donc d'un projet rapporté, dont il serait prématuré de déduire une offre précise d'agents métier.

Pour les bureaux d'études marocains, le danger ne serait donc pas simplement un logiciel moins cher. Ce serait un concurrent capable de raccourcir la distance entre une recommandation et son application.

Le rapport perd son monopole

Une étude sérieuse mobilise de l'enquête, de la méthode et du jugement. Mais certaines de ses étapes reposent sur des opérations reproductibles : rechercher, classer, résumer, reformuler, comparer et mettre en forme. Ces tâches sont précisément celles sur lesquelles les outils d'IA peuvent apporter une assistance, sous réserve de vérification.

Il devient alors difficile de défendre une facture uniquement par le volume des pages ou le temps consacré à leur rédaction. Le client pourra demander pourquoi il paie plusieurs semaines de travail pour un livrable dont une première version est désormais produite rapidement.

Cette objection ne rend pas le travail humain inutile. Elle oblige à mieux expliquer sa contribution : quelles informations ont été vérifiées ? Quels biais ont été corrigés ? Quelles hypothèses ont été confrontées au terrain ? Quelles recommandations sont réellement applicables ? Le document reste nécessaire. Sa seule existence justifie moins facilement le prix.

Un agent spécialisé n'est pas un expert responsable

La tentation inverse serait de présenter les agents IA comme des ingénieurs métier immédiatement opérationnels. Ce serait aller trop vite. Un agent configuré pour examiner des factures, explorer une base documentaire ou préparer des scénarios ne possède pas, par cette seule configuration, la compétence d'un professionnel expérimenté.

Il peut mal interpréter une donnée, ignorer une contrainte locale ou produire une réponse convaincante à partir d'une hypothèse fragile. Une erreur dans une note exploratoire n'a d'ailleurs pas les mêmes conséquences qu'une erreur touchant un ouvrage, une installation industrielle ou une décision d'investissement.

Il faut donc distinguer les bureaux produisant principalement des analyses documentaires de ceux qui engagent une responsabilité technique. Les seconds peuvent automatiser certaines tâches sans déléguer leur obligation de contrôle. Cette responsabilité constitue une valeur essentielle, à condition qu'elle corresponde à une expertise effectivement exercée.

Le terrain marocain : avantage réel ou argument de confort ?

« Nous connaissons le terrain. » L'argument mérite mieux qu'une formule dans une proposition commerciale. Connaître le terrain, c'est savoir pourquoi une donnée disponible ne reflète pas toujours la situation observée, pourquoi un entretien exige de la confiance et pourquoi une solution techniquement cohérente peut rester inutilisée.

Au Maroc, une mission peut demander de comprendre des documents en plusieurs langues, des pratiques informelles, des relations institutionnelles et des écarts entre procédures écrites et fonctionnement quotidien. Cette connaissance peut faire la différence entre une recommandation élégante et une action réalisable.

Encore faut-il la démontrer. Une adresse locale et quelques références ne suffiront pas durablement. Le bureau d'études devra expliquer ce que sa présence lui a permis de découvrir, de corriger ou de débloquer. Le terrain devient une preuve de valeur lorsqu'il modifie utilement le diagnostic.

Passer de la recommandation au résultat

La transformation la plus féconde pourrait concerner la définition même de la mission. Un bureau d'études mandaté pour améliorer un service ne s'arrêterait plus nécessairement à la remise d'un plan. Il pourrait accompagner une expérimentation, documenter ses résultats et ajuster ses recommandations.

Prenons une collectivité confrontée à des délais de traitement excessifs. L'étude identifie les blocages. Des outils peuvent ensuite aider à classer les demandes ou à retrouver les pièces nécessaires. Le bureau organise les contrôles, forme les équipes et mesure les effets. Il doit aussi reconnaître ce qui relève d'un manque de personnel, d'une procédure inadaptée ou d'un arbitrage politique.

Sa valeur devient plus lisible : il relie une analyse à une amélioration observable. Cela suppose des contrats adaptés, des responsabilités explicites et des indicateurs discutés avec le client. Une promesse de résultat ne doit pas masquer les facteurs que le prestataire ne maîtrise pas.

Les commanditaires devront aussi changer leurs exigences

Les bureaux d'études ne peuvent évoluer seuls si les achats continuent de privilégier des volumes de livrables, des calendriers rigides et des restitutions sans suivi. Une commande mieux conçue préciserait le problème à résoudre, les données accessibles, les exigences de vérification et les conditions d'évaluation.

Elle devrait également examiner l'autonomie laissée au client. Qui pourra actualiser l'étude ? Les données seront-elles récupérables ? Que deviendra le dispositif après le départ du prestataire ? Une mission moderne ne devrait pas remplacer la dépendance à un rapport par une dépendance opaque à une plateforme.

Pour les bureaux marocains, l'enjeu est donc double : apprendre à travailler avec l'IA et renforcer ce qui rend leur intervention digne de confiance. Cela passe par l'enquête, la compétence technique, la transparence méthodologique et la capacité à contredire une recommandation séduisante lorsqu'elle résiste mal aux faits.

L'arrivée des agents IA pourrait finalement révéler la qualité des prestations plus qu'elle ne condamnerait toute une profession. Les études fragiles, génériques et peu suivies seront davantage contestées. Les expertises solides disposeront de nouveaux moyens d'action.

Le bureau d'études de demain devra pouvoir répondre simplement : voici ce que nous avons vérifié, ce que nous avons permis de décider et ce qui fonctionne mieux depuis notre intervention.

LODJ MÉDIA
R212
by L'ODJ
LA WEB RADIO
DES MAROCAINS DU MONDE !
PARIS
BRUXELLES
MONTRÉAL
NEW YORK
DUBAÏ
CASABLANCA
...
Le Maroc toujours avec vous !
D'ICI OU D'AILLEURS TOUJOURS LE 212 !
CHRONIQUE RADIO
Actualité, société et décryptages
LE SALON MAROCAIN
Débats et discussions autour du Maroc
212 MUSIC
Tendances, découvertes et création musicale
LE 8ÈME JOUR
Réflexion et chroniques autrement
iSTUDIO SONG
Talents, enregistrements et productions
ÉCOUTEZ EN DIRECT
24H/24 • 7J/7
Sur notre site
LODJ.ma/radio
Sur tous vos écrans
PC, mobile, tablette
En live et en replay
SUIVEZ-NOUS AUSSI SUR
Facebook
Instagram
Apple Podcasts
Google Podcasts
Spotify
Deezer

BUREAUX D'ÉTUDES MAROCAINS : L'IA NE TUERA PAS LE PISTON, ELLE RISQUE DE LE RENDRE PLUS RENTABLE !

Par **Mohamed Ait Bellahcen**

Et si le véritable problème du consulting marocain n'était pas l'arrivée des agents d'intelligence artificielle, mais un modèle économique dans lequel l'accès au décideur peut parfois compter davantage que la valeur produite ? Depuis des décennies, études, diagnostics et stratégies se succèdent, sans que leur utilité soit toujours évaluée publiquement. L'IA pourrait réduire considérablement le coût de leur production. Mais rien ne garantit que cette économie profitera aux entreprises, aux administrations ou aux jeunes compétences. Elle pourrait tout aussi bien renforcer les intermédiaires les mieux introduits.

Notre cher ami Adnane Benchakroun, CEO de L'ODJ Média, évoque dans son éditorial intitulé « Bureaux d'études marocains : que vendrez-vous quand l'IA viendra avec ses agents métier ? » une transformation majeure qui pourrait bouleverser le marché du conseil et de l'ingénierie au Maroc.

Il s'interroge sur la valeur ajoutée que les cabinets pourront encore facturer lorsque les agents d'intelligence artificielle seront capables d'accomplir une grande partie de leurs missions traditionnelles.

Son interrogation est pertinente. Elle est même salutaire.

Mais elle en appelle une autre, peut-être plus dérangeante : et si, au Maroc, la véritable menace pour la qualité du conseil n'était pas l'intelligence artificielle, mais un système où les relations peuvent parfois peser davantage que les compétences ?

Car avant de se demander ce que les cabinets vendront demain, il faudrait peut-être avoir le courage de regarder ce que certains vendent réellement aujourd'hui.

Le problème n'est pas celui qui rédige l'étude. C'est celui qui parfois obtient le marché.

J'ai longtemps entendu cette phrase dans les milieux économiques marocains : « Ce cabinet connaît très bien les décideurs. »

Rarement : « Ce cabinet a transformé une entreprise, développé un marché ou créé une activité exportatrice. »

La nuance mérite que l'on s'y arrête.

Dans une économie où les relations personnelles, les références institutionnelles et la proximité avec les centres de décision peuvent peser lourd, la valeur d'un consultant risque parfois d'être appréciée avant même que ses compétences aient été véritablement éprouvées.

Je ne prétends pas que tous les bureaux d'études fonctionnent ainsi. Notre pays possède d'excellents ingénieurs, économistes, experts financiers et consultants.

Mais je pose une question qui dérange : combien de missions sont remportées principalement parce qu'un cabinet inspire confiance par la compétence démontrée, et combien parce qu'il bénéficie d'un accès privilégié au commanditaire ?

Le problème n'est pas d'avoir un réseau. Toute activité économique repose aussi sur la confiance.

Il commence lorsque le réseau devient un substitut à la compétence, et que la réputation mondaine vaut davantage qu'un résultat démontrable.

Des rapports impeccables, des transformations introuvables

Le Maroc a développé une véritable industrie de l'étude.

Études sectorielles, diagnostics territoriaux, stratégies de développement, plans de transformation, benchmarks internationaux, feuilles de route, accompagnement institutionnel...

La mécanique est connue.

On commande une étude. On constitue un comité de pilotage. On organise des ateliers. On consulte les parties prenantes. On remet un rapport. Puis vient la restitution, généralement accompagnée d'un diaporama particulièrement soigné.

Et après ?

Voilà la question que l'on pose trop rarement. Quelles recommandations ont été appliquées ? Quels investissements ont été déclenchés ? Quels emplois ont été effectivement créés ? Quels processus ont été améliorés ? Quelles économies ont été réalisées ?

Je ne parle pas des recommandations inscrites dans une conclusion.

Je parle des résultats observés deux ou trois ans après.

Une étude qui ne modifie aucune décision peut rester intellectuellement intéressante. Mais peut-on continuer à la présenter comme un investissement de développement sans en mesurer les effets ?

Il ne suffit évidemment pas d'accuser les consultants : une administration peut commander une bonne étude puis décider de ne pas l'appliquer. Un dirigeant peut ignorer un diagnostic pertinent. Un changement de majorité, de budget ou de stratégie peut bloquer son exécution.

Justement : c'est l'ensemble de cette chaîne de responsabilité qu'il faut examiner.

Le consulting marocain souffre-t-il d'un déficit d'exportabilité ?

Je voudrais pousser le raisonnement plus loin.

Une expertise compétitive ne devrait-elle pas être capable de franchir les frontières ?

Si nos méthodes, nos diagnostics et nos solutions sont réellement différenciants, pourquoi ne voit-on pas davantage de cabinets marocains indépendants devenir des références sur les marchés africains et internationaux ?

La question mérite d'être posée sans nier les réussites existantes.

Le Maroc exporte bel et bien des services numériques, de l'ingénierie et de l'externalisation. L'Office des Changes a comptabilisé 26,2 milliards de dirhams d'exportations de services numériques et d'outsourcing en 2024, dont 13,2 % pour l'ingénierie externalisée.

Ces chiffres empêchent d'affirmer que notre expertise ne s'exporte pas.

Mais ils n'établissent pas non plus que nous avons construit un tissu puissant de cabinets marocains exportant leurs propres méthodes, marques intellectuelles et solutions originales.X

Si nos méthodes, nos diagnostics et nos solutions sont réellement différenciants, pourquoi ne voit-on pas davantage de cabinets marocains indépendants devenir des références sur les marchés africains et internationaux ?

La question mérite d'être posée sans nier les réussites existantes.

Le Maroc exporte bel et bien des services numériques, de l'ingénierie et de l'externalisation. L'Office des Changes a comptabilisé 26,2 milliards de dirhams d'exportations de services numériques et d'outsourcing en 2024, dont 13,2 % pour l'ingénierie externalisée.

Ces chiffres empêchent d'affirmer que notre expertise ne s'exporte pas.

Mais ils n'établissent pas non plus que nous avons construit un tissu puissant de cabinets marocains exportant leurs propres méthodes, marques intellectuelles et solutions originales.

Il existe une différence fondamentale entre vendre des heures d'ingénieurs à l'étranger et exporter un savoir-faire stratégique reconnu sous une marque marocaine.

C'est cette différence qui devrait nous interpeller.

Des startups financées, mais combien deviennent des champions ?

Regardons également notre écosystème des startups.

Depuis des années, nous multiplions les incubateurs, les accélérateurs, les concours d'innovation, les forums et les programmes d'accompagnement.

Il serait injuste de prétendre que rien ne fonctionne.

En 2025, les startups marocaines ont levé environ 108,4 millions de dollars, un record, à travers 48 opérations de financement recensées. Mais le même bilan souligne l'absence de tours de financement de série B déclarés, révélatrice des difficultés de passage à une croissance plus avancée.

Le problème n'est donc pas l'absence totale de décollage. C'est la difficulté à transformer les premiers succès en entreprises capables de s'industrialiser, de conquérir durablement des marchés et de se développer à l'international.

Et je me pose une question.
Combien de programmes d'accompagnement ont réellement produit des entreprises autonomes, et combien ont surtout alimenté une économie de l'accompagnement elle-même ?
Ce n'est pas la même chose de financer une startup et de financer ceux qui organisent des ateliers pour expliquer comment créer une startup.
La première crée potentiellement un produit commercialisable.
La seconde fournit un service dont l'utilité doit aussi être démontrée.

L'IA ne supprimera pas les intermédiaires bien introduits
Revenons maintenant à l'intelligence artificielle.
On nous annonce que les agents IA pourront effectuer des recherches, analyser des documents, construire des modèles, élaborer des scénarios et produire des recommandations.
Très bien.
Mais pourquoi imaginer que cette révolution fera automatiquement disparaître les cabinets dont le principal avantage concurrentiel repose sur leurs relations ?

Je redoute même l'inverse.
Un cabinet habitué à obtenir des missions grâce à son carnet d'adresses pourra utiliser l'IA pour réduire considérablement ses coûts de production, tout en conservant ses honoraires et son accès privilégié aux décideurs.

Hier, il mobilisait plusieurs consultants juniors pendant trois semaines.
Demain, il pourra confier une partie du travail à des agents IA supervisés par une équipe plus réduite.

Qui captera le gain de productivité ?
Le contribuable ? L'entreprise cliente ? Les jeunes professionnels ? Ou simplement la marge du prestataire ?
Si les critères d'attribution des missions ne changent pas, l'IA risque de moderniser les outils sans modifier les privilèges.
Et si le vrai problème venait aussi des commanditaires ?
C'est probablement le point le plus inconfortable.
Pourquoi certaines institutions commandent-elles régulièrement des études sur des problèmes qu'elles connaissent déjà ?
Pourquoi solliciter systématiquement un cabinet extérieur plutôt que de mobiliser les cadres, ingénieurs et économistes dont elles disposent ?
Le recours au conseil peut être parfaitement justifié : besoin de compétences rares, regard indépendant, surcharge temporaire, expertise spécialisée.
Mais lorsqu'il devient une réponse automatique, il peut aussi traduire une difficulté managériale.
Décider exige de prendre des responsabilités.

Une étude extérieure peut parfois servir à éclairer cette responsabilité. Elle peut aussi devenir un moyen de la différer, voire de la diluer.

« Ce n'est pas notre décision, c'est la recommandation du cabinet. »
Cette phrase, lorsqu'elle devient un réflexe, révèle davantage une faiblesse de gouvernance qu'un besoin d'expertise. Un bon dirigeant ne se reconnaît pas au nombre de consultants qu'il reçoit, mais à sa capacité à transformer l'intelligence disponible en décisions assumées.
La jeunesse marocaine pourrait-elle enfin contourner les gardiens du marché ?

Voilà ce qui rend l'IA particulièrement intéressante.
Un jeune ingénieur de Fès, une économiste de Meknès ou une équipe de développeurs d'Oujda peuvent désormais accéder à des capacités d'analyse et de production autrefois réservées à des organisations mieux dotées.
Ils peuvent construire des prototypes, automatiser des processus, exploiter des données publiques et développer des outils métier avec des moyens plus limités.
Mais disposer des outils ne suffit pas si l'accès aux commandes reste fermé.
L'enjeu n'est donc pas seulement de former les jeunes à l'IA.
Il est de leur permettre de concourir sur la base de solutions démontrables.

Le cadre juridique marocain des marchés publics prévoit déjà des obligations d'indépendance, de prévention des conflits d'intérêts et des mécanismes de recours.
La question décisive porte désormais sur leur application et sur les critères effectifs de sélection.

Pourquoi ne pas expérimenter davantage de consultations fondées sur des démonstrations fonctionnelles, des projets pilotes, des résultats mesurables et un véritable transfert de compétences ?

Les jeunes entreprises pourraient alors concurrencer les cabinets installés autrement que par leurs références historiques.

Ce n'est pas le rapport qui doit être payé. C'est la valeur qu'il apporte.
Au fond, la révolution attendue ne devrait pas opposer consultants humains et agents artificiels.
Elle devrait opposer deux manières de concevoir la commande.
L'une rémunère essentiellement une prestation, un document, des journées d'intervention et une réputation.
L'autre exige une compétence démontrée, une méthode transparente, des livrables réutilisables et une contribution dont les effets peuvent être évalués.
Toutes les missions ne peuvent pas être rémunérées au résultat : certains facteurs échappent légitimement au prestataire. Mais toutes devraient pouvoir faire l'objet d'une évaluation de leur utilité et d'un suivi proportionné aux moyens engagés.
J'aimerais que nous cessions de mesurer la réussite d'une stratégie au nombre de pages produites, et celle d'un programme d'innovation au nombre d'ateliers organisés.

J'aimerais que l'on demande enfin : qu'est-ce qui a changé ?
Une entreprise a-t-elle gagné en productivité ? Une collectivité a-t-elle amélioré ses services ? Une startup a-t-elle trouvé des clients ? Une administration a-t-elle acquis une compétence durable ?
C'est à ces questions qu'une économie de l'expertise devrait répondre.
L'intelligence artificielle ne remplacera pas le courage de réformer
Je ne crois pas que les agents IA suffiront à bouleverser notre marché du conseil.
Ils peuvent démocratiser des compétences, réduire les coûts et accélérer l'exécution.
Mais ils ne peuvent pas, à eux seuls, rendre les procédures plus ouvertes, responsabiliser les décideurs ou récompenser le mérite.

Ces changements relèvent de la gouvernance.
Si demain les mêmes cabinets obtiennent les mêmes marchés auprès des mêmes décideurs, avec simplement davantage d'intelligence artificielle dans leurs ordinateurs, nous aurons réussi une modernisation technologique sans transformation économique.

Et ce serait un immense rendez-vous manqué.
Le Maroc n'a pas seulement besoin de consultants capables d'utiliser l'IA. Il a besoin de décideurs capables de reconnaître la compétence, même lorsqu'elle ne porte pas un nom connu, ne dispose pas d'un carnet d'adresses prestigieux et n'a jamais partagé un déjeuner avec le commanditaire.
La véritable rupture arrivera peut-être le jour où un jeune inconnu, armé d'une solution pertinente et de résultats vérifiables, pourra remporter une mission face à un cabinet historiquement installé.
Non parce que l'IA aura supprimé le conseil. Mais parce que la valeur créée aura enfin davantage compté que la proximité avec ceux qui décident.

Non, cher Adnane, l'IA ne changera pas nécessairement ceux qui décident

Je crains que nous prêtions à l'intelligence artificielle des vertus qu'elle ne possède pas.
Nous imaginons qu'elle fera tomber les privilèges, qu'elle imposera le mérite, qu'elle ouvrira les portes aux jeunes talents et qu'elle obligera les décideurs à reconnaître enfin la compétence.

Mais pourquoi le ferait-elle ?
Ceux qui contrôlent aujourd'hui l'accès aux marchés contrôleront peut-être demain l'accès aux outils qui permettront de les exécuter plus rapidement et à moindre coût.
Les mêmes réseaux continueront peut-être à distribuer les mêmes missions, aux mêmes bénéficiaires, avec cette différence que les rapports seront produits en quelques heures au lieu de plusieurs semaines.

Les jeunes talents auront l'intelligence, les outils et les solutions. D'autres conserveront les commandes, les signatures et les budgets.

Et les décideurs qui préfèrent aujourd'hui externaliser leur réflexion plutôt que de mobiliser leurs propres équipes trouveront peut-être dans l'IA une raison supplémentaire de ne rien changer.

Voilà le scénario qui m'inquiète le plus : une intelligence artificielle extraordinairement performante au service d'un système qui, lui, n'aura fait aucun progrès.

LODJ
By Lodj
t!lt
t!lt
DES CONVERSATIONS
QUI FONT RÉFLÉCHIR
SAISON 3
Animée par :
Mamoune Acharki
BIENTÔT SUR TOUTES NOS PLATEFORMES
EN VIDÉO SUR :
YouTube
Instagram
Facebook
TikTok
EN PODCAST SUR :
Apple Podcasts
Google podcasts
Spotify
Deezer

CHER MOHAMED AIT BELLAHCEN, LE PISTON N'EXPLIQUE PAS TOUT : QUI DÉTIENT LES CLÉS DU MARCHÉ DU CONSEIL ?

Et si l'obstacle principal à l'émergence des bureaux d'études marocains résidait dans une économie de la réputation, de la taille et de la sécurité institutionnelle, bien davantage que dans les seuls carnets d'adresses ?

Par **Adnane Benchakroun**

Cher Mohamed,

Ton analyse a le mérite de poser une question inconfortable (Bureaux d'études marocains : l'IA ne tuera pas le piston, elle risque de le rendre plus rentable !) : à qui profiteront les gains de productivité de l'intelligence artificielle ? Aux clients, aux jeunes compétences ou aux prestataires déjà installés ? Sur ce point, nous nous retrouvons. Une technologie qui réduit le coût de production d'une étude ne garantit ni une meilleure concurrence ni une meilleure décision.

Mais je voudrais discuter le diagnostic qui donne son titre à ton article. À trop placer le piston au centre de l'explication, nous risquons de laisser dans l'ombre des mécanismes autrement puissants. Les relations existent, les préférences personnelles aussi. Il serait naïf de les ignorer. Il serait tout aussi réducteur d'en faire la clé principale d'un marché dont il faudrait d'abord examiner la structure.

Car entre un jeune cabinet marocain et un grand réseau international, la compétition se joue sur bien davantage que la qualité d'un rapport ou la proximité avec un décideur.

Le grand absent du débat : la puissance des réseaux internationaux

Deloitte, PwC, EY et KPMG : les quatre noms des Big Four doivent entrer dans cette discussion. Avec, autour d'eux, les autres réseaux d'audit, cabinets de stratégie, sociétés de conseil technologique et acteurs de l'ingénierie. Ces métiers se croisent, mais leurs marchés ne se confondent pas.

Précisons aussi le vocabulaire : les implantations des réseaux internationaux ne sont pas systématiquement de simples filiales d'une maison mère mondiale. Elles peuvent relever de cabinets membres juridiquement distincts. PwC se présente ainsi comme un réseau de firmes indépendantes, partageant des ressources, des méthodes et des outils. Au Maroc, son offre couvre notamment l'audit, la stratégie, le management, la technologie et les transactions. Cette organisation illustre la profondeur de gamme avec laquelle un acteur indépendant doit rivaliser.

> Je ne veux pas remplacer une explication insuffisante par un chiffre invérifiable. Affirmer que les Big Four concentreraient 80 % de la commande publique, semi-publique et privée supposerait de disposer d'une étude précisant les prestations, les montants et la période concernés.
>
> Cette mesure nous manque. Et cette absence constitue déjà un sujet : comment débattre sérieusement de l'ouverture du marché du conseil sans connaître sa répartition ?

Un décideur achète aussi une sécurité

Voici l'hypothèse que je propose de mettre au centre du débat. Lorsqu'un dirigeant retient une grande signature, il n'achète pas seulement une capacité d'analyse. Il peut aussi acheter une réputation reconnue par son conseil d'administration, ses actionnaires, ses partenaires financiers ou ses autorités de contrôle.

Cela ne signifie pas que la prestation soit mauvaise ou que le choix soit injustifié. Cela signifie que la décision répond à plusieurs besoins simultanés.

Un cabinet indépendant doit démontrer qu'il saura résoudre le problème. Une grande marque peut, en plus, rassurer sur la manière dont le choix du prestataire sera perçu.

Imaginons deux missions qui échouent. Dans la première, le dirigeant a choisi une enseigne mondialement connue. Dans la seconde, il a fait confiance à une petite équipe peu connue. Le second choix risque d'exiger davantage de justifications, même si la démarche initiale était rigoureuse.
C'est une asymétrie de réputation. Elle peut fonctionner sans intervention personnelle, sans faveur et sans irrégularité.

Et elle mérite autant d'attention que le carnet d'adresses.
Les références peuvent fabriquer leur propre monopole d'accès
Autre mécanisme à examiner : la reproduction des références.
Pour obtenir une mission importante, un cabinet doit souvent rassurer sur son expérience de missions comparables. Cette exigence est compréhensible. Mais poussée trop loin, elle enferme la concurrence dans un cercle : il faut avoir déjà obtenu des marchés pour pouvoir en obtenir.
Ajoutons, selon les consultations, l'étendue des expertises demandées, la capacité à mobiliser rapidement une équipe, les exigences financières et le coût de préparation d'une offre. Un cabinet peut être excellent sur un problème précis et mal placé pour satisfaire un ensemble de conditions conçu autour d'une organisation beaucoup plus vaste.
Je ne dis pas que toute exigence constitue une barrière injustifiée. Je demande que nous distinguions celles qui sécurisent réellement la mission de celles qui reconduisent mécaniquement les mêmes profils de prestataires.

Une procédure peut être ouverte dans sa forme et très étroite dans ses effets.
Voilà pourquoi la seule dénonciation du piston ne suffit pas. Même une sélection parfaitement intègre peut favoriser durablement les acteurs établis.
Reconnaître ce que les grandes organisations savent faire
Il faut également accepter une réalité moins confortable pour notre argumentation : une partie de l'avantage des grands réseaux peut correspondre à des capacités effectives.
Mobiliser plusieurs spécialités, organiser une revue de qualité, remplacer un expert indisponible, coordonner une mission internationale ou accompagner une transformation sur plusieurs années exige une infrastructure.
Une équipe brillante de cinq personnes ne dispose pas automatiquement de cette capacité collective.
Et les professionnels marocains qui travaillent au sein de ces réseaux font eux aussi partie de notre capital humain. Opposer sommairement des cabinets internationaux à une compétence nationale reviendrait à effacer leur contribution.

La question utile devient donc : comment permettre à des compétences marocaines de construire des organisations capables de porter leurs propres méthodes, leurs propres références et leur propre développement commercial ?
C'est un chantier d'entreprise, de financement et de politique économique.

L'IA réduit certains écarts, mais pas tous
C'est ici que je reviens à mon interrogation initiale.
L'intelligence artificielle peut rendre certaines tâches d'analyse, de recherche et de production accessibles à des structures plus petites. Elle peut permettre à un cabinet spécialisé de préparer des scénarios, développer un prototype ou exploiter un corpus documentaire avec moins de moyens.

Mais elle ne lui apporte pas automatiquement une réputation, des clients, une trésorerie ou une capacité à conduire le changement chez son commanditaire.
Les grands réseaux peuvent, eux aussi, intégrer ces outils à leurs méthodes et à leurs offres. Leur avantage pourrait alors se déplacer : moins de temps consacré à produire certains livrables, davantage de poids accordé à l'intégration, à la sécurisation et au déploiement.

Ton scénario est donc possible : les acteurs installés pourraient capter une part importante des gains. Mais cela pourrait se produire par des mécanismes économiques ordinaires, même sans favoritisme.

L'IA peut réduire l'écart de production tout en laissant intact l'écart de crédibilité commerciale.

C'est précisément ce décalage qu'il faut traiter.

Construire une concurrence crédible

Nous devons commencer par documenter le marché : qui achète quoi, auprès de quelles catégories de prestataires, pour quels montants et avec quels résultats ? Il faut distinguer l'audit réglementé, le conseil stratégique, les études techniques et les projets de transformation numérique. Un pourcentage global masquerait des réalités très différentes.

Ensuite, il faut donner aux nouveaux entrants des occasions proportionnées de faire leurs preuves : missions délimitées, pilotes rémunérés, évaluation des équipes effectivement mobilisées et références appréciées au regard du besoin réel.

Les cabinets indépendants ont également leur part de travail. La fragmentation ne se corrige pas uniquement par un meilleur accès à la commande. Elle appelle des alliances, des groupements, une spécialisation plus nette, des investissements communs et une capacité à commercialiser des solutions au-delà de la relation personnelle du fondateur.

Enfin, le commanditaire doit conserver une compétence interne suffisante pour définir son besoin et juger le travail reçu. Plus il sait ce qu'il achète, plus il peut comparer les offres sur leur contenu.

Le véritable enjeu : faire émerger des signatures marocaines

Cher Mohamed, tu as raison d'exiger des résultats plutôt que des piles de rapports. Tu as également raison de rappeler que la technologie ne réformera pas spontanément la gouvernance.

Mais je crois que notre désaccord porte sur la profondeur du diagnostic. Je ne suis pas convaincu que les relations personnelles constituent l'explication principale. Leur poids reste à établir, comme celui de la concentration du marché.

La puissance d'une marque, la capacité d'organisation, l'accumulation des références et la prudence des acheteurs peuvent suffire à produire une forte inertie.

Si nous voulons changer cette situation, il faut agir sur ces mécanismes et construire des alternatives crédibles. La compétence individuelle est indispensable ; elle doit pouvoir devenir une force collective, reconnue et durable.

L'ambition devrait être qu'un décideur puisse choisir un cabinet marocain indépendant avec autant de confiance qu'une grande signature internationale. Parce qu'il aura devant lui une méthode, une équipe, des garanties et des résultats qui rendent ce choix pleinement défendable.

LODJ
RDV des artistes
Saison 6
RDV des artistes
Emission animée par
Naima Oum Nadine
En live streaming sur :
Youtube
Instagram
Facebook
TikTok
Kick
Twitch
En rediffusion MP3 sur :
Apple Podcasts
Google podcats
Spotify
Deezer

MON PÈRE AVAIT TROIS PEURS. IL M'A POURTANT APPRIS LA TOLÉRANCE XXL

Par **Adnane Benchakroun**

Chronique personnelle : confessions d'un fils devenu père et puis grand-père

Communiste, incroyant et marié à une étrangère : les trois cauchemars d'un père, les trois libertés possibles d'un fils.

Je peux l'avouer aujourd'hui.
Mon père, que Dieu l'accueille en Son infinie miséricorde, avait trois grandes peurs me concernant. Trois inquiétudes qui, à ses yeux, pouvaient transformer un séjour d'études en France en une véritable catastrophe familiale.

Que je devienne communiste.
Que je perde la foi.
Et que j'épouse une étrangère.

Dans cet ordre, peut-être. Quoique je me demande encore laquelle de ces trois éventualités lui aurait véritablement coûté le plus de sommeil.

Le plus extraordinaire, c'est que cet homme était probablement l'un des êtres les plus tolérants que j'aie connus. Et pourtant, c'était un fkih. Un homme de religion, de savoir, de tradition, formé à la prestigieuse université Al Quaraouiyine de Fès.
Un homme pour qui la foi n'était pas une opinion parmi d'autres, mais une manière d'habiter le monde.
Voilà le paradoxe que je porte en moi depuis des décennies : comment un homme aussi profondément attaché à ses convictions pouvait-il être aussi profondément respectueux de celles des autres ?
Je crois avoir mis toute une vie à comprendre la réponse.

Première peur : que Marx me vole à Dieu
Il faut se replacer dans l'époque. Partir étudier en France, ce n'était pas simplement traverser la Méditerranée pour obtenir un diplôme. C'était entrer dans un autre univers intellectuel, politique, culturel et moral.
La France universitaire était aussi celle des débats idéologiques, des mouvements étudiants, des lectures révolutionnaires, des contestations de l'autorité et des certitudes remises en question.

Et dans cette France-là, Karl Marx pouvait parfois paraître plus fréquentable que certains professeurs.
Pour mon père, le communisme n'était pas seulement une doctrine économique. Il représentait probablement une menace plus profonde : celle d'une pensée qui prétendait expliquer le monde sans avoir besoin de Dieu.
Je l'imagine se demandant si son fils allait revenir de France avec un diplôme dans une main et Le Capital dans l'autre. Peut-être craignait-il moins que je devienne communiste que de me voir devenir un homme enfermé dans une idéologie. Car, avec le recul, je me demande si sa véritable inquiétude n'était pas celle-là : qu'une certitude nouvelle vienne remplacer toutes les autres, sans laisser la moindre place au doute.
Il m'avait transmis une religion. Il redoutait peut-être que je lui revienne avec une autre religion, simplement privée de Dieu.
C'est toute l'ironie de certaines idéologies : elles commencent par promettre de libérer l'homme de ses dogmes et finissent parfois par lui en fabriquer de nouveaux.

Deuxième peur : que la raison me fasse perdre la foi
La deuxième inquiétude était certainement plus intime. Qu'allait devenir la foi de son fils au contact d'une société où croire relevait davantage du choix individuel que de l'évidence collective ?
Pour un homme formé à Al Quaraouiyine, le savoir et la foi n'étaient pas nécessairement des adversaires. Mais il savait sans doute que l'université moderne pouvait poser des questions auxquelles les réponses héritées ne suffisaient plus toujours.
Et moi, précisément, j'allais apprendre à poser des questions. Beaucoup de questions. Peut-être trop.

Avec le temps, j'ai compris qu'il existe une différence fondamentale entre hériter d'une croyance et choisir ce que l'on croit. La première se reçoit. La seconde se construit.

La première peut rassurer. La seconde oblige parfois à traverser l'incertitude.

Mon père craignait que je cesse de croire. Mais il ne m'avait jamais appris à cesser de réfléchir. C'est là toute la beauté de sa contradiction.

Il souhaitait préserver ma foi, mais il m'avait donné les instruments intellectuels qui me permettraient de l'interroger.

Il aurait pu exiger l'obéissance. Il avait préféré l'éducation. Et l'éducation, lorsqu'elle est véritable, contient toujours un risque pour celui qui la transmet : celui de voir l'élève penser autrement que le maître. Mon père voulait me transmettre ses réponses. Sans le savoir, il m'avait surtout transmis le courage de poser mes propres questions.

Troisième peur : qu'une étrangère m'éloigne des miens

Ah, la troisième peur ! Celle-là mérite presque une comédie familiale à elle seule.

Que je tombe amoureux d'une Française, ou de toute autre étrangère, et que je décide de l'épouser. Dans son esprit, j'imagine déjà les complications. Une autre langue à la maison. D'autres habitudes. D'autres fêtes. Une autre manière de cuisiner, de vivre, d'élever les enfants.

Et surtout cette question silencieuse qui traverse tant de familles : que restera-t-il de nous dans la génération suivante ?

Je ne crois pas que mon père ait nécessairement eu peur de l'étrangère en tant que personne.

Je crois qu'il avait peur de l'éloignement.

Peur que l'amour me fasse oublier mes racines.

Peur que la distance géographique devienne une distance culturelle.

Peur que ses petits-enfants ne comprennent plus les mots de leurs grands-parents.

Il y avait sans doute, derrière cette inquiétude, quelque chose de profondément humain.

Nous voulons tous que nos enfants découvrent le monde. Mais nous aimerions secrètement qu'ils le découvrent sans trop s'éloigner du nôtre. Nous leur souhaitons des ailes, à condition qu'ils continuent à reconnaître le nid.

Quelle contradiction admirablement paternelle !

Le fkih qui n'avait pas peur des différences

Mais voici ce qui me touche aujourd'hui plus que tout. Mon père pouvait craindre certaines idées sans mépriser ceux qui les défendaient. Il pouvait être profondément croyant sans transformer sa foi en tribunal permanent.

Il pouvait être attaché à ses traditions sans considérer que les autres traditions étaient nécessairement inférieures.

Il pouvait désapprouver sans humilier. Et surtout, il savait écouter. Cette qualité, je la trouve aujourd'hui plus rare que bien des diplômes.

Nous vivons dans un monde où chacun proclame sa tolérance à condition que l'autre pense à peu près comme lui.

On accepte la différence tant qu'elle reste décorative.

On célèbre la diversité tant qu'elle ne dérange pas nos convictions.

On revendique la liberté d'expression tout en supportant difficilement la contradiction.

Mon père, lui, appartenait à une autre école. Celle où l'on pouvait défendre fermement une conviction sans faire de son contradicteur un ennemi.

Celle où le désaccord n'impliquait pas la rupture.

Celle où l'on pouvait avoir peur pour son fils sans lui apprendre à avoir peur des autres.

Je ne veux pas idéaliser sa génération. Elle avait ses interdits, ses rigidités, ses contradictions.

Mais je refuse également cette facilité contemporaine qui consiste à regarder les anciens comme des êtres prisonniers de leur époque, tandis que nous serions miraculeusement devenus libres de tout préjugé.

Nos pères avaient leurs frontières. Nous avons les nôtres. Simplement, nous leur donnons des noms plus modernes.

Et si ses trois peurs n'en formaient qu'une seule ?

Avec les années, une autre lecture s'est imposée à moi. Et si mon père n'avait pas réellement peur du communisme, de l'incroyance ou d'un mariage avec une étrangère ?

Et s'il avait surtout peur de me perdre ? Non pas physiquement. Mais symboliquement.

Peur que son fils ne lui ressemble plus.

Peur que la transmission s'interrompe.

Peur que ce qu'il avait reçu de ses propres parents, et qu'il m'avait confié à son tour, disparaisse quelque part entre un amphithéâtre français, une bibliothèque universitaire et une histoire d'amour.

Il y a dans toute paternité une inquiétude presque tragique.
Nous élevons nos enfants pour qu'ils deviennent autonomes, puis nous découvrons que leur autonomie consiste précisément à pouvoir s'éloigner de nous.
Nous leur apprenons à marcher et nous nous étonnons qu'ils prennent une autre direction.
Nous leur enseignons à parler et nous sommes surpris qu'ils finissent par nous contredire.
Nous leur donnons accès au savoir et nous espérons secrètement qu'ils conserveront toutes nos certitudes.

Mon père n'échappait pas à cette contradiction. Moi non plus, probablement.
Car on devient souvent plus compréhensif envers ses parents à mesure que l'on découvre ses propres contradictions.
Ce que la France ne m'a pas enlevé. Je pourrais aujourd'hui dresser le bilan de mes années françaises.
Faire l'inventaire des idées rencontrées, des convictions ébranlées, des lectures qui m'ont transformé, des questions restées sans réponse.
Mais ce serait passer à côté de l'essentiel. Car la véritable question n'est pas de savoir si la France m'a changé.

Bien sûr qu'elle m'a changé.
À quoi servirait un voyage qui ne changerait rien à notre manière de voir le monde ?
À quoi servirait une université qui ne nous apprendrait qu'à répéter ce que nous savions déjà ?
À quoi servirait la rencontre avec l'autre si elle ne nous obligeait jamais à reconsidérer quelque chose de nous-mêmes ?

La question est plutôt celle-ci : qu'ai-je conservé de mon père à travers tous ces changements ?

Et ma réponse est simple.
J'ai conservé davantage que je ne le pensais.
Pas nécessairement toutes ses certitudes.
Pas nécessairement toutes ses inquiétudes.

Mais quelque chose de plus précieux : une certaine manière de considérer les êtres humains.
Ne pas réduire une personne à son idéologie.
Ne pas confondre la foi avec l'intolérance.
Ne pas prendre la différence culturelle pour une menace.
Ne pas croire que l'amour des siens exige la méfiance envers les autres.
Et surtout, ne jamais considérer que la force d'une conviction se mesure à la violence avec laquelle on l'impose.

Le fils est devenu père de ses propres contradictions
Aujourd'hui, je souris en repensant à ses trois peurs. D'autant que notre époque a considérablement enrichi le catalogue des inquiétudes parentales.
Les pères d'hier craignaient Marx, l'athéisme et les mariages mixtes.

Ceux d'aujourd'hui peuvent craindre les réseaux sociaux, les algorithmes, les identités numériques, les nouvelles formes de solitude et cette intelligence artificielle qui entre désormais dans nos vies sans demander la permission.
Autrefois, on redoutait qu'un professeur subversif influence son enfant.
Aujourd'hui, une machine peut discuter avec lui pendant des heures, répondre à ses interrogations les plus intimes et parfois connaître ses doutes avant ses propres parents.

Mon père avait peur que je revienne de France avec des idées qui n'étaient pas les siennes.

Que dirait-il aujourd'hui en me voyant dialoguer quotidiennement avec des intelligences qui ne sont même plus humaines ?

Je l'imagine froncer les sourcils. Puis poser quelques questions. Beaucoup de questions, peut-être. Et finalement écouter. Parce que sa tolérance n'était pas une mode intellectuelle.

C'était une disposition de l'âme.
Papa, tu avais peur de ce que je pourrais devenir. Moi, je suis fier de ce que tu étais.
Il y a des conversations que l'on ne peut plus avoir.
Des questions que l'on aurait dû poser.
Des remerciements que l'on a remis à plus tard, persuadé que le temps nous appartenait.
Je ne sais pas si mon père a jamais mesuré combien ses contradictions m'ont instruit.
Je ne sais pas s'il aurait apprécié toutes mes réflexions, toutes mes audaces, toutes mes remises en question.
Il aurait certainement contesté certaines de mes conclusions.
Et je l'aurais certainement taquiné sur ses trois grandes peurs.

Nous aurions peut-être débattu longuement.
Lui avec la sagesse de ses textes.
Moi avec l'insolence de mes questions.
Mais je crois que nous aurions fini par nous comprendre.

Car il existe une chose plus forte que l'accord entre un père et son fils : la confiance qui leur permet de ne pas être d'accord.
Je peux donc l'avouer aujourd'hui.
Mon père avait peur que je devienne communiste, incroyant ou que j'épouse une étrangère. Mais cet homme, qui redoutait tant certaines libertés possibles de son fils, ne m'a jamais enseigné la haine de ceux qui les exerçaient.

Et c'est peut-être là son plus grand héritage.
Il ne m'a pas appris à penser comme lui. Il m'a appris, par son exemple, à respecter ceux qui ne pensent pas comme moi.
Alors, papa, que Dieu t'accorde Sa miséricorde.

Tu avais trois peurs.
J'ai eu mille questions.
Et aujourd'hui, après tant d'années, je crois enfin comprendre ce que tu m'as transmis.
Tu voulais protéger mes racines.
Tu m'as aussi donné des ailes.
Et si je suis devenu un homme libre ou presque , c'est peut-être parce qu'un fkih d'Al Quaraouiyine, malgré toutes ses inquiétudes, m'avait aimé davantage qu'il ne craignait mes différences.
Voilà ce que je n'ai peut-être jamais eu le temps de te dire. Et voilà pourquoi je tenais à l'écrire aujourd'hui.

DE SALA À UPPSALA : L'EXIL DES DISTANCES, LA FIDÉLITÉ DES RACINES

Il est des hommes qui traversent les frontières sans jamais quitter leur terre natale.
Ils changent de pays, découvrent d'autres horizons, apprennent d'autres langues, mais emportent avec eux une géographie invisible, faite de visages, de voix et de souvenirs.

C'est cette géographie intime que Jamal Hossaini-Hilali nous invite à explorer dans son livre De Sala à Uppsala : Tranches de vie.

De Salé, ville des corsaires et des souvenirs d'enfance, à Uppsala, cité suédoise du savoir, se dessine bien davantage qu'un itinéraire.
C'est une existence qui se construit entre deux mondes, une intelligence qui s'éveille, un homme qui grandit sans renier l'enfant qu'il fut.

Sala et Uppsala se répondent dans une harmonie presque secrète.
La première porte les empreintes familiales, les parents, les grands-parents et les racines.
La seconde incarne la formation académique, l'ouverture intellectuelle et l'accomplissement.

Entre les deux, Jamal Hossaini, trace son chemin, avec cette conviction silencieuse que partir n'oblige pas à oublier.

Partir sans quitter Salé
On croit parfois que le voyage commence au moment du départ.
Il commence souvent bien avant, dans le désir de comprendre ce qui existe au-delà de l'horizon.
Et il se poursuit longtemps après, dans les replis de la mémoire.
Uppsala, en Suède, est pour l'auteur un lieu de formation académique et humaine.
Mais Salé demeure cette présence discrète qui accompagne les absences et survit aux distances.

La Suède a ses hivers, ses longues nuits, ses lumières pâles et sa réserve légendaire .
Pourtant, le froid du Nord ne semble pas avoir altéré la chaleur du lien qui unit l'auteur à sa ville natale.
Salé n'est pas un décor abandonné derrière soi.
Elle est une terre intérieure, une mémoire vivante.
On peut habiter ailleurs, découvrir d'autres façons de penser et de vivre, tout en restant fidèle à ses origines.

Par **Anwar CHERKAOUI**

S'ouvrir au monde n'exige pas de renoncer à ses racines.
Cela permet parfois de mieux les comprendre.

Le vétérinaire et le mystère du vivant
La formation de vétérinaire, l'amour des chevaux et l'attachement aux chiens révèlent une autre dimension du parcours de Jamal Hossaini-Hilali : celle d'un homme attentif aux fragilités du vivant.
Soigner un animal, c'est apprendre un langage sans paroles, où le regard, le mouvement et le silence expriment la douleur.
À la page 109, une photographie saisissante montre l'auteur les larmes aux yeux, confronté à une décision déchirante : faire euthanasier son chien fidèle, atteint d'une insuffisance rénale terminale et plongé dans la souffrance.

Le vétérinaire sait reconnaître les limites de la médecine.
L'homme, lui, doit accepter de laisser partir un compagnon, un animal, qui a partagé ses jours et ses silences.
La médecine vétérinaire, c'est aussi une école de compassion.

Des fragments plutôt qu'un monument
Le sous-titre, Tranches de vie, annonce une écriture de la pudeur.

Il recueille des instants, des rencontres, des joies et des peines qui, mis bout à bout, composent le portrait d'une vie.

La mémoire n'est pas une archive immobile.
Elle sélectionne, rapproche, éclaire certains détails et en laisse d'autres dans l'ombre.
Jamal Hossaini-Hilali précise que les faits rapportés sont véridiques, même si certains détails, dialogues, noms ou enchaînements ont été réorganisés pour donner au récit sa densité narrative, sans trahir les événements vécus.
De Salé à Uppsala, en passant par le Maroc, la Suède et l'Institut agronomique et vétérinaire Hassan-II, les souvenirs personnels croisent les réalités professionnelles, les contextes sociaux et les repères historiques.
L'histoire individuelle devient alors une fenêtre ouverte sur des mondes plus vastes.

Car nos existences portent toujours les traces des sociétés dans lesquelles nous avons grandi, étudié, travaillé et aimé.

Une bouteille à la mer, ou le refus de l'oubli
Écrire, pour l'auteur, c'est parler à un inconnu, lancer une bouteille à la mer sans savoir quelle rive l'accueillera.

Qui la ramassera ? Qui l'ouvrira ? Qui prendra le temps de lire ces fragments d'une vie ?
Peut-être un habitant de Salé, qui retrouvera le parfum de son enfance. Peut-être un lecteur suédois, curieux de découvrir le Maroc à travers le regard d'un homme ayant vécu entre deux univers. Peut-être un inconnu, ailleurs, qui reconnaîtra dans ces pages une émotion familière.

Les frontières séparent les territoires, mais les sentiments voyagent sans passeport. La nostalgie, l'amour des animaux, la douleur de la séparation et le désir de transmettre composent une langue silencieuse que chacun peut comprendre.
La littérature ne ressuscite pas le passé. Elle lui offre une chance de survivre dans la conscience d'un autre.

Au bout du voyage, deux villes et une seule mémoire.
Avec De Sala à Uppsala : Tranches de vie, Jamal Hossaini-Hilali ne prétend pas arrêter le temps. Il recueille quelques fragments de son passage sur terre, comme on ramasse des pierres sur un chemin, chacune portant la trace d'un paysage traversé.

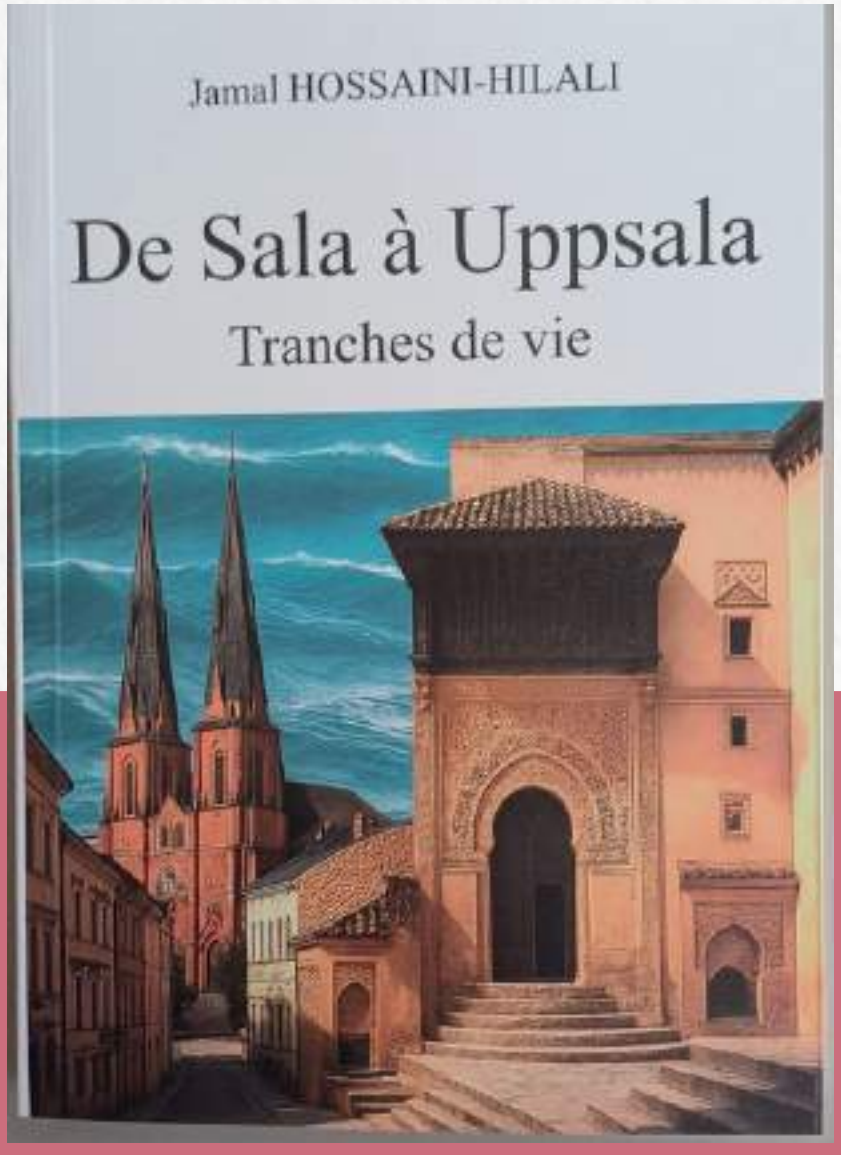
Les grandes histoires ne sont pas toujours celles qui bouleversent les nations. Elles se cachent parfois dans un départ pour les études, une conversation familiale ou le dernier regard échangé avec un compagnon fidèle.

Au terme du voyage, Salé et Uppsala deviennent les deux rives d'une même mémoire : l'enracinement et l'ouverture, la fidélité et la découverte.

La bouteille est lancée. Peut-être qu'un lecteur, quelque part au Maroc, en Suède ou ailleurs, la trouvera et se reconnaîtra dans cette histoire qui n'est pas la sienne.

Car tant qu'un souvenir peut être lu, partagé et transmis, il n'a pas tout à fait disparu.

Bonne lecture, et beau voyage entre Sala et Uppsala.



LES ADJECTIFS INTERDITS : JE REFUSE DE DÉTESTER QUELQU'UN SUR ORDONNANCE DU DICTIONNAIRE

Chronique personnelle d'un pseudo-écrivain qui cherche encore ses mots, mais commence à se méfier de ceux des autres.

Je suis devenu un pseudo-écrivain. Et les mots commencent à me faire peur.

Je ne sais pas exactement à quel moment je suis devenu écrivain. Pseudo-écrivain, plus précisément. Je n'ai pas demandé de permis d'écrire, je n'ai pas fréquenté les grandes écoles de littérature, et je ne suis même pas certain de mériter cette appellation.
J'écris parce que je pense. Ou peut-être que je pense parce que j'écris. Je n'ai pas encore tranché.
Mais depuis quelque temps, une étrange inquiétude accompagne mes promenades dans le dictionnaire.
Je découvre que les mots ne sont pas aussi innocents que je le croyais.
Certains caressent. D'autres griffent. Quelques-uns consolent. Beaucoup condamnent. Et les plus dangereux sont parfois ceux qui se déguisent en simples adjectifs.

Un homme devient « réactionnaire ». Une femme devient « hystérique ». Un jeune devient « délinquant ». Un vieux devient « dépassé ». Un riche devient « arrogant ». Un pauvre devient « assisté ». Un croyant devient « fanatique ». Un non-croyant devient « immoral ».

En quelques syllabes, une existence entière est réduite à une étiquette.
Et nous appelons cela avoir une opinion.
Le jour où j'ai compris qu'un adjectif pouvait devenir une prison

Je me suis amusé à faire une expérience imaginaire.
J'ai pris un homme ordinaire. Un homme avec ses contradictions, ses qualités, ses défauts, ses rêves, ses erreurs, ses fidélités et ses petites lâchetés.

Je l'ai présenté à dix personnes.
La première l'a trouvé conservateur. La deuxième progressiste. La troisième opportuniste. La quatrième courageux. La cinquième lâche. La sixième arrogant. La septième humble. La huitième dangereux. La neuvième admirable.

La dixième, heureusement, a demandé : « Mais qui est-il, au juste ? »
Cette question m'a semblépresque révolutionnaire. Car les neuf premières personnes avaient déjà terminé leur jugement avant même de commencer à connaître cet homme.
Nous vivons dans une époque où l'adjectif précède la rencontre, où la qualification remplace la connaissance et où le verdict arrive avant l'enquête. Nous ne rencontrons plus des êtres humains. Nous rencontrons des catégories. Et lorsqu'une catégorie ne nous plaît pas, nous n'avons même plus besoin de discuter avec celui qui y a été enfermé.
Nous savons déjà tout de lui. Ou plutôt, nous croyons tout savoir.

Nous avons inventé des mots pour éviter de penser
Il faut reconnaître au dictionnaire un talent extraordinaire : il nous permet parfois d'avoir l'air intelligent sans faire le moindre effort intellectuel.

Vous n'êtes pas d'accord avec moi ?
Vous êtes réactionnaire.
Vous critiquez ma modernité ?
Vous êtes obscurantiste.
Vous défendez une tradition ?
Vous êtes passéiste.
Vous contestez une tradition ?
Vous êtes déraciné.
Vous doutez ?
Vous êtes faible.
Vous êtes certain ?
Vous êtes dogmatique.
Vous refusez de choisir un camp ?
Vous êtes ambigu.
Vous choisissez un camp ?
Vous êtes partisan.
Quel merveilleux piège !

Quoi que vous pensiez, il existe toujours un adjectif pour vous disqualifier.
Nous avons progressivement transformé le débat en concours de qualifications péjoratives.
Le gagnant n'est plus celui qui présente le meilleur argument, mais celui qui trouve le mot le plus dévastateur.
Et le plus triste, c'est que nous confondons cette brutalité lexicale avec du courage intellectuel.

Le Maroc aussi possède ses dictionnaires invisibles
Dans notre société marocaine, nous avons développé un art subtil de l'étiquetage.
Nous classons les gens selon leur ville, leur quartier, leur langue, leur origine sociale, leur école, leur manière de s'habiller, leur rapport à la religion, leur proximité supposée avec le pouvoir ou leur distance affichée avec les institutions.
Le citadin regarde parfois le rural avec condescendance. Le rural soupçonne parfois le citadin de mépris. Le francophone est accusé d'être déconnecté. L'arabophone peut être jugé insuffisamment moderne. L'amazighophone doit encore, trop souvent, rappeler que sa langue n'est pas une curiosité folklorique.
Le riche est suspect avant d'avoir parlé. Le pauvre est plaint avant d'avoir été écouté.
Nous sommes capables de prononcer de magnifiques discours sur l'unité nationale tout en entretenant, dans nos conversations ordinaires, de minuscules frontières invisibles.

Ce ne sont pas toujours de grandes fractures idéologiques. Ce sont parfois de petites habitudes de langage.
Des plaisanteries répétées. Des qualificatifs hérités. Des généralisations confortables. Et, à force de répétition, ces petites frontières deviennent des murs.

Je ne veux pourtant pas d'une police des adjectifs
Que personne ne se méprenne.
Je ne rêve pas d'un dictionnaire amputé, d'une littérature aseptisée ou d'une société où chaque phrase devrait obtenir un certificat de bienveillance.
Je me méfie autant de la censure que de l'insulte. Il existe des comportements réellement violents, des idées réellement dangereuses, des décisions réellement injustes. Il faut pouvoir les nommer, les dénoncer et parfois les combattre.
Mais il y a une différence fondamentale entre qualifier un acte et condamner définitivement une personne.
Dire qu'une décision est autoritaire n'équivaut pas à décréter que son auteur est, dans toute son humanité, un être autoritaire.
Dire qu'un raisonnement est absurde n'autorise pas à considérer celui qui le formule comme un imbécile.
La nuance n'est pas une faiblesse. Elle est peut-être la dernière forme de courage dans une époque qui récompense les certitudes instantanées.
Je ne veux donc pas interdire les adjectifs. Je voudrais simplement leur retirer le droit de prononcer des condamnations à perpétuité.

Les algorithmes ont découvert notre faiblesse
Et puis est arrivée cette formidable machine à fabriquer des oppositions : l'économie numérique de l'attention.
Les réseaux sociaux n'ont pas inventé la colère. Ils ont découvert qu'elle était rentable.
Un propos nuancé circule lentement. Une accusation spectaculaire voyage à grande vitesse.
Une réflexion complexe exige quelques minutes. Une insulte bien formulée suffit à déclencher mille réactions.
Nous avons créé un environnement dans lequel les mots qui divisent bénéficient souvent d'une prime à la visibilité.

L'adjectif est devenu une arme de distribution massive.
Plus il est tranchant, plus il peut susciter de commentaires. Plus il suscite de commentaires, plus certains systèmes de recommandation peuvent le propager.

Et voici que l'intelligence artificielle entre dans cette étrange danse.
Elle apprend de nos textes, de nos débats, de nos contradictions et de nos préjugés.victions, devenir une formidable machine à perfectionner nos caricatures.

Autrefois, nous avions besoin d'un adversaire pour nous contredire.
Aujourd'hui, nous pouvons disposer d'une machine capable de nous donner raison avec une élégance littéraire remarquable.
Et cela m'inquiète davantage que les fautes d'orthographe.
Mon petit dictionnaire des mots que je voudrais désarmer
Alors, dans mon atelier improvisé de pseudo-écrivain, j'ai décidé de procéder à une étrange opération.
Je ne vais pas supprimer les mots. Je vais tenter de les désarmer.

À la place de « traître », je chercherai d'abord à comprendre quelle fidélité a été rompue.
À la place de « ignorant », je me demanderai ce que cette personne ignore réellement, et ce qu'elle sait peut-être mieux que moi.
À la place de « arriéré », je chercherai à comprendre son rapport au changement.
À la place de « élitiste », je distinguerai la compétence du mépris social.
À la place de « populiste », j'examinerai les arguments et les méthodes.
À la place de « ennemi », j'essaierai, lorsque cela reste possible, le mot « contradicteur ».
Ce sera plus long. Ce sera moins spectaculaire. Ce sera probablement moins viral. Mais peut-être un peu plus juste. Car les mots ne deviennent pas dangereux uniquement par leur définition. Ils le deviennent aussi par l'intention de celui qui les prononce, le contexte dans lequel ils circulent et les conséquences qu'ils produisent.

Et si notre véritable pauvreté était lexicale ?
Nous possédons des milliers de mots pour exprimer la complexité humaine. Et pourtant, nous utilisons souvent les mêmes dizaines de qualificatifs pour juger des millions de personnes.

C'est un paradoxe extraordinaire.
Jamais nous n'avons disposé d'autant d'informations, d'outils de traduction, de connaissances accessibles et de moyens d'expression. Et jamais nous n'avons semblé aussi pressés de réduire les autres à quelques étiquettes.
Nous avons enrichi nos technologies et appauvri nos conversations.X

Autrefois, nous avions besoin d'un adversaire pour nous contredire.
Aujourd'hui, nous pouvons disposer d'une machine capable de nous donner raison avec une élégance littéraire remarquable.
Et cela m'inquiète davantage que les fautes d'orthographe.
Mon petit dictionnaire des mots que je voudrais désarmer
Alors, dans mon atelier improvisé de pseudo-écrivain, j'ai décidé de procéder à une étrange opération.
Je ne vais pas supprimer les mots. Je vais tenter de les désarmer.

À la place de « traître », je chercherai d'abord à comprendre quelle fidélité a été rompue.
À la place de « ignorant », je me demanderai ce que cette personne ignore réellement, et ce qu'elle sait peut-être mieux que moi.
À la place de « arriéré », je chercherai à comprendre son rapport au changement.
À la place de « élitiste », je distinguerai la compétence du mépris social.
À la place de « populiste », j'examinerai les arguments et les méthodes.
À la place de « ennemi », j'essaierai, lorsque cela reste possible, le mot « contradicteur ».
Ce sera plus long. Ce sera moins spectaculaire. Ce sera probablement moins viral. Mais peut-être un peu plus juste. Car les mots ne deviennent pas dangereux uniquement par leur définition. Ils le deviennent aussi par l'intention de celui qui les prononce, le contexte dans lequel ils circulent et les conséquences qu'ils produisent.

Et si notre véritable pauvreté était lexicale ?
Nous possédons des milliers de mots pour exprimer la complexité humaine. Et pourtant, nous utilisons souvent les mêmes dizaines de qualificatifs pour juger des millions de personnes.

C'est un paradoxe extraordinaire.
Jamais nous n'avons disposé d'autant d'informations, d'outils de traduction, de connaissances accessibles et de moyens d'expression. Et jamais nous n'avons semblé aussi pressés de réduire les autres à quelques étiquettes.
Nous avons enrichi nos technologies et appauvri nos conversations.

Nous savons envoyer une pensée à l'autre bout du monde en une fraction de seconde, mais nous ne savons pas toujours écouter une pensée différente pendant cinq minutes.
Nous parlons de diversité, mais supportons difficilement la contradiction.
Nous célébrons la liberté, mais exigeons parfois que les autres utilisent exactement notre vocabulaire.

Nous défendons la tolérance, à condition qu'elle ne profite pas trop à ceux qui nous dérangent.

Je m'inclus évidemment dans ce procès. Car je ne suis pas innocent. Il m'arrive de juger trop vite, de choisir un adjectif commode, de confondre une impression avec une vérité.
C'est peut-être pour cela que j'écris. Non pour démontrer que j'ai raison. Mais pour découvrir à quel endroit je pourrais avoir tort.

Je voudrais écrire avec moins de certitudes et davantage d'humanité

À mesure que j'avance dans cette étrange carrière de pseudo-écrivain, je découvre que le plus difficile n'est pas de trouver les mots. C'est de renoncer à ceux qui nous procurent une satisfaction immédiate.

Nous savons envoyer une pensée à l'autre bout du monde en une fraction de seconde, mais nous ne savons pas toujours écouter une pensée différente pendant cinq minutes.
Nous parlons de diversité, mais supportons difficilement la contradiction.
Nous célébrons la liberté, mais exigeons parfois que les autres utilisent exactement notre vocabulaire.
Nous défendons la tolérance, à condition qu'elle ne profite pas trop à ceux qui nous dérangent.
Je m'inclus évidemment dans ce procès. Car je ne suis pas innocent. Il m'arrive de juger trop vite, de choisir un adjectif commode, de confondre une impression avec une vérité.
C'est peut-être pour cela que j'écris. Non pour démontrer que j'ai raison. Mais pour découvrir à quel endroit je pourrais avoir tort.
Je voudrais écrire avec moins de certitudes et davantage d'humanité
À mesure que j'avance dans cette étrange carrière de pseudo-écrivain, je découvre que le plus difficile n'est pas de trouver les mots. C'est de renoncer à ceux qui nous procurent une satisfaction immédiate.

Signé Adnane Benchakroun : un pseudo-écrivain qui cherche encore le mot juste, et qui préfère désormais un point d'interrogation à un adjectif de trop.
Un pseudo-écrivain qui doute de ses certitudes, se méfie des évidences et utilise les mots pour rapprocher plutôt que pour condamner.

Avec, peut-être, cette devise : « Je n'écris pas pour avoir le dernier mot. J'écris pour que la conversation ne s'arrête jamais. »

Les mots qui divisent, les adjectifs qui opposent, les qualificatifs qui fracturent une société.
Mon dictionnaire des mots socialement toxiques, non pour les censurer, mais pour comprendre comment le langage peut fabriquer des ennemis là où il n'existait que des différences.

1. Les mots qui excluent Étranger, intrus, indésirable, parasite, illégitime
2. Les mots qui méprisent Arriéré, ignorant, inculte, primitif, inférieur
3. Les mots qui diabolisent Traître, ennemi, vendu, corrompu, dangereux
4. Les mots qui polarisent Eux, nous, camp, clan, anti, pro
5. Les mots qui essentialisent Tous pareils, naturellement violent, intrinsèquement mauvais
6. Les mots qui humilient Raté, incapable, médiocre, inutile, minable
7. Les mots qui déshumanisent Vermine, déchet, sous-homme, nuisible
8. Les mots qui disqualifient Extrémiste, radical, fanatique, réactionnaire, obscurantiste
9. Les mots qui enferment dans une identité Riche, pauvre, rural, citadin, élitiste, populiste
10. Les mots qui absolutisent Toujours, jamais, tous, aucun, forcément, définitivement

TOUT LE MONDE NE PEUT PAS ÊTRE DR HOUSE... MÊME PAS CHATGPT 7.3

Il boite, il grogne, il humilie ses collègues et finit par trouver ce que personne n'avait vu. Dr House possède ce privilège extraordinaire : ses erreurs successives conduisent presque toujours à son triomphe final. Dans la vraie vie, après la troisième erreur, la famille demande généralement à changer de médecin.

Nous avons pourtant fini par prendre goût au personnage. À cette intelligence qui découpe les apparences, débusque le détail oublié et transforme un symptôme insignifiant en révélation spectaculaire. Depuis, nous attendons un peu cela de tout le monde : du médecin, du ministre, du garagiste... et désormais de l'intelligence artificielle.

Trouve. Explique. Résous. Et si possible, avant que le café refroidisse.
Hier, on tapait ses symptômes dans un moteur de recherche. On entrait avec une paupière qui tremble, on ressortait avec trois maladies rares et une soirée gâchée. Aujourd'hui, on interroge une IA. Le progrès est considérable : l'inquiétude arrive dans une langue impeccable, avec des paragraphes bien rangés et une conclusion rassurante.

Enfin, rassurante jusqu'au paragraphe suivant.
Car la machine sait produire cette chose redoutable : une réponse qui a l'allure d'un raisonnement abouti, même lorsque des éléments essentiels lui manquent. Elle peut évoquer plusieurs hypothèses, expliquer des mécanismes et vous aider à préparer une consultation. Mais elle ne vous a pas examiné. Elle ignore parfois ce que vous avez oublié de lui dire. Et vous ignorez souvent ce qu'il aurait fallu lui préciser.

C'est une conversation entre deux angles morts, avec une excellente qualité de rédaction.
Imaginons donc un futur ChatGPT 7.3. Le numéro est fictif, mais la tentation est déjà bien réelle. Plus rapide, plus subtil, capable de vous répondre avec la douceur d'un proche et l'assurance d'un professeur. Nous finirions presque par lui demander de regarder nos analyses entre deux recettes de cuisine et une déclaration fiscale.

« Tu es sûr ? » . La question paraît prudente. Pourtant, elle réclame souvent moins une vérification qu'un supplément de certitude.
Nous ne voulons plus seulement comprendre. Nous voulons être délivrés du doute.

Dr House tombe à pic. Il incarne le fantasme du savoir qui finit toujours par mettre de l'ordre dans le chaos. Seulement, House dispose d'un avantage décisif : quelqu'un écrit la solution avant de tourner l'épisode. Le patient réel, lui, arrive sans scénario. Son corps n'a aucune obligation de respecter les cinquante-deux minutes réglementaires.

Et la vie laisse parfois une question ouverte après le générique.

Le problème dépasse largement la médecine. Nous rêvons du même prodige en politique, en économie, dans nos relations personnelles. Un cerveau exceptionnel identifierait la panne nationale, prescrirait trois réformes et nous rendrait un pays en état de marche avant vendredi. Nous applaudissons celui qui affirme avoir tout compris. Celui qui demande des données supplémentaires paraît déjà moins brillant.

Quelle époque curieuse : nous avons multiplié les moyens de chercher, tout en devenant moins patients avec la recherche.

Il faut reconnaître à l'IA son utilité. Elle peut rendre un sujet accessible, rapprocher des informations, faire surgir une question à laquelle nous n'avions pas pensé. Ce serait dommage de s'en priver. Ce serait tout aussi dommage de confondre la disponibilité permanente avec la compétence universelle.

Répondre à toute heure ne signifie pas avoir réponse à tout.

Peut-être faudra-t-il apprendre à admirer autrement l'intelligence. Accorder davantage de crédit à celui qui vérifie, revient sur son hypothèse ou reconnaît qu'il manque une pièce. Accepter qu'un médecin consciencieux soit moins spectaculaire qu'un héros de série. Et qu'une bonne réponse de machine puisse commencer par : « Avec ces informations, je ne peux pas conclure. »

C'est frustrant. Cela manque de panache. Personne ne compose une musique dramatique pour accompagner une demande d'examen complémentaire.

Mais tout le monde ne peut pas être Dr House. Même pas un hypothétique ChatGPT 7.3.

Et, entre nous, c'est peut-être une bonne nouvelle : lorsque notre santé est en jeu, nous avons davantage besoin qu'on s'occupe de nous que d'assister à une démonstration de génie.

NOUVEAU GOUVERNEMENT : LE PROGRAMME QUI POURRAIT DONNER DES REGRETS À L'OPPOSITION

Billet

par **Adnane Benchakroun**

Aides sociales revalorisées, baisse progressive de l'impôt sur le revenu, pensions minimales relevées, soutien au logement et offensive annoncée contre la rente : à la lecture du programme gouvernemental 2026-2031, l'opposition découvre un terrain politique particulièrement encombré. La majorité affiche des engagements qui pourraient rendre sa contestation plus délicate. De là à regretter de ne pas en être ? La formule relève de la lecture politique, pas d'un aveu recueilli dans les couloirs du Parlement.

Il existe des programmes gouvernementaux qui offrent à leurs adversaires une cible facile. Trop vagues, trop prudents, trop éloignés des préoccupations quotidiennes. Celui-ci prend une autre direction : il occupe largement le terrain social, multiplie les engagements et tente de relier les ambitions économiques au contenu du portefeuille des ménages.

Pour l'opposition, la difficulté commence ici. Comment combattre politiquement une aide sociale minimale annoncée à 1 000 dirhams, une pension principale minimale visée à 3 000 dirhams ou une réforme fiscale censée améliorer le revenu net des salariés ? On peut discuter les conditions, le financement et le calendrier. Il devient plus compliqué de rejeter le principe.

La majorité cherche ainsi à s'installer sur un espace que ses adversaires auraient volontiers occupé : celui de la réparation sociale, de la protection des classes moyennes et de la lutte contre les privilèges.

Une majorité qui emprunte aussi le langage de ses critiques

Le programme ne se contente pas de promettre davantage de prestations. Il reconnaît des décalages entre les investissements annoncés et les résultats ressentis. Il évoque les difficultés d'accès aux soins, la pression des prix, les insuffisances de l'emploi et les dysfonctionnements des circuits de distribution.

Cette manière de poser le diagnostic retire à l'opposition une partie de son avantage habituel. Lorsque le gouvernement nomme lui-même les problèmes, ses adversaires doivent aller plus loin que leur dénonciation.

Même déplacement sur la corruption et les conflits d'intérêts. Le programme annonce des règles, des contrôles et des mécanismes de transparence. Sur le papier, la majorité se présente donc à la fois comme gestionnaire des grands chantiers et comme correctrice de leurs insuffisances.

L'opposition peut y voir une habileté politique. Elle aurait tort de la sous-estimer.

Le regret de rester au bord de la photographie

C'est dans ce contexte que l'image d'une opposition déjà désabusée prend son sens. Non parce qu'un regret collectif serait établi, mais parce que le programme peut susciter une interrogation embarrassante : si ces mesures aboutissent, qui en recueillera le bénéfice politique ?

Dans quelques années, une famille qui reçoit davantage d'aide, un retraité dont la pension augmente ou un salarié qui paie moins d'impôt ne commencera probablement pas par reconstituer la généalogie partisane de chaque proposition. Il regardera le changement obtenu et ceux qui gouvernaient au moment de son application.

La perspective peut donner des regrets à ceux qui restent hors de la majorité. Être associé à un programme social ambitieux offre une visibilité que les bancs de l'opposition ne procurent pas toujours. Encore faut-il accepter les arbitrages et les responsabilités qui accompagnent cette place.

Car partager les annonces est confortable. Partager les difficultés d'exécution l'est beaucoup moins.

Le gouvernement a gagné une première bataille de récit

La prudence demeure indispensable. Une pension annoncée n'est pas encore une pension versée. Une baisse d'impôt progressive n'améliore pas immédiatement toutes les fiches de paie. Une réforme des marchés alimentaires ne fait pas baisser les prix par la seule force de sa formulation.

L'opposition conserve donc un rôle considérable : vérifier les financements, examiner les textes, défendre les personnes exclues des dispositifs et demander des comptes sur les délais. Elle peut reconnaître une orientation utile tout en contestant une modalité insuffisante. Son risque serait de s'enfermer dans le refus automatique. Face à un programme aussi fourni, la critique gagne à devenir précise.

À ce stade, la majorité dispose surtout d'un avantage de présentation : elle a placé de nombreuses attentes populaires au cœur de son engagement. L'opposition devra choisir entre commenter cette promesse et construire une alternative crédible.

Les regrets éventuels peuvent attendre. Pour le gouvernement, l'épreuve commence maintenant : donner à ses adversaires de vraies raisons d'envier son bilan, et pas seulement son programme.

PARADOXE : LE MAROC DES PROFONDEURS GOUVERNE.. MAIS RABAT DÉCIDE TOUJOURS !

Billet

Par **Mohamed Ait Bellahcen**

Nos ministres viennent de Taounate, de Taza, de Berkane, de Boulmane, de Taroudant, de Zagora ou encore de l'Oriental. La diversité territoriale du Maroc s'invite au sommet de l'État. Pourtant, une fois installés dans leurs bureaux ministériels, les représentants des territoires semblent souvent reproduire le centralisme qu'ils ont eux-mêmes connu. Un paradoxe politique qui pose une question fondamentale : pourquoi le Maroc des régions peine-t-il autant à faire émerger un véritable pouvoir régional ?

Régionalisation avancée : quand le Maroc profond gouverne sans pouvoir gouverner chez lui ! Pour

Il suffit de regarder une carte des origines territoriales des membres du gouvernement pour découvrir une réalité politique intéressante : le Maroc profond n'est pas absent du pouvoir. Il y est même largement représenté.

Des villes moyennes, des provinces rurales, des territoires longtemps considérés comme périphériques ont fourni au pays une partie de ses responsables politiques.

Taounate, Taza, Berkane, Boulmane, Taroudant, Zagora, Al Hoceïma ou encore Oujda : autant de noms qui rappellent que les élites politiques marocaines ne sont pas exclusivement issues de l'axe Rabat-Casablanca.

Précisons toutefois que la ville d'origine d'un ministre ne constitue ni un mandat territorial ni la preuve qu'il représente effectivement les intérêts de cette ville. La liste qui circule sur les réseaux sociaux illustre une diversité géographique, mais ne suffit pas à établir une sociologie exhaustive du pouvoir.

Cela ne diminue en rien l'intérêt du paradoxe.

Le Maroc profond a réussi à envoyer ses enfants au gouvernement. Mais le gouvernement n'a toujours pas réussi à envoyer suffisamment de pouvoir dans le Maroc des profondeurs.

Et toute l'histoire de notre régionalisation avancée pourrait tenir dans cette contradiction.

Des ministres provinciaux, une administration encore centralisée

L'ascension politique d'un responsable originaire d'une petite ville devrait, en théorie, contribuer à mieux faire entendre les besoins des territoires.

Qui mieux qu'un enfant de Taounate pourrait comprendre les difficultés d'accès aux services publics dans certaines zones rurales ? Qui mieux qu'un responsable ayant grandi dans l'Oriental pourrait mesurer l'importance des déséquilibres territoriaux ?

Mais l'expérience personnelle ne produit pas automatiquement une réforme institutionnelle.

Une fois devenu ministre, l'élu ou le responsable venu de province entre dans une machine administrative profondément structurée autour de la capitale.

Les arbitrages budgétaires, les décisions stratégiques, les nominations et de nombreuses autorisations restent largement dépendants de circuits centraux.

Le problème n'est pas nécessairement que les ministres ignorent leurs régions d'origine.

Il est plus profond : ils deviennent les gestionnaires d'un système centralisé plutôt que les artisans de sa transformation.

La régionalisation avancée : une ambition constitutionnelle

Depuis 2011, la régionalisation avancée n'est pas simplement un slogan politique.
Elle figure dans l'article premier de la Constitution marocaine, qui consacre une organisation territoriale décentralisée.

Les articles 140 et 141 prévoient notamment des compétences propres, partagées ou transférables aux collectivités territoriales ainsi que les ressources correspondantes.

Le principe est clair : rapprocher la décision publique du citoyen.

Mais entre la Constitution et le fonctionnement quotidien de l'administration, une distance demeure.
La Charte nationale de la déconcentration administrative, adoptée en 2018, devait précisément accompagner ce mouvement en transférant compétences et moyens vers les services territoriaux de l'État.

Or le Conseil économique, social et environnemental a souligné la nécessité d'accélérer les transferts effectifs, de clarifier les responsabilités et de renforcer les ressources humaines qualifiées dans les territoires.
Autrement dit, l'architecture institutionnelle existe. Sa traduction opérationnelle reste incomplète.

Pourquoi Rabat conserve-t-elle les clés ?

Le véritable test de la régionalisation ne consiste pas à inaugurer des sièges de conseils régionaux, à multiplier les agences territoriales ou à organiser des conférences sur le développement local.
Il consiste à répondre à trois questions simples : qui décide, qui finance et qui assume les résultats ?

Une direction régionale qui doit attendre systématiquement l'autorisation de son ministère de tutelle n'est pas pleinement déconcentrée. Un conseil régional qui dispose de compétences mais pas des moyens nécessaires pour les exercer n'est pas véritablement autonome.

Et une administration territoriale qui transmet les dossiers à Rabat avant de les renvoyer aux citoyens ressemble davantage à un bureau de poste qu'à un centre de décision.

Cette critique n'est d'ailleurs pas nouvelle. Le Nouveau Modèle de Développement appelle explicitement à de véritables transferts de pouvoirs et de moyens, et non à de simples délégations de signature.

Le Maroc a donc identifié le problème. Il lui reste à transformer le diagnostic en pratique administrative.

Le piège du régionalisme de naissance

Il serait pourtant trop facile de croire qu'un ministre originaire de Berkane défendra nécessairement mieux l'Oriental, ou qu'un ministre né à Taroudant aura naturellement une vision plus territorialisée des politiques publiques.

La régionalisation n'est pas une affaire d'actes de naissance.

Elle est une affaire de partage des compétences, de moyens et de responsabilité politique.
Un ministre peut être profondément attaché à sa province d'origine tout en restant convaincu que les grandes décisions doivent être prises à Rabat.

Inversement, un responsable né dans la capitale peut défendre une décentralisation ambitieuse.
Le véritable clivage n'oppose donc pas les provinciaux aux Rbatis, mais deux cultures de gouvernement : celle qui concentre le pouvoir et celle qui accepte de le partager.

Le Maroc profond ne demande pas seulement des ministres

Les territoires marocains n'ont pas seulement besoin de voir leurs enfants accéder aux responsabilités nationales. Ils ont besoin que les responsabilités nationales se rapprochent d'eux.

Cela suppose des services publics territoriaux capables de décider, des régions dotées de compétences effectives, des ressources adaptées et des mécanismes rigoureux de contrôle et de reddition des comptes.

Car décentraliser sans contrôler peut simplement déplacer les dysfonctionnements du centre vers la périphérie.

Mais continuer à centraliser par crainte des dysfonctionnements revient à condamner les territoires à une interminable dépendance administrative.

Le Maroc profond n'a pas vocation à devenir une réserve de talents politiques destinés à alimenter les ministères de Rabat. Il doit pouvoir devenir un espace de décision, d'innovation et de responsabilité publique.

Et c'est ici que se trouve le véritable défi politique.

Nous avons réussi à faire monter les territoires vers le pouvoir. Il est temps de faire descendre le pouvoir vers les territoires. La réussite de la régionalisation avancée ne se mesurera ni au nombre de ministres originaires des provinces ni à la multiplication des discours sur la proximité.

Elle se mesurera le jour où un citoyen de Taounate, de Zagora ou de Boulmane n'aura plus besoin, directement ou indirectement, d'attendre une décision venue de Rabat pour obtenir une réponse administrative relevant de son territoire.

Le jour où la région pourra vraiment agir sans demander constamment la permission.
Le jour où l'État central saura faire confiance sans renoncer à contrôler.

En attendant, le paradoxe demeure : le Maroc profond fournit des ministres à Rabat, mais Rabat peine toujours à rendre le pouvoir au Maroc profond.

TRENTE-DEUX MINISTRES, TROIS CENT VINGT DÉÇUS : LES LENDEMAINS ORDINAIRES DU POUVOIR

Billet

par **La rédaction**

Pourquoi la formation d'un gouvernement provoque-t-elle toujours autant de frustrations dans les partis appelés à le soutenir ?

Après les législatives, vient le temps des coalitions, des arbitrages et des nominations. Quelques responsables entrent au gouvernement. Beaucoup d'autres découvrent qu'ils auraient dû y être. Entre ambitions contrariées et véritables désaccords politiques, une séquence prévisible commence. Elle finit généralement par retomber. Ce qui ne dispense pas d'en comprendre les ressorts.

Au Maroc, les élections législatives ont leurs campagnes, leurs résultats, leurs vainqueurs et leurs perdants. Puis arrive une autre compétition, moins publique, parfois plus fébrile : celle des places au gouvernement.

Prenons une image, sans prétendre établir une statistique : trente-deux nominations, au moins trois cent vingt déçus. Dix prétendants pour un fauteuil. Et probablement davantage si l'on additionne ceux qui se sont proposés, ceux que leur entourage a proposés et ceux qui attendaient, avec une discrétion toute relative, que leur évidence finisse par s'imposer.

Car personne, ou presque, ne se croit candidat par ambition personnelle. On se pense disponible pour servir. On estime avoir un parcours utile, une expertise nécessaire, une légitimité militante. On a travaillé, attendu, défendu le parti dans les moments difficiles. Parfois, tout cela est vrai. Mais les fauteuils restent moins nombreux que les mérites revendiqués.

C'est là que commence la politique des déceptions.

La première est personnelle. Elle tient dans une question rarement formulée aussi directement : pourquoi lui et pas moi ? Elle peut être sincèrement douloureuse. Un engagement de plusieurs décennies, une victoire électorale, une compétence reconnue peuvent nourrir une attente compréhensible. Mais cette attente devient parfois, dans l'esprit de celui qui la porte, une nomination déjà acquise. L'annonce officielle ne lui apprend alors pas seulement qu'un autre a été choisi. Elle lui donne le sentiment qu'on lui a retiré quelque chose.

La deuxième déception est celle des proches. Un responsable peut accepter son absence du gouvernement ; son entourage, beaucoup moins. Ses amis y voient une injustice. Ses soutiens locaux, un désaveu. Ses compagnons de route, un signal inquiétant sur leur propre avenir. Le téléphone transforme rapidement une frustration individuelle en cause collective. À force d'entendre qu'il était incontournable, l'intéressé finit quelquefois par considérer sa mise à l'écart comme une faute politique majeure.

Puis viennent les déceptions internes au parti. Une région se juge oubliée. Une génération estime avoir encore été priée d'attendre. Des militants dénoncent la préférence accordée aux nouveaux venus. D'autres regrettent que le renouvellement promis se soit arrêté devant les mêmes portes. Les femmes réclament une place à la hauteur de leur engagement. Les élus invoquent le verdict des urnes. Les spécialistes rappellent que diriger un ministère demande aussi des compétences.

Ces arguments ne sont pas nécessairement des prétextes. Certains révèlent de vrais problèmes de représentation, de transparence ou de renouvellement. Toute la difficulté consiste à distinguer le désaccord fondé de l'amertume qui cherche une formulation plus présentable.

La quatrième déception concerne le poids du parti dans la coalition. On ne compte plus seulement les sièges obtenus au Parlement. On compte les ministères. Puis on les pèse.

Car, dans cette comptabilité, tous les portefeuilles ne se valent pas. Certains offrent davantage de visibilité, de moyens ou de capacité d'action. D'autres exposent fortement leurs titulaires sans leur donner tous les leviers nécessaires. Un parti peut donc obtenir plusieurs départements et considérer malgré tout qu'il a été mal servi.

Commence alors le commentaire des arbitrages : nous aurions dû obtenir davantage ; ce secteur devait nous revenir ; notre partenaire a mieux négocié ; notre direction a trop cédé.
Il existe enfin une déception plus subtile : celle des nommés eux-mêmes. Entrer au gouvernement ne suffit pas toujours à combler l'attente. Encore faut-il obtenir le département espéré, le périmètre souhaité, le rang imaginé. On peut avoir gagné un fauteuil et continuer à regarder celui du voisin.

Le gouvernement est ainsi à peine constitué qu'il porte déjà, autour de lui et parfois en son sein, toute une géographie des insatisfactions.

Cela dérive alors vers la critique des personnes choisies, des équilibres retenus et des départements attribués. Hier encore, on célébrait la cohésion du parti. Aujourd'hui, on s'interroge sur sa gouvernance. Hier, on défendait la nécessité du compromis. Aujourd'hui, on découvre les dangers des concessions.

Il serait pourtant trop facile de répondre à toute critique par une accusation de frustration. Un gouvernement peut être mal composé. Un choix peut être contestable. Une répartition des compétences peut manquer de cohérence. Le fait qu'une objection soit exprimée par un déçu ne suffit pas à la rendre fausse. De même, le silence d'un bénéficiaire ne constitue pas une preuve de sagesse.

Il faut donc examiner les arguments, leur constance et leur portée. Celui qui dénonçait déjà l'opacité avant les nominations est plus crédible que celui qui la découvre après son exclusion. Celui qui défend une règle même lorsqu'elle le désavantage apporte davantage au débat que celui dont les principes changent avec sa position dans l'organigramme.

Puis, généralement, la tension retombe.

Les nouveaux ministres prennent leurs fonctions. Les partis retrouvent leurs réunions, leurs groupes parlementaires, leurs échéances. Les conversations se déplacent. Certains déçus reprennent leur travail politique. D'autres prennent de la distance. Quelques-uns attendent une prochaine occasion. L'actualité, surtout, impose d'autres sujets.

La séquence était bruyante ; elle devient un souvenir de négociation.

Faut-il s'en inquiéter outre mesure ? Pas systématiquement. L'ambition appartient à la vie politique. Une démocratie sans rivalités serait une démocratie sans choix. Et une coalition suppose des renoncements : aucun parti, aucun courant, aucune personnalité ne peut obtenir exactement ce qu'il souhaitait.

Mais le caractère habituel de ces frustrations ne doit pas servir d'excuse à toutes les pratiques. Des critères plus lisibles, des procédures internes plus crédibles et une meilleure reconnaissance du travail accompli hors du gouvernement permettraient d'éviter que chaque nomination ressemble à un verdict sur la valeur personnelle des absents.

Car c'est peut-être là le véritable problème : avoir laissé croire que l'aboutissement de tout engagement politique était un ministère.

Un parti a aussi besoin de parlementaires solides, de responsables locaux compétents, de producteurs d'idées et de militants capables de parler à la société. Si toutes ces fonctions sont vécues comme des salles d'attente, il ne faut pas s'étonner que la fermeture de la porte gouvernementale provoque autant de dépit.

Trente-deux nominations, trois cent vingt déçus : l'image prête à sourire. Elle rappelle surtout qu'un gouvernement se construit avec des choix, et donc avec des renoncements.

Les ambitions finiront par se calmer. Reste à savoir si l'équipe nommée saura répondre aux attentes de ceux qui ne demandaient aucun portefeuille : les citoyens.

Billet

AHMED RAHHOU, PREMIER MINISTÈRE DE L'IA AU MAROC : AVONS-NOUS NOMMÉ LE FUTUR OU RECYCLÉ LE PASSÉ ?

Par **Mohamed Ait Bellahcen**

Le Maroc vient de franchir un cap symbolique en inscrivant explicitement l'intelligence artificielle dans l'intitulé d'un ministère. Avec Ahmed Rahhou à sa tête, le Royaume affiche une ambition technologique et institutionnelle nouvelle. Mais derrière l'annonce, une interrogation dérangeante s'impose : suffit-il de créer un ministère du futur pour rompre avec les méthodes du passé ?

Ahmed Rahhou face à l'IA : un grand gestionnaire peut-il révolutionner la tech et écosystème de startups marocaines ?

Il fallait oser. Le Maroc l'a fait. En confiant à Ahmed Rahhou le ministère de l'Intelligence artificielle, de la Transformation numérique et de la Réforme de l'administration, le nouveau gouvernement a envoyé un signal politique fort : l'intelligence artificielle n'est plus seulement une affaire de chercheurs, de start-up ou de conférences technologiques. Elle devient officiellement une affaire d'État.

Sur le papier, l'initiative mérite d'être saluée. Dans un monde où l'IA redessine les rapports de puissance, transforme les entreprises et bouleverse les administrations, rester spectateur serait une faute stratégique.

Mais une question se pose immédiatement : avons-nous créé un ministère pour transformer l'État, ou simplement ajouté trois lettres modernes à une vieille architecture administrative ?

Car le véritable enjeu n'est pas de nommer un ministre de l'intelligence artificielle. C'est de rendre l'action publique elle-même plus intelligente.

Et cela, reconnaissons-le, constitue un chantier autrement plus difficile.

Un ministre expérimenté, mais une rupture encore à démontrer

Ahmed Rahhou n'arrive pas sans bagage. Son parcours dans la banque, l'entreprise et la régulation économique lui confère une connaissance des mécanismes de décision, des contraintes institutionnelles et des rapports entre l'État et les acteurs économiques.

Son expérience à la tête du Conseil de la concurrence constitue un atout. Elle lui a permis de mesurer les rigidités de certains marchés, les asymétries d'information et les difficultés rencontrées lorsqu'il s'agit de faire évoluer des pratiques installées.

Mais l'intelligence artificielle exige davantage qu'une bonne compréhension de l'économie. Elle impose une culture de l'expérimentation, une capacité à décider rapidement, une tolérance à l'échec et surtout une remise en cause permanente des procédures. Or, c'est précisément là que notre administration montre encore ses limites.

Peut-on piloter une révolution technologique avec des méthodes administratives qui mettent parfois plusieurs mois à valider une décision ?

Peut-on développer une IA souveraine lorsque les données publiques demeurent dispersées, cloisonnées et difficilement exploitables ?

Peut-on prétendre attirer les meilleurs talents technologiques avec des procédures de recrutement et de rémunération conçues pour une autre époque ?

Voilà les véritables questions.

L'intelligence artificielle ne se décrète pas

Depuis plusieurs années, le Maroc multiplie les stratégies numériques, les programmes de modernisation et les initiatives destinées à accélérer la transformation de son économie. Les ambitions sont nombreuses. Les discours souvent convaincants. Les présentations généralement impeccables.

Mais les résultats ne sont pas toujours à la hauteur des annonces. Nous avons trop souvent confondu digitalisation et transformation.

Mettre un formulaire administratif sur Internet ne signifie pas nécessairement simplifier une procédure. Créer une plateforme ne garantit pas son adoption. Installer un logiciel ne transforme pas automatiquement une organisation.

Et introduire un chatbot dans une administration ne suffit certainement pas à faire entrer l'État dans l'ère de l'intelligence artificielle.

La véritable révolution consiste à repenser les processus avant de les automatiser.

Car automatiser une mauvaise procédure revient simplement à produire plus rapidement de la mauvaise administration.

L'IA doit permettre de réduire les délais, d'anticiper les besoins, d'améliorer les décisions et de rendre les services publics plus accessibles.

Elle doit aussi contribuer à identifier les fraudes, optimiser les dépenses, améliorer la gestion hospitalière, personnaliser certains apprentissages et faciliter les démarches des entreprises.

Mais tout cela suppose des données fiables, des compétences adaptées et une gouvernance cohérente.

Sans réforme profonde des méthodes, l'intelligence artificielle risque de devenir le dernier gadget d'une bureaucratie inchangée.

Le véritable pouvoir du ministère sera transversal

Le nouveau ministère porte dans son intitulé trois missions qui devraient être indissociables : intelligence artificielle, transformation numérique et réforme administrative.

C'est potentiellement sa plus grande force.
Mais aussi son principal piège.

Car l'intelligence artificielle ne peut pas fonctionner comme un département ministériel traditionnel, enfermé dans son périmètre et ses compétences réglementaires.

Elle concerne la santé, l'éducation, l'agriculture, l'industrie, la justice, les collectivités territoriales et les finances publiques.

Autrement dit, elle concerne pratiquement tout le gouvernement.

Ahmed Rahhou devra donc convaincre ses collègues de partager leurs données, de revoir leurs procédures et parfois de renoncer à certaines prérogatives.

C'est là que commencera la véritable bataille. Non pas contre la technologie, mais contre les habitudes administratives et parfois institutionnelles.

Un ministère de l'IA sans pouvoir réel de coordination risque de devenir une administration supplémentaire chargée de demander aux autres administrations de se moderniser.

Le paradoxe serait cruel : créer une nouvelle couche bureaucratique pour lutter contre la bureaucratie.

La réussite dépendra donc moins du prestige du ministre que de ses moyens d'action, de ses compétences réglementaires et de sa capacité à imposer une véritable convergence interministérielle.

La souveraineté numérique ne doit pas devenir un slogan

Le deuxième défi est stratégique.

Le Maroc ne peut pas construire son avenir numérique en se contentant de consommer des technologies développées ailleurs. Les grands modèles d'intelligence artificielle, les infrastructures de calcul et les plateformes numériques sont aujourd'hui largement dominés par quelques puissances et entreprises internationales.

Cette concentration soulève des questions de dépendance technologique, de confidentialité des données et de sécurité économique.

Mais la souveraineté ne signifie pas nécessairement tout produire localement.

Elle signifie maîtriser ses choix, protéger ses données sensibles, développer ses compétences et conserver la capacité de changer de fournisseur ou de technologie.

Le Maroc devra donc investir intelligemment dans ses infrastructures, ses universités, ses entreprises innovantes et ses capacités de recherche.

Il devra également éviter une autre tentation : celle de financer des projets technologiques prestigieux mais déconnectés des besoins économiques et sociaux.

Une intelligence artificielle marocaine ne se jugera pas au nombre de conférences organisées, de conventions signées ou de photographies officielles.
Elle se jugera à sa capacité de produire de la valeur, des emplois qualifiés et des services publics plus efficaces.

Le Maroc face à son véritable rendez-vous technologique
Pour le Royaume, cette nomination intervient à un moment décisif.
L'ambition industrielle, les investissements dans les infrastructures numériques, la modernisation des services publics et les perspectives offertes par les grands rendez-vous internationaux créent une occasion de changement.
Mais cette occasion pourrait être manquée si l'IA restait concentrée dans quelques grandes entreprises, universités privilégiées ou administrations centrales.

Le véritable défi marocain est territorial et social.
Il faudra que les PME puissent accéder aux outils d'intelligence artificielle, que les collectivités territoriales puissent les utiliser, que les jeunes puissent s'y former et que les citoyens en ressentent concrètement les bénéfices.
Une IA réservée aux grandes métropoles et aux entreprises les mieux capitalisées risquerait d'aggraver les fractures existantes.
À l'inverse, une politique publique intelligente pourrait faire de cette technologie un puissant instrument de rattrapage économique et social.
Encore faut-il que les priorités soient clairement définies et les résultats régulièrement évalués.

Cent jours pour convaincre, cinq ans pour transformer
Ahmed Rahhou ne pourra évidemment pas transformer l'administration marocaine en quelques semaines.

Mais il pourra rapidement démontrer sa méthode.
Publier un état des lieux des systèmes numériques publics. Clarifier les responsabilités institutionnelles. Identifier les projets prioritaires. Fixer des objectifs mesurables. Présenter un calendrier crédible.
Et surtout, accepter que l'action du ministère soit évaluée sur des résultats plutôt que sur des intentions.

Combien de procédures simplifiées ? Combien de délais réduits ? Combien de PME accompagnées ? Combien de compétences formées ? Combien d'économies réalisées sans dégrader la qualité des services ?
Voilà des indicateurs autrement plus utiles que le nombre de séminaires consacrés à l'intelligence artificielle.

La nomination d'Ahmed Rahhou peut donc marquer un tournant. Mais elle ne constitue pas, en elle-même, une révolution.

Le Maroc n'a pas besoin d'un ministère qui parle du futur avec les réflexes du passé.
Il a besoin d'un ministère capable de bousculer les routines, de décloisonner les institutions et de faire de la technologie un instrument concret de transformation.

Car le véritable test ne sera pas de savoir si Ahmed Rahhou maîtrise le langage de l'intelligence artificielle. Il sera de savoir s'il peut imposer une nouvelle intelligence de l'action publique.
Et c'est là toute la différence entre nommer le futur et recycler le passé.

Le Maroc a désormais un ministère de l'intelligence artificielle. Reste à savoir quand il aura une administration à la hauteur de cette ambition.

MOI, J'ÉCOUTE SEREINEMENT BILL GATES.

JE VOUS CONSEILLE D'EN FAIRE AUTANT, AVANT QU'IL NE SOIT TROP TARD POUR VOS ENFANTS ET PETITS-ENFANTS.

Par **Adnane Benchakroun**

Je n'ai pas peur de l'intelligence artificielle. J'ai peur de notre incapacité collective à prendre au sérieux ce qu'elle annonce. Et lorsque Bill Gates évoque vingt années de turbulences avant une éventuelle ère d'abondance, je ne panique pas. Je l'écoute. Sereinement. Mais certainement pas passivement.

Il y a des avertissements que l'on peut se permettre d'ignorer. Et d'autres que l'on aurait tort de balayer d'un revers de main.
Quand un prophète autoproclamé annonce la fin du monde, je souris. Quand un influenceur prédit que les robots vont nous remplacer lundi prochain, je passe mon chemin. Mais quand Bill Gates, qui a consacré une bonne partie de son existence à anticiper, construire et financer les grandes transformations technologiques, évoque une longue période de turbulences provoquées par l'intelligence artificielle, je tends l'oreille.

Non parce qu'il serait infaillible. Il s'est trompé, comme tout le monde. Non parce qu'il serait désintéressé. Il appartient lui-même à cet écosystème technologique dont il analyse les risques et les promesses.

Mais précisément parce qu'il connaît les deux côtés de la médaille.
Et surtout parce que ses inquiétudes rejoignent une intuition que je cultive depuis quelque temps : nous ne sommes pas simplement en train de changer d'outils. Nous sommes en train de changer de civilisation.

Vingt ans de malheur ? Non. Vingt ans de vérité.
Ce que je retiens des récentes déclarations de Bill Gates, ce n'est pas une prophétie apocalyptique.
C'est une hypothèse autrement plus dérangeante : même si l'intelligence artificielle finit par nous conduire vers une société d'abondance, le chemin pour y parvenir pourrait être socialement brutal.
Vingt ans, dit-il en substance, pour traverser les déséquilibres d'une transformation dont nous commençons à peine à mesurer l'ampleur.

Vingt ans, c'est presque une génération.
C'est le temps qu'il faut à un enfant pour devenir adulte. C'est le temps nécessaire pour qu'un étudiant d'aujourd'hui devienne un professionnel expérimenté. C'est aussi le temps pendant lequel nos systèmes éducatifs, nos institutions et nos modèles économiques pourraient continuer à préparer les citoyens à un monde qui n'existe déjà plus.

Voilà ce qui devrait nous inquiéter. Pas la machine qui pense. Mais la société qui refuse de penser à ce que la machine va changer.

Nos enfants préparent-ils leur avenir ou notre passé ?
Je regarde autour de moi. Des parents continuent de pousser leurs enfants vers des diplômes supposés garantir un emploi stable. Des étudiants accumulent des années de formation dans des disciplines dont certaines tâches pourraient être automatisées. Des universités enseignent encore des méthodes de travail que les intelligences artificielles exécutent déjà en quelques secondes.
Et nous continuons de répéter les mêmes conseils : travaille bien, obtiens ton diplôme, trouve un emploi, construis ta carrière. Ces conseils ne sont pas devenus inutiles. Mais ils sont devenus dangereusement incomplets.
Que vaut une formation qui apprend essentiellement à reproduire des tâches qu'une machine pourra accomplir plus rapidement, à moindre coût et parfois avec davantage de précision ?
Que vaut un diplôme s'il certifie une compétence technique sans développer le jugement, la créativité, la capacité de questionnement et l'adaptation ?

La qualité de cette coordination sera donc un critère décisif de gouvernance. En cas de difficulté, la répartition des compétences doit permettre d'identifier le responsable de la réponse.

Nous ne pourrons pas dire que personne ne nous avait prévenus.

Le véritable danger, c'est notre tranquillité intellectuelle

Je rencontre encore des personnes qui considèrent l'intelligence artificielle comme une mode passagère.

D'autres pensent qu'elle concerne uniquement les informaticiens, les ingénieurs ou les grandes entreprises américaines.

D'autres encore se rassurent en affirmant que l'humain restera toujours indispensable.

Peut-être. Mais indispensable à quoi ? Dans quelles conditions ? Avec quelle rémunération ? Et pour combien de personnes ?

L'histoire économique nous enseigne que les révolutions technologiques créent de nouvelles activités. Elle nous enseigne aussi que les bénéfices ne sont ni immédiats ni équitablement répartis.

La machine à vapeur n'a pas protégé tous les artisans. L'électricité n'a pas sauvé toutes les entreprises. Internet n'a pas préservé tous les métiers.

Pourquoi l'intelligence artificielle ferait-elle exception ?

Et cette fois, la transformation pourrait toucher simultanément le travail manuel, le travail intellectuel et une partie des activités créatives. Le comptable, le juriste, le journaliste, le développeur, le médecin, l'enseignant, le consultant : aucun ne devrait se croire dispensé de réfléchir à la transformation de son métier.

Cela ne signifie pas que tous disparaîtront. Cela signifie que leur manière de créer de la valeur pourrait profondément changer.

Je ne veux pas protéger mes petits-enfants de l'IA. Je veux les préparer à vivre avec elle.

Voilà probablement ce qui me distingue des discours catastrophistes.

Je ne souhaite ni arrêter l'intelligence artificielle ni construire des murailles autour de nos enfants pour les préserver de son influence. Ce serait aussi illusoire que d'interdire l'électricité pour sauver les fabricants de bougies.

Je souhaite exactement le contraire.

Je veux que nos enfants apprennent très tôt à dialoguer avec les intelligences artificielles, à comprendre leurs limites, à vérifier leurs réponses, à déceler leurs erreurs et à les utiliser pour développer leurs propres capacités.

Je veux qu'ils sachent écrire, raisonner, argumenter, imaginer et créer.

Je veux qu'ils comprennent que posséder une réponse n'est pas la même chose que comprendre une question.

Je veux qu'ils découvrent que l'intelligence disponible n'est pas nécessairement la sagesse acquise.

Et je veux surtout qu'ils ne deviennent pas de simples consommateurs passifs d'intelligences fabriquées ailleurs.

Parce que le risque n'est pas seulement économique.Il est aussi culturel, intellectuel et civilisationnel.

Une génération qui délègue toutes ses réponses sans apprendre à formuler ses propres questions pourrait devenir technologiquement puissante et intellectuellement dépendante.

Quel paradoxe !

Au Maroc, nous n'avons pas vingt ans à perdre

C'est ici que mon inquiétude devient plus personnelle. Notre pays dispose d'une jeunesse nombreuse, ambitieuse, connectée, mais confrontée à des difficultés persistantes d'insertion professionnelle.

Nous avons investi dans la formation, l'enseignement supérieur, les métiers du numérique et l'externalisation des services. Mais sommes-nous réellement en train de préparer cette jeunesse à l'économie de l'intelligence artificielle ? Ou continuons-nous de former des milliers de diplômés pour des modèles économiques dont les fondations pourraient être profondément transformées ?

Prenons les métiers de l'offshoring, les centres de services, les activités administratives, les fonctions de support et certains métiers intellectuels. Ces secteurs représentent des opportunités importantes pour notre économie. Ils peuvent aussi devenir des terrains d'automatisation rapide.

Il ne suffit donc plus de compter les emplois créés aujourd'hui. Il faut examiner leur résistance aux transformations de demain.

Et cette réflexion ne devrait pas être réservée aux ministères, aux grandes entreprises ou aux cabinets de conseil. Elle devrait entrer dans les familles, les écoles, les universités, les collectivités territoriales et les débats parlementaires.

Chaque parent devrait se poser cette question : quelles capacités mon enfant devra-t-il posséder pour rester libre dans un monde où l'intelligence artificielle sera partout ?
Chaque enseignant devrait se demander : est-ce que j'apprends à mes élèves à mémoriser le savoir d'hier ou à construire leur jugement pour demain ?
Chaque décideur public devrait s'interroger : est-ce que nos politiques de formation préparent réellement les métiers qui émergent ?

L'abondance promise pourrait être une formidable injustice

Bill Gates évoque aussi la possibilité d'un avenir dans lequel l'intelligence artificielle et la robotique rendraient accessibles des biens et des services aujourd'hui coûteux.
C'est une perspective fascinante. Imaginez une médecine plus accessible, une éducation personnalisée, une production agricole mieux optimisée, des logements construits plus efficacement et des services publics considérablement améliorés.

Je ne demande qu'à y croire. Mais une question me poursuit.

Si les machines produisent la richesse, qui possédera les machines ?
Si les intelligences artificielles accomplissent le travail, qui percevra les revenus ?
Si les entreprises deviennent extraordinairement productives avec beaucoup moins de salariés, comment les familles financeront-elles leur existence ?
Nous pourrions théoriquement produire davantage que jamais tout en laissant une partie de la population incapable d'accéder à cette abondance.
Le problème ne serait alors plus la rareté des biens. Ce serait la distribution du pouvoir d'achat et de la richesse.
Et cette question ne sera résolue ni par un algorithme ni par un milliardaire, aussi visionnaire soit-il.

Elle relèvera de nos choix collectifs.

Je préfère une inquiétude lucide à un optimisme paresseux
Je ne partage pas toutes les conclusions de Bill Gates.
Je me méfie des calendriers trop précis lorsqu'il s'agit de prévoir des transformations civilisationnelles.
Vingt ans ? Peut-être dix. Peut-être trente. Peut-être une succession de ruptures dont personne ne maîtrise encore la chronologie.
Mais je retiens une idée essentielle : les conséquences sociales d'une innovation peuvent durer beaucoup plus longtemps que son développement technique.
Nous pouvons créer des machines extraordinairement intelligentes sans avoir construit les institutions capables d'organiser leur coexistence avec les humains.
Nous pouvons multiplier la productivité sans multiplier la prospérité partagée.
Nous pouvons démocratiser l'accès au savoir sans garantir la capacité de penser.

Voilà pourquoi j'écoute Bill Gates avec sérénité. La sérénité n'est pas l'indifférence.

C'est la capacité de regarder une transformation immense sans céder à la panique, mais sans se réfugier non plus dans le déni.
Et je vous conseille d'en faire autant. Pas pour croire aveuglément ses prédictions. Pour les examiner, les contester, les discuter et surtout commencer à agir.

Le plus grand héritage que nous puissions laisser à nos enfants n'est peut-être plus celui que nous imaginions
Pendant des générations, les parents ont voulu transmettre à leurs enfants un patrimoine, une maison, une bonne éducation, un métier et une certaine sécurité matérielle.
Ces ambitions restent légitimes. Mais demain, le plus précieux héritage pourrait être ailleurs.

Dans la capacité à apprendre toute sa vie.

Dans l'indépendance du jugement.
Dans l'aptitude à travailler avec des intelligences qui nous dépassent dans certaines tâches sans renoncer à notre responsabilité humaine.
Dans le courage de se réinventer plusieurs fois au cours d'une même existence.
Et dans cette qualité devenue rare : savoir distinguer ce qui est techniquement possible de ce qui est humainement souhaitable.
Je ne sais pas si Bill Gates a raison sur les vingt prochaines années. Je sais simplement qu'attendre vingt ans pour commencer à réfléchir serait une faute.
Car le véritable malheur ne serait pas que l'intelligence artificielle transforme le monde de nos enfants. Le véritable malheur serait que nous ayons vu cette transformation arriver sans rien faire pour les y préparer.**

Alors oui, j'écoute sereinement Bill Gates.

Je vous conseille de l'écouter aussi.
Non par peur de l'avenir.
Mais par amour de ceux qui devront y vivre.
Et surtout, n'attendons pas qu'il soit trop tard pour nos enfants et nos petits-enfants.
Car demain, ils ne nous demanderont peut-être pas pourquoi les machines sont devenues si intelligentes.
Ils nous demanderont pourquoi, nous qui avions été prévenus, nous sommes restés si passifs.**

LODJ
PANORAMA SPORT
SAISON 2
Podcast sportif animé par :
Mohammed El Ouardi
En live streaming sur :
Youtube
Instagram
Facebook
TikTok
Kick
Twitch
En rediffusion MP3 sur :
Apple Podcasts
Google podcats
Spotify
Deezer

MBAPPÉ FACE À LA CHINE : UNE PHRASE, TROIS SPONSORS PERDUS ET UNE TEMPÊTE DIPLOMATIQUE

Comment une simple plaisanterie sur Mao Zedong a-t-elle déclenché une réaction officielle de Pékin et mis le football européen sous pression ?

Par : **Adnane Benchakroun**

Une plaisanterie sur un photomontage, quelques mots sur Mao Zedong et voilà Kylian Mbappé au centre d'une controverse internationale. Le 27 octobre 2026, la star française a dû présenter ses excuses après la rupture de plusieurs contrats publicitaires chinois et une réaction du ministère des Affaires étrangères de Pékin. Une affaire révélatrice du poids politique et économique des symboles historiques.

Trois sponsors chinois rompent avec Mbappé, Pékin réagit officiellement

Il aura suffi de quelques secondes pour transformer une conversation légère en affaire internationale. Dans une séquence liée au podcast The Bridge, Kylian Mbappé raconte avoir particulièrement apprécié un photomontage associant son visage à celui d'un personnage qu'il présente comme un dictateur chinois. L'image renvoie à Mao Zedong, fondateur de la République populaire de Chine en 1949.

La vidéo, enregistrée plusieurs mois auparavant, refait surface le 26 octobre 2026. Sur les réseaux sociaux chinois, la réaction prend rapidement de l'ampleur. Les propos sont perçus par une partie du public comme une offense à une figure centrale de l'histoire nationale.

Le lendemain, les conséquences deviennent concrètes.

Trois entreprises chinoises, Dongpeng, Mengniu et Milkground, annoncent la fin de leurs collaborations avec le capitaine de l'équipe de France. Les marques invoquent leur opposition aux comportements susceptibles de heurter les sentiments nationaux.

La controverse déborde alors le cadre publicitaire. Selon plusieurs médias, la télévision publique chinoise suspend des retransmissions liées au championnat espagnol, où évolue Mbappé avec le Real Madrid.

Le ministère chinois des Affaires étrangères intervient à son tour. Son porte-parole indique que les paroles ou comportements blessant les sentiments du peuple chinois rencontrent naturellement une opposition dans la société.

Le président de la Liga, Javier Tebas, présente des excuses et cherche à préserver les relations commerciales du championnat avec ses partenaires chinois.

Face à cette escalade, Mbappé publie un communiqué en français, en anglais et en chinois. Il reconnaît la maladresse de ses propos, assure qu'il ne souhaitait blesser personne et exprime son respect pour le peuple chinois et son histoire.

En moins de quarante-huit heures, une séquence humoristique devenue virale aura ainsi provoqué des sanctions commerciales, une réaction gouvernementale et une opération de communication de crise internationale.

Quand les multinationales et les sportifs découvrent les frontières géopolitiques de la liberté d'expression

L'affaire Mbappé pose une question qui dépasse largement le football : jusqu'où une personnalité internationale peut-elle exercer sa liberté d'expression lorsqu'elle représente également des intérêts commerciaux dans des pays aux sensibilités politiques différentes ?

Pour comprendre la réaction chinoise, il faut mesurer la place particulière de Mao Zedong dans l'histoire officielle du pays.

Fondateur de la République populaire, Mao demeure un symbole central de la légitimité historique du Parti communiste chinois. Son héritage est pourtant profondément controversé à l'international, notamment en raison des conséquences humaines catastrophiques du Grand Bond en avant et de la Révolution culturelle.

Qualifier Mao de dictateur relève d'une appréciation historique et politique largement présente dans les travaux consacrés aux régimes autoritaires du XXe siècle. Mais dans l'espace politique chinois, une telle qualification,

lorsqu'elle est prononcée par une célébrité étrangère, peut être interprétée comme une offense nationale.
C'est précisément cette différence de lecture qui transforme une plaisanterie en affrontement symbolique.

La dimension économique constitue l'autre enseignement de cette affaire.
Le marché chinois représente un enjeu considérable pour les grands clubs européens, les équipementiers, les sponsors et les compétitions internationales. Leurs stratégies de développement reposent autant sur la popularité des joueurs que sur les droits audiovisuels, les partenariats commerciaux et la vente de produits dérivés.

Lorsqu'un joueur devient une marque mondiale, ses paroles cessent d'engager uniquement son image personnelle. Elles peuvent affecter tout un écosystème économique.

La réaction de la Liga illustre ce mécanisme. Une déclaration individuelle entraîne des conséquences potentielles pour des clubs et des partenaires qui n'ont pourtant participé ni à la conversation initiale ni à sa diffusion.

Mais une autre question mérite d'être posée : faut-il considérer comme légitime qu'une opinion historique, même maladroitement exprimée, puisse entraîner des sanctions économiques d'une telle ampleur ?

Du point de vue chinois, les entreprises défendent leur réputation et tiennent compte de la sensibilité de leurs consommateurs. Du point de vue de la liberté d'expression, cette pression commerciale peut apparaître comme une forme de dissuasion à l'égard de toute parole jugée politiquement dérangeante.

Les deux lectures coexistent, sans nécessairement se réconcilier.
L'affaire montre également que les réseaux sociaux ne se contentent plus de diffuser les controverses. Ils peuvent accélérer leur transformation en décisions commerciales et en réactions institutionnelles.
Pour le Maroc, futur coorganisateur de la Coupe du monde 2030 avec l'Espagne et le Portugal, l'épisode présente un intérêt particulier. Il rappelle que les grandes compétitions sportives sont aussi des espaces de diplomatie publique, de réputation internationale et de gestion des sensibilités culturelles.
La préparation d'un événement mondial ne se limite donc pas aux infrastructures et à la sécurité. Elle exige également une intelligence interculturelle, capable d'anticiper les controverses sans transformer chaque maladresse en faute politique.

Car le véritable paradoxe de cette affaire est ailleurs.

Mbappé n'est ni diplomate, ni ministre, ni représentant officiel de l'État français. Pourtant, ses paroles ont suscité une réaction du gouvernement d'une grande puissance.

Le football fabrique aujourd'hui des personnalités dont la visibilité internationale rivalise parfois avec celle des responsables politiques. Mais cette influence s'accompagne d'une vulnérabilité nouvelle : un joueur peut perdre en quelques heures des partenariats construits pendant plusieurs années.

La mondialisation a donné aux sportifs une audience sans frontières. Elle ne leur a pas garanti une liberté de parole sans conséquences.

MINISTRES : DERRIÈRE LES PORTEFEUILLES, LA NOUVELLE CARTE DU POUVOIR GOUVERNEMENTAL

Par : **La Rédacation**

Qui décide, qui coordonne et qui contrôle les moyens d'action ?

Les décrets d'attributions figurant au Bulletin officiel n° 7555 du 26 octobre 2026 dessinent les périmètres de gouvernance des membres du gouvernement. Leur lecture révèle des pôles élargis, des responsabilités partagées et plusieurs frontières dont dépendra l'efficacité de l'action publique.

Un gouvernement se présente à travers des noms et des intitulés

Il se comprend aussi à travers certains de ses décrets d'attributions. Derrière leur rédaction administrative, ces textes répondent à des questions très concrètes : quel ministre prépare une politique publique ? Sur quels services exerce-t-il son autorité ? Quels établissements relèvent de sa tutelle ? Et quelles compétences lui échappent, même lorsque son portefeuille semble les englober ?

Les décrets 2.26.814 à 2.26.834 permettent de lire cette répartition. Ils ne réécrivent pas tous les missions ministérielles : beaucoup renvoient à des textes antérieurs, dont ils attribuent l'exercice aux titulaires désignés. D'autres précisent des regroupements, ajoutent des responsabilités transversales ou délimitent explicitement des compétences.

La distinction est essentielle. Diriger une administration, coordonner une politique et exercer la tutelle de l'État sur un établissement correspondent à des leviers différents. Un intitulé ministériel ne suffit donc pas à mesurer l'étendue d'un pouvoir.

Aux Finances, le budget et l'évaluation des politiques publiques

Le périmètre confié à Fouzi Lekjaa constitue l'un des points les plus significatifs de cette architecture. Le ministre de l'Économie, des Finances et de l'Efficacité publique exerce les attributions économiques et financières, auxquelles s'ajoutent celles relatives à la convergence et à l'évaluation des politiques publiques.

Le décret place également sous son autorité la direction générale chargée de ces deux fonctions. Il lui confie la tutelle de l'État sur la Caisse nationale de sécurité sociale, ainsi que, par délégation, celle sur la Caisse de compensation.

La portée politique de cet assemblage mérite attention. Le même département réunit des leviers financiers et une capacité d'appréciation de l'action publique. Cette proximité peut faciliter les arbitrages entre dépenses et résultats. Elle soulève aussi une exigence : rendre les méthodes et les conclusions de l'évaluation suffisamment transparentes pour éclairer le débat public.

En parallèle, Ryad Mezzour dispose d'un ensemble associant industrie, commerce, investissement et intégration économique. Mais son décret exclut expressément la convergence et l'évaluation des politiques publiques, ainsi que la direction générale correspondante. La frontière entre les deux portefeuilles est donc écrite dans les textes.

Protection sociale : une responsabilité répartie entre plusieurs ministères

La protection sociale illustre particulièrement les limites d'une lecture par les seuls intitulés.

Younes B'jijou, ministre de la Santé et de la Protection sociale, est chargé de préparer la politique de l'État dans ce domaine et d'en suivre l'exécution, en coordination avec les autorités et organismes concernés. Il veille également à la convergence des initiatives et programmes gouvernementaux qui s'y rapportent.

Mais la tutelle sur la CNSS est attribuée aux Finances. Le décret concernant Abderrahim Chahid, ministre de l'Emploi et du Dialogue social, exclut pour sa part les compétences et les structures chargées de la protection sociale.

Cette répartition organise plusieurs responsabilités autour d'un même chantier. Elle rend d'autant plus nécessaire un pilotage commun : le citoyen attend une continuité entre l'ouverture de ses droits, leur financement et l'accès effectif aux prestations.

La qualité de cette coordination sera donc un critère décisif de gouvernance. En cas de difficulté, la répartition des compétences doit permettre d'identifier le responsable de la réponse.

Eau, forêts et alimentation : des périmètres liés par la ressource

Le portefeuille de Nizar Baraka associe équipement, eau et forêts. Au-delà des compétences de l'Équipement et de l'Eau, le décret lui attribue la préparation de la politique de l'État concernant la protection, la conservation, la valorisation et le développement durable du patrimoine forestier, ainsi que la lutte contre la désertification et les aires protégées.

Il exerce également la tutelle sur les établissements relevant des secteurs concernés et assure le secrétariat du Conseil supérieur de l'eau et du climat.

Ce regroupement peut favoriser une approche plus cohérente des ressources naturelles. Il appelle toutefois des arbitrages avec d'autres politiques publiques, notamment agricoles, énergétiques et territoriales.

Khalid Hatimi, chargé de l'Agriculture, de la Pêche maritime et de la Souveraineté alimentaire, reçoit précisément la mission de préparer la politique gouvernementale de souveraineté alimentaire et de veiller à son exécution, en coordination avec les secteurs concernés.

Les deux périmètres se rejoignent ainsi sur un enjeu majeur : produire et sécuriser l'approvisionnement tout en préservant la ressource. Les décrets répartissent les compétences ; les choix gouvernementaux devront assurer leur cohérence.

Éducation : réunir davantage d'étapes du parcours de formation

Le périmètre de Mohamed Nabil Benabdallah rassemble l'Éducation nationale, le Préscolaire, la Formation professionnelle et la Qualification. Il comprend également les compétences relatives aux jardins d'enfants auparavant attribuées au département chargé de la jeunesse et des sports.

Le ministre exerce la tutelle sur les académies régionales d'éducation et de formation, ainsi que sur les établissements publics relevant de la formation professionnelle.

Cette configuration permet d'envisager une continuité plus étroite entre petite enfance, scolarité et qualification. Sa réussite dépendra cependant des passerelles effectivement construites entre ces étapes, puis avec l'enseignement supérieur et le marché du travail.

Le regroupement administratif crée une possibilité. Il ne garantit pas, à lui seul, la fluidité des parcours.

Communication et parole gouvernementale : deux fonctions distinctes

Autre précision importante : Mohamed Mehdi Bensaid, ministre de la Jeunesse, de la Culture et des Sports, exerce aussi les compétences relatives au secteur de la communication. Son périmètre réel dépasse donc les trois domaines affichés dans son intitulé.

La fonction de porte-parole du gouvernement revient, elle, à Samir Belfkih, ministre de l'Aménagement du territoire national, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Politique de la ville.

Cette séparation mérite d'être comprise : la responsabilité du secteur de la communication et l'expression officielle du gouvernement constituent deux missions différentes. Les confondre conduirait à une lecture erronée de la répartition des pouvoirs.

Intelligence artificielle : une mission qui traverse toute l'administration

Ahmed Rahhou réunit l'Intelligence artificielle, la Transformation numérique et la Réforme de l'administration. Outre les compétences numériques et administratives, son décret lui confie la préparation de la politique gouvernementale en matière d'intelligence artificielle et le suivi de sa mise en œuvre, avec les secteurs concernés.

Il exerce la tutelle de l'État sur l'Agence de développement du digital. Le texte le désigne également comme autorité gouvernementale compétente, au sens de la disposition citée de la loi n° 24.96, pour les télécommunications et l'économie numérique.

L'intérêt de cet ensemble réside dans la possibilité de relier les outils technologiques à la transformation des services publics. Son efficacité se mesurera à des résultats concrets : démarches simplifiées, délais réduits et services plus accessibles. Une politique transversale suppose l'engagement des autres ministères, chacun restant responsable de son secteur.

La tutelle, levier décisif de l'action ministérielle

D'autres dispositions montrent combien les établissements comptent dans la définition d'un périmètre. Le Transport et la Logistique comprennent explicitement la tutelle sur l'ONCF, dans l'attente de la modification de son texte constitutif. L'Habitat inclut le groupe Al Omrane. Le portefeuille de Jalal Charaf, associant tourisme, artisanat et économie solidaire, comprend une délégation de tutelle sur l'Office du développement de la coopération.

Najwa Koukouss, chargée de la Famille, du Développement social et de l'Égalité, exerce pour sa part la tutelle sur l'Agence de développement social et l'Entraide nationale.

Ces rattachements donnent une traduction opérationnelle aux responsabilités politiques. Ils doivent néanmoins être lus avec les textes propres à chaque organisme : la tutelle ne se confond pas avec la gestion quotidienne.

Au fond, cette carte gouvernementale pose une question de responsabilité publique. Les regroupements peuvent faciliter l'action, mais ils ne dispensent jamais d'organiser la coopération entre ministères. La clarté attendue est simple : pour chaque grand chantier, identifier qui pilote, qui finance, qui exécute et qui répond des résultats.

C'est à cette condition que les périmètres ministériels deviendront lisibles pour les citoyens, au-delà de l'organigramme.

Lecture partielle a partir de Source : décrets d'attributions et de délégation n° 2.26.814 à 2.26.834, pages imprimées 7869 à 7883. Les implications de gouvernance développées dans l'article relèvent de l'analyse ponctuelle

LODJ
7ÈME SENS
Saison 3
SOCIÉTÉ
POLITIQUE
ÉCONOMIE
CULTURE
LODJ
DÉBAT DÉDIÉ À DONNER DU SENS AU SENS
ANIMÉ PAR RACHID HALLOUY
En live streaming sur :
Youtube
Instagram
Facebook
TikTok
Kick
Twitch
En rediffusion MP3 sur :
Apple Podcasts
Google podcasts
Spotify
Deezer

FOOTBALL AFRICAIN : BLESSÉ, LE MAROC PERSISTE ET SIGNE

Après les tensions de la CAN, les polémiques et le contentieux devant le TAS, une partie des supporters marocains voudrait tourner la page du football continental. Le Royaume, lui, continue d'ouvrir ses stades. Une constance qui mérite mieux qu'un procès en naïveté.

Par **Adnane Benchakroun**

Il y a des lendemains de compétition qui durent plus longtemps que la compétition elle-même. Le ballon s'arrête, les tribunes se vident, mais la colère continue de circuler. Elle change simplement de terrain : des pelouses aux téléphones, des commentaires sportifs aux accusations, de la rivalité entre équipes aux procès faits à tout un pays.
Pour certains Marocains, la séquence de la CAN a laissé cette impression amère. Celle d'un pays qui accueille, mobilise, organise, investit, puis se retrouve au centre d'un déferlement de soupçons et de propos hostiles. À leurs yeux, la fête promise a été abîmée par une polémique interminable.

Le contentieux sportif suit, lui, sa voie. L'appel de la Fédération sénégalaise contre la décision de la CAF concernant la finale a été examiné le huit octobre. Selon les informations rapportées par Reuters le dix-neuf octobre, la sentence complète du Tribunal arbitral du sport est attendue à la fin novembre. Il appartient à cette juridiction de trancher, et non aux tribunaux improvisés des réseaux sociaux.
Mais une décision juridique, quelle qu'elle soit, ne suffira probablement pas à effacer toutes les blessures. Car ce qui s'est joué dans les commentaires dépasse désormais un résultat.

Et c'est précisément dans cette ambiance que le Maroc persiste et signe.
OnJ annonce l'accueil, en novembre, de sept rencontres des éliminatoires de la CAN sur le territoire marocain. Au-delà du calendrier présenté, son propos central est clair : le Royaume poursuit son rôle de terre d'accueil pour des sélections africaines qui ont besoin d'un terrain répondant aux exigences internationales.

Autrement dit, pendant que certains proposent de fermer symboliquement les portes, le Maroc continue de préparer les vestiaires.

Cette attitude peut surprendre. Elle peut même agacer ceux qui considèrent que l'hospitalité marocaine a été trop facilement dénigrée. Leur réaction mérite d'être entendue. On ne répond pas à une déception sincère par une leçon abstraite de fraternité.

Dans les réactions évoquées autour de cette affaire, une idée revient : pourquoi continuer à nous investir autant si nos efforts deviennent, à la première controverse, matière à accusation ? Pourquoi offrir nos équipements si l'accueil lui-même est suspecté ? Pourquoi suivre avec passion un football continental dont certaines disputes finissent par déborder sur notre dignité nationale ?
Ces questions expriment une fatigue. Chez certains supporters, elle se traduit par une prise de distance : moins regarder, moins commenter, moins s'intéresser. Une manière de se protéger d'un spectacle devenu pesant.
Il serait toutefois imprudent de transformer ces réactions en position de l'ensemble des Marocains. Tout aussi imprudent de prendre les comptes les plus agressifs pour les porte-parole de l'Afrique.

Un fil de commentaires n'est pas un continent.
C'est même l'un des pièges les plus redoutables de cette séquence. À force de voir circuler les mêmes outrances, on finit par croire qu'elles représentent tout le monde. Quelques voix occupent tout l'écran ; des millions de personnes disparaissent derrière elles.
Le supporter sénégalais n'est pas réductible à une publication hostile au Maroc. Le supporter marocain n'est pas réductible à un appel au boycott. Et les relations entre peuples ne peuvent être abandonnées à ceux qui savent le mieux fabriquer de l'indignation.

Cela ne signifie pas qu'il faille minimiser les insultes, les amalgames ou les accusations sans preuve. Cela signifie qu'il faut viser juste. Répondre à un propos. Contester une affirmation. Défendre un droit. Sans transformer chaque adversaire sportif en ennemi et chaque polémique en rupture continentale.

Le Maroc a donc raison de poursuivre son engagement, à condition d'en expliquer le sens.

Accueillir des équipes africaines répond à plusieurs logiques : la coopération sportive, l'utilisation des infrastructures, l'expérience des organisateurs, le rayonnement du pays. Il existe aussi un intérêt marocain dans cette ouverture. Il n'y a aucune raison de le dissimuler sous un discours de générosité sans contrepartie.

Un partenariat durable fonctionne lorsque chacun y trouve son compte. Les sélections accueillies disposent d'un cadre pour jouer. Le pays hôte consolide ses compétences et sa place dans l'organisation du football. Cette relation gagne à être présentée avec simplicité, sans posture de bienfaiteur et sans dette morale imposée aux invités.

Car accueillir ne donne pas droit à des victoires. Cela ne garantit ni l'affection des tribunes ni l'absence de critiques. En revanche, cela doit aller avec le respect des personnes, des engagements et des règles.

C'est là que la constance marocaine doit s'accompagner d'exigence.

Continuer à coopérer n'interdit pas de mieux défendre sa réputation. Garder ses portes ouvertes n'empêche pas de documenter les faits, de corriger rapidement les contrevérités et de demander aux responsables du football de mesurer leurs paroles. L'hospitalité n'oblige personne au silence.

Le public marocain a également droit à une parole claire. Il faut lui expliquer pourquoi cette coopération se poursuit, ce qu'elle apporte et dans quel cadre elle s'exerce. Une stratégie devient fragile lorsqu'elle demande aux citoyens de comprendre seuls ce que les institutions n'explicitent pas suffisamment.

Le football africain mérite, lui aussi, mieux que cette succession de soupçons. Il a besoin de règles lisibles, de décisions motivées, d'instances crédibles et de dirigeants capables d'apaiser les tensions. La solidarité entre fédérations ne peut durablement compenser une crise de confiance dans la gouvernance.

Voilà pourquoi la réponse marocaine doit tenir ensemble deux exigences : poursuivre les liens et défendre ses droits. L'une ne diminue pas l'autre.

On peut comprendre le supporter qui dit : « Pour moi, c'est trop. » Sa passion lui appartient. Il peut éteindre son téléviseur et prendre du recul.

Mais un pays engage des relations qui dépassent l'humeur d'une soirée, même lorsque cette soirée laisse une longue trace. Renoncer sous la pression des outrances reviendrait à leur accorder un pouvoir considérable : celui de choisir nos partenaires et de rétrécir notre horizon.

Le Maroc continue donc d'accueillir. Il peut le faire avec mémoire, avec lucidité, avec davantage d'exigence. Sans demander à ses supporters d'oublier ce qui les a heurtés.

Les réseaux peuvent garder la colère en boucle. Le Royaume, lui, a encore des matchs à organiser.

Le Maroc persiste et signe. À ceux qui confondent hospitalité et faiblesse, il reste à montrer qu'une porte ouverte peut aussi être tenue d'une main ferme.

كتاب الرأي

CONTRIBUTEURS DU NUMÉRO

By Lodj

DEBATS

Adnan Debbarh

Aziz Boucetta

Aziz Daouda

Mustapha SEHIMI

Abdelhak ZEGRARI

Najib Mikou

Amine Lakbir

Naïm Kamal

Az-Eddine Bennani

Ikbal Sayah

Anwar CHERKAOUI

Sofia Nouri

كتاب الرأي

CONTRIBUTEURS DU NUMÉRO

By Lodj

DEBATS

عبدالفتاح الصادقي

بوشعيب حمراوي

Saïd Temsamani

Fawzia Talout Meknassi.

Abdelghani el arrasse

Abdelaziz Koukas

د. خالد فتحي

محمد نوفل عامر

الحسين خاوني

Adnane Benchakroun

Mohamed ait bellahcen

عائشة بوسكين

سنظل بحاجة إلى طبيب ممتاز، وإلى مهندس كفء، وإلى أستاذ قادر على نقل شغف المعرفة، وإلى قانوني دقيق، وإلى حرفي ماهر.

لكن تكوين هؤلاء جميعًا ينبغي أن يستجيب لمطلب جديد: تعلم العمل داخل بيئة تتغير فيها المعارف والأدوات وأساليب العمل باستمرار، وهذا يقتضي تعزيز الأساسيات العلمية، والثقافة العامة، واللغات، والتفكير النقدي، والإبداع، والمهارات الإنسانية والتواصلية.

كما يعني تعلم استخدام الذكاء الاصطناعي من دون التخلي له عن الحكم والتقدير، فمعرفة كيفية الحصول على جواب من آلة لا تعني بالضرورة معرفة ما إذا كان هذا الجواب صحيحًا.

أيها الآباء... لنتوقف عن البحث عن "المهنة المضمونة"

أتمنى لو استطعت أن أقول للآباء إن هناك قائمة بعشر مهن محصنة تمامًا حتى سنة 2040

لكن تقديم مثل هذه القائمة سيكون نوعًا من عدم الأمانة الفكرية، لا أحد يعرف على وجه اليقين القدرات التي سيصل إليها الذكاء الاصطناعي، ولا تكلفته المستقبلية، ولا سرعة انتشاره، ولا القرارات التنظيمية والاقتصادية التي ستحدد كيفية استخدامه.

يمكننا رصد اتجاهات، لكن لا يمكننا توزيع "شهادات تأمين" على المهن.

فماذا نقول لأبنائنا إذن؟

أولًا، ألا يضحوا بقدراتهم وميولاتهم من أجل موجة تكنولوجية عابرة.

ثانيًا، أن يختاروا تكوينات قوية وصعبة، تفتح أمامهم أكثر من باب، وتمنحهم تجارب عملية وإمكانية التخصص لاحقًا.

والأهم أن يفهموا أن اختيار التخصص لم يعد بالضرورة قرارًا لا رجعة فيه.

يمكن لشخص أن يبدأ مهندسًا ثم يصبح مقاولًا، ويمكن لقانوني أن يتخصص لاحقًا في تنظيم المجال الرقمي، ويمكن لطبيب أن يصبح خبيرًا في تكنولوجيا الصحة.

ربما لن يكون الأهم في المستقبل هو أن يمارس الإنسان المهنة نفسها أربعين عامًا.

الأهم قد يكون أن يحتفظ بقدرته على تعلم أكثر من مهنة خلال حياته.

لكن هذه المسؤولية لا يمكن تحميلها للأسر وحدها، فالجامعات والمدارس والشركات والسلطات العمومية مطالبة بجعل المسارات الدراسية أكثر مرونة، والانتقال بين التخصصات أكثر سهولة، والتكوين المستمر أكثر جدية وفعالية.

وإلا سنطلب من شبابنا التأقلم مع ثورة كاملة من دون أن نوفر لهم الأدوات التي تسمح بذلك.

الحق في ألا تعرف ماذا ستصبح

في النهاية، ما يقلقني أكثر ليس احتمال أن يغير الذكاء الاصطناعي عالم الشغل جذريًا، ما يقلقني هو أن نستمر في تحميل مراهقين مسؤولية التنبؤ بمستقبل لم ينجح حتى كبار الباحثين وأكبر شركات التكنولوجيا في توقعه بدقة.

لأبنائنا الحق في التردد، ولهم الحق في تغيير رأيهم، بل ولهم الحق في الخطأ أيضًا، شرط أن يمنحهم نظامنا التعليمي فرصة النهوض من جديد.

لا ينبغي أن يكون التوجيه بعد البكالوريا حكمًا نهائيًا يصدر في سن الثامنة عشرة، يجب أن يكون بداية لمسار قابل للتطور والتعديل، وربما حان الوقت لنستبدل بالسؤال العائلي التقليدي: "ماذا تريد أن تصبح عندما تكبر؟" بسؤالًا آخر أكثر عمقًا: ماذا تريد أن تتعلم؟ وما الذي تريد أن تفهمه؟ وماذا تريد أن تضيف للآخرين؟"

لأن الثروة الحقيقية للشاب، في عالم تصبح فيه الآلات أكثر قدرة عامًا بعد عام، لن تكون فقط فيما يعرفه اليوم، بل أيضًا في قدرته على مواصلة التعلم غدًا.

وربما يكون أجمل ما نستطيع أن نقدمه لأبنائنا ليس وعدًا بمهنة آمنة، بل الثقة التي يحتاجونها لمواجهة مستقبل لا يستطيع أحد أن يضمن شكله مسبقًا.

نتحدث كثيرًا عن الوظائف التي قد تختفي، لكننا نتحدث أقل عن تلك الدرجات الأولى من السلم المهني التي قد تتغير أو تختفي، ومن دون الدرجة الأولى... كيف نصعد السلم؟

شهادة 2031 في مواجهة تكنولوجيا تتغير كل ستة أشهر

تؤكد الدراسات الدولية أن التحول كبير، لكنها تدعونا في الوقت نفسه إلى الابتعاد عن الخطاب الكارثي.

ففي تقرير مستقبل الوظائف 2025، قدّر المنتدى الاقتصادي العالمي أن التحولات الاقتصادية والتكنولوجية الكبرى قد تؤدي بحلول سنة 2030 إلى خلق نحو 170 مليون وظيفة جديدة، مقابل إزاحة أو تحول نحو 92 مليون وظيفة على المستوى العالمي.

كما توقع التقرير أن نحو 39 في المائة من المهارات المستخدمة حاليًا في سوق العمل قد تتغير أو تصبح متجاوزة خلال الفترة التي يشملها التقرير.

لكن هذه الأرقام تبقى توقعات مبنية، من بين أمور أخرى، على استطلاعات لدى المشغلين، وليست حقائق يقينية أو توقعات خاصة بالمغرب.

ومن جهتها، قدرت منظمة العمل الدولية في ماي 2025 أن وظيفة واحدة من كل أربع وظائف في العالم تتعرض بدرجات متفاوتة لتأثير الذكاء الاصطناعي التوليدي.

لكن المنظمة شددت في الوقت نفسه على أن تحول المهن يظل السيناريو الأكثر احتمالًا مقارنة باختفائها الكامل، بعبارة أخرى، لا توجد في هذه الأرقام أسباب كافية لا للذعر ولا للاطمئنان المفرط.

إنها تكشف أساسًا عن مشكلة لم تنجح أنظمتنا التعليمية بعد في استيعابها بالكامل: ما زلنا نبني مسارات تكوين طويلة داخل بيئة تكنولوجية أصبحت دورات التغيير فيها قصيرة جدًا.

صحيح أن الجامعات كانت دائمًا مطالبة بالتكيف مع التطور، لكن الذكاء الاصطناعي يحمل خصوصية مقلقة: فهو أصبح يتدخل في الأنشطة الذهنية نفسها، أي في تلك المهارات التي كانت تشكل أساسًا مبررًا لعدد كبير من الدراسات العليا.

لم يعد إتقان الكتابة أو الحساب أو الترجمة أو البرمجة أو التلخيص كافيًا بالضرورة لتمييز خريج عن غيره، المطلوب اليوم هو أن نعرف لماذا ننجز هذه المهام، ولمن، وفي أي سياق.

في المغرب... قلق يتضاعف تحت وطأة التضحية الأسرية

في بلدنا، يكتسب هذا التحول بعدًا أكثر حساسية، فبالنسبة إلى أسر مغربية كثيرة، لا تمثل الدراسة العليا مجرد مسار أكاديمي، بل هي مشروع للارتقاء الاجتماعي قد تُبنى آماله على مدى أجيال.

آباء يدخرون لسنوات من أجل تمويل مدرسة خاصة، أو كراء سكن في مدينة أخرى، أو إرسال أبنائهم للدراسة في الخارج، وفي هذه الحالة، تصبح الشهادة بالنسبة إلى الأسرة بمثابة المقابل المنتظر لكل هذا الجهد والتضحية.

لكن ماذا يحدث حين تصبح هذه الوعود أقل يقينًا؟ كيف تشرح لأب ينفق مبالغ كبيرة على دراسة ابنه أن لا أحد يستطيع أن يضمن له القيمة المستقبلية للشهادة التي يمولها؟ وكيف تقنع أمًا بأن تخصصًا يُنظر إليه اليوم على أنه مرموق قد لا يشكل غدًا حماية آلية من البطالة؟ وكيف تطلب من شاب أن يتبع شغفه، بينما تنتظر منه أسرته بأكملها أن يوفر لنفسه ولها نوعًا من الأمان الاقتصادي؟

لم يخلق الذكاء الاصطناعي كل هذه التناقضات.

بطالة حاملي الشهادات، وعدم تكافؤ فرص الوصول إلى التكوين، والفجوة بين الجامعات وحاجيات الشركات... كلها مشكلات سبقت ظهور "شات جي بي تي"، لكن الذكاء الاصطناعي يضيف اليوم طبقة جديدة من عدم اليقين إلى اختيارات كانت صعبة أصلًا.

كما قد يؤدي إلى تعميق الفوارق بين من يستطيعون الوصول إلى تكوين مرن ودولي ومتطور تكنولوجيًا، وبين من يظلون محاصرين داخل مسارات تعليمية لا تتجدد بالسرعة نفسها.

الخطر هنا هو أن نشهد ظهور فجوة اجتماعية جديدة.

ليست فقط بين من يملكون شهادة ومن لا يملكونها، بل بين من يعرفون كيف يعملون مع الذكاء الاصطناعي، ومن يجدون أنفسهم خاضعين للتحولات التي يفرضها عليهم.

ماذا لو كنا نطرح على أبنائنا السؤال الخطأ؟

أعتقد أننا بحاجة إلى بعض الشجاعة لمراجعة الطريقة التي نرافق بها شبابنا، لماذا لا نزال نطلب منهم اختيار مهنة نهائية في سن الثامنة عشرة؟

لماذا نستمر في تقديم بعض المدارس وكأنها ضمانة أكيدة للنجاح، بينما لا توجد مؤسسة تعليمية اليوم يمكنها أن تَعِدَ طلابها بحصانة مهنية أمام التحولات التكنولوجية؟

ولماذا نمنح أحيانًا هيبة الشهادة قيمة أكبر من القدرة الفعلية على حل المشكلات؟

لا يتعلق الأمر بالتخلي عن الدراسات الطويلة، ولا بالقول إن على الجميع أن يصبحوا خبراء في الذكاء الاصطناعي، ذلك لن يكون سوى استبدال وهم بوهم آخر.

البكالوريا في الجيب والمستقبل معلّق : الذكاء الاصطناعي يقتحم قلق الآباء وأبنائهم

كيف يمكن اليوم اختيار مسار دراسي يقود غدًا إلى مهنة لا يمكن لأحد أن يضمن أنها ستبقى موجودة بالشكل الذي نعرفه الآن؟

كان التوجيه بعد البكالوريا، في زمن غير بعيد، يبدو وكأنه معادلة بسيطة نسبيًا : نقاط جيدة، مدرسة جيدة، شهادة معترف بها، ثم وظيفة مستقرة إن حالفك الحظ، لكن الذكاء الاصطناعي جاء ليقلب هذه المعادلة رأسًا على عقب، بالنسبة إلى الشباب المغاربة وأسرهم، لم يعد اختيار التخصص مجرد قرار دراسي، بل أصبح رهانًا على مستقبل مهني يزداد غموضًا يومًا بعد يوم.

والسؤال الذي ربما ينبغي أن نطرحه هو : ماذا لو كان الخطأ الحقيقي هو أن نستمر في توجيه أبنائنا وكأن العالم لم يتغير؟

جيلٌ مُطالَب باختيار مستقبله من دون أن يعرف قواعد اللعبة

تخيلوا المشهد، شاب مغربي حصل للتو على شهادة البكالوريا. الأسرة مجتمعة، التهاني تتوالى، الصور تلتقط، والخبر ينتشر في مجموعات "واتساب".

ثم تأتي تلك اللحظة التي تفسد شيئًا من فرحة المناسبة : "ماذا ستفعل الآن؟"

الطب؟ الهندسة؟ الإعلاميات؟ التجارة؟ الهندسة المعمارية؟ القانون؟

الأب يفضل مدرسة ذات سمعة قوية. الأم تبحث عن مهنة توفر الاستقرار. العم ينصح بالذكاء الاصطناعي. ابن الخال المقيم في الخارج يقترح الأمن السيبراني.

أما الشاب نفسه، فقد يرغب في دراسة التصميم أو علم النفس، أو ربما يحلم بإطلاق مشروعه الخاص.

وفجأة يطرح أحدهم السؤال الذي لا يملك أحد جوابًا واضحًا عنه: "لكن... هل ستظل هذه المهنة موجودة أصلًا بعد خمس أو عشر سنوات؟"

يصمت الجميع.

مرحبًا بكم في القلق الجديد الذي يرافق التوجيه بعد البكالوريا، هذا الخوف ليس وهميًا، بل يعكس تحولًا عميقًا في علاقتنا بالدراسة والشهادة والأمان المهني.

فعلى مدى عقود، تعاملت الأسر مع التعليم العالي باعتباره استثمارًا يمكن تقدير مخاطره إلى حد كبير، أما اليوم، فما زال هذا الاستثمار ضروريًا، لكن من الصعب أكثر من أي وقت مضى توقع مردوده المهني.

بقلم :
عدنان بنشقرون

فالطالب الذي يبدأ تكوينًا يمتد خمس سنوات في 2026 سيتخرج تقريبًا في 2031، ومن يستطيع اليوم أن يصف، بجدية ويقين، ما الذي سيكون الذكاء الاصطناعي قادرًا على فعله سنة 2031؟ ومن يستطيع أن يتنبأ بدقة بتأثيره على كل مهنة؟

هنا تكمن المفارقة.

نطلب من مراهقين اتخاذ قرارات ستؤثر في سنوات طويلة من حياتهم، في الوقت الذي تعيد فيه شركات التكنولوجيا باستمرار تغيير البيئة التي ستظهر فيها نتائج هذه القرارات، ثم نطالبهم، فوق ذلك كله، بألا يخطئوا!

حين تتوقف المهن المرموقة عن كونها ضمانًا للمستقبل

ربما أكثر ما يربك الآباء اليوم هو أن المهن التي اعتُبرت طويلًا ملاذًا آمنًا لم تعد بمنأى عن تحولات عميقة.

لنأخذ الطب مثالًا، فالذكاء الاصطناعي أصبح قادرًا بالفعل على المساهمة في تحليل الصور الطبية، والبحث في المراجع العلمية، والقيام بجزء من الأعمال الإدارية.

هل يعني ذلك أن الأطباء سيختفون؟ بالطبع لا، ولا يمكن استخلاص هذا الاستنتاج من هذه التطورات وحدها.

فالتشخيص السريري، والمسؤولية الطبية، والعلاقة الإنسانية مع المريض، واتخاذ القرارات العلاجية، كلها جوانب أساسية لا تزال في قلب المهنة.

لكن طبيب الغد لن يعمل، على الأرجح، بالطريقة نفسها التي كان يعمل بها طبيب الأمس.

والأمر نفسه ينطبق على المحامين والمحاسبين والمهندسين المعماريين والمهندسين والمطورين المعلوماتيين، برنامج واحد يمكنه اليوم إعداد مسودة أولية لعقد، وتحليل وثائق مالية، وكتابة أجزاء من الشفرة البرمجية، أو اقتراح تصاميم ومخططات.

هذا لا يعني أن كل هذه المهن ستصبح بلا فائدة، لكن معناه أن جزءًا من المهام التي كان إتقانها يتطلب سنوات من التعلم أصبح من الممكن إنجازه، جزئيًا أو كليًا، بواسطة الآلة.

وهنا تحديدًا تبدأ المشكلة الحقيقية بالنسبة إلى الخريجين الجدد، إذا كان الذكاء الاصطناعي سيتولى جزءًا من المهام البسيطة والمتكررة والتمهيدية، فكيف سيكتسب المبتدئون الخبرة التي يحتاجونها حتى يصبحوا مهنيين متمرسين؟

فعندما تؤدي النفقات العامة إلى تحفيز طلب محلي قوي، يتجه جزء من هذا الطلب نحو المنتجات المستوردة. وإذا لم تنمُ إيرادات التصدير بالقدر الكافي، فإن هذه الديناميكية تزيد من الضغوط على الاحتياطيات. ورغم أن لجوء الدولة إلى التمويل عبر البنك المركزي قد يلبي بعض الاحتياجات الفورية، إلا أن تكرار هذا الإجراء يجعل من الصعب السيطرة على السيولة ومعدلات التضخم.

إن انخفاض الاحتياطي من العملة الصعبة يؤدي إلى تقليص قدرة الجزائر على استيعاب الصدمات الخارجية، وإلى تعقيد تمويل الواردات، وتزويد الشركات باحتياجاتها، وتوفير المعدات الضرورية للعملية الإنتاجية.

ومن ناحية أخرى، يمكن أن تؤدي الضغوط المتعلقة بالحصول على العملات الأجنبية عبر القنوات الرسمية إلى تعزيز نشاط السوق الموازية. ويشير صندوق النقد الدولي إلى أن الفارق في سعر الصرف (علاوة السوق الموازية) قد بلغ 84 في المائة بنهاية عام 2025، واستقر عند حوالي 80 في المائة اعتباراً من فبراير 2026. ويعكس هذا الوضع، بشكل خاص، الاختلالات القائمة بين العرض الرسمي للعملات الأجنبية والطلب عليها، فضلاً عن القيود المفروضة وتوقعات الفاعلين الاقتصاديين.

بالنسبة للشركات، قد تؤدي صعوبات الإمداد وعدم اليقين بشأن التكاليف إلى تأخير الإنتاج، وإرجاء الاستثمارات، والحد من عمليات التشغيل. وعلى المدى البعيد، تنطوي هذه القيود على مخاطر إبطاء التنويع الاقتصادي، رغم أن هذا التنويع يُعد أمراً لا غنى عنه لتقليل الاعتماد على المحروقات.

ومن المؤكد أن تبعات تراجع الاحتياطي من العملة الصعبة ستطال الأسرَ أيضاً؛ إذ يجعل الاعتمادُ على المنتجات المستوردةُ القدرةَ الشرائيةَ عرضةً لتقلبات الأسعار العالمية وصعوبات التوريد. كما أن ارتفاع تكاليف المواد الغذائية أو الأدوية أو التجهيزات قد يشكل عبئاً إضافياً على الأسر ذات الدخل المحدود، وقد يصل الأمر إلى فقدان بعض المنتجات، وهو ما ظهر، بشكل واضح، في أزمة النقص المهول في عجلات السيارات وفي غياب بعض المواد الاستهلاكية الأساسية من السوق الجزائرية...

والحقيقة أن النموذج الاقتصادي الجزائري الذي ظهرعجزه أمام الاحتياجات الداخلية والصدمات الخارجية لا يعاني فقط من انخفاض الاحتياطي من العملة الصعبة؛ فهناك المشاكل المرتبطة بالتضخم والاعتماد على الإنتاج الزراعي، وتكاليف التوزيع، والدعم الحكومي، وآليات عمل الأسواق. وقد أشار صندوق النقد الدولي، على وجه الخصوص، إلى عودة التضخم العام للارتفاع، من -2 في المائة خلال شهر شتنبر 2025 إلى 5.2 في المائة خلال شهر أبريل 2026، وهو ما يعود جزئياً إلى تطور أسعار المواد الغذائية وارتفاع أسعار الذهب.

ومن ناحية أخرى، قد تؤدي الضغوط على الميزانية إلى تعقيد تمويل الخدمات العامة، والبنية التحتية، وأنظمة الحماية الاجتماعية. كما أن خفض الإنفاق أو تقليص الدعم بطريقة غير مدروسة بدقة قد يؤدي إلى تفاقم التفاوتات الاجتماعية. لذلك تفرض الضرورة مراعاة حماية الفئات الأكثر ضعفاً، واعتماد آليات دعم ملائمة وموجهة بشكل صحيح لضمان نجاح أي إصلاح ولأي نموذج اقتصادي جديد.

وتتمثل الأولوية الأساس، لهذا النموذج، في تنويع الصادرات من خلال تطوير قطاعات الصناعة والزراعة والخدمات ذات القيمة المضافة، إلى جانب أولوية ثانية تركز على تحسين إدارة المالية العامة، وتعزيز الإيرادات من خارج قطاع المحروقات، وتوجيه الاستثمار العام نحو مشاريع ذات جدوى اقتصادية وإنتاجية.

وبالمنطق الحسابات الاقتصادية، تحتاج الجزائر إلى فترة تتراوح بين 10 و15 عاماً لتقليل اعتمادها على المحروقات بشكل ملموس، وربما من 15 إلى 20 عاماً لإحداث تحول جذري في نموذجها الاقتصادي، وذلك شريطة الشروع في إصلاحات هيكلية مستمرة.

تراجع احتياطي العملة الصعبة: التهديد الاقتصادي والاجتماعي للجزائر

بقلم :
عبدالفتاح الصادقي

يواجه الاقتصاد الجزائري هشاشة هيكلية ناجمة عن اعتماده الكبير على المحروقات، وتقلبات الأسعار العالمية، وضعف تنوع القاعدة الإنتاجية. وتُفاقم هذه الصعوبات كلٌّ من البطالة، والضغوط التضخمية، وارتفاع الإنفاق العام. وقد سبق لصندوق النقد الدولي أن حذر من استمرار العجز في الميزانية والحسابات الخارجية، مما يضعف التوازنات الاقتصادية في البلاد. وقد برزت خلال السنوات الأخير مظهر جديد من مظاهر الأزمة التي يعاني منها هذا الاقتصاد الذي يرتهن، بشكل كبير، لعائدات الصادرات من الغاز والنفط، ويتمثل هذ المظهر في التراجع المستمر للأصول الاحتياطية الرسمية من العملة الصعبة..

لا شك أن الاحتياطي الوطني من العملة الصعبة تُعد مؤشراً جوهرياً على المتانة المالية لأي بلد؛ فهي تتيح تمويل الواردات، ومواجهة الصدمات الخارجية، والحفاظ على الاستقرار النقدي. وفي الجزائر، يثير انخفاض هذه الاحتياطيات تساؤلات حول مدى استدامة النموذج الاقتصادي الذي يعتمد بشكل كبير على المحروقات وعائداتها.

ووفقاً لصندوق النقد الدولي، تراجعت احتياطيات النقد الأجنبي الرسمية الإجمالية من 68.9 مليار دولار في نهاية عام 2024 إلى 51 مليار دولار في نهاية عام 2025، ثم إلى 41.4 مليار دولار في أبريل 2026، قبل أن تسجل ارتفاعاً طفيفاً لتصل إلى 41.8 مليار دولار في شهر ماي. ومن المتوقع أن يستمر في الانخفاض ليصل إلى 33.4 مليار دولار في عام 2028. علما بأنه بلغ حوالي 68.9 مليار دولار في عام 2024. وتبعا لذلك تقلصت قدرة هذه الاحتياطيات على تغطية الواردات، حيث انخفضت من ما يعادل 11.1 شهراً من الواردات في عام 2024 إلى 8.6 أشهر في عام 2025.

ويعرف الخبراء والمتتبعون أن نقطة الضعف الرئيسية في الاقتصاد الجزائري تكمن في تركز صادراته على النفط والغاز الطبيعي. وتُعد هذه الموارد المصدر الرئيسي للإيرادات العامة، كما توفر الجزء الأكبر من العملة الصعبة اللازمة لتمويل الواردات. غير أن هذا الاعتماد يجعل البلاد عرضة لتقلبات الأسعار في الأسواق الدولية، وكذلك لتغيرات أحجام الصادرات.

وعندما تتراجع إيرادات الطاقة، تنخفض تدفقات العملة الصعبة، في حين تظل احتياجات البلاد مرتفعة. وفي عام 2025، ساهم انخفاض صادرات المحروقات في تدهور الوضع الخارجي. ويُظهر هذا التطور حدود نموذج اقتصادي لا يزال شديد التأثر بأسواق الطاقة.

والحقيقة أن مشكلة هذا النموذج لا تكمن في تقلبات الأسعار فحسب، بل في عدم كفاية تنويع الصادرات.

إذ يمكن لقطاعات الصناعة التحويلية والزراعة والخدمات أن تدرّ المزيد من الإيرادات بالعملة الصعبة، شريطة توفر استثمارات منتجة، وبنية تحتية ملائمة، وبيئة اقتصادية مواتية، وهو أمر يبدو صعب التحقيق في ظل الظروف الراهنة..

ويُعزى تراجع الاحتياطي من العملة الصعبة أيضاً إلى زيادة الواردات. ووفقاً لصندوق النقد الدولي، فقد شمل هذا الارتفاع، على وجه الخصوص، التجهيزات المرتبطة بالمشاريع الاستثمارية الكبرى للدولة والمؤسسات العامة، والسلع الاستهلاكية غير الغذائية، والسلع الوسيطة اللازمة للإنتاج. وفي الوقت ذاته، انخفضت صادرات المحروقات، مما أدى إلى تفاقم الاختلال الخارجي.

وتُشكّل النفقات العسكرية الجزائرية، المُقدَّرة بـ 25.4 مليار دولار في عام 2025، ضغطاً إضافياً على المالية العامة، وتتسبب في زيادة تدفقات العملة الصعبة إلى الخارج المخصصة لاستيراد المعدات العسكرية.

والخطير في الأمر أن هذه النفقات لا تؤدي إلى خلق قدرات إنتاجية جديدة كافية أو تحقيق إيرادات من الصادرات، بل تتسبب في استمرار استهلاك مبالغ كبيرة من العملات الأجنبية.

كما أن الاعتماد على الخارج في توفير المواد الغذائية والأدوية وبعض المدخلات الصناعية يزيد من حدة هذه الهشاشة. ومن ناحية أخرى، فإن خفض الواردات بشكل مفاجئ وحاد قد يؤدي إلى عرقلة الإنتاج والإضرار بالمستهلكين. لذلك لابد من التوجه نحو بلورة نموذج اقتصادي جديد، يتركز على تطوير إنتاج وطني تنافسي، وتوجيه الاستثمارات نحو الأنشطة القادرة على تقليل الاعتماد على الخارج، إلا أن هذا النموذج لا يمكن أن تظهر نتائجه بين عشية وضحاه، حيث يقدر الخبراء أن الأمر قد يستغرق ما بين 15 و20 عاما.

والواقع أن الاختلالات في المالية العامة تُعد عاملاً إضافياً يعزز الهشاشة. ونظراً لارتباط إيرادات الدولة الجزائرية ارتباطاً وثيقاً بقطاع المحروقات، فإن أي انخفاض في هذه العائدات يؤدي إلى تراجع الموارد المتاحة، دون أن يقترن ذلك تلقائياً بخفضٍ مماثل في الإنفاق العام.

في هذا السياق ، ينبغي التمييز بين احتياطيات النقد الأجنبي والعجز في الموازنة؛ فالأولى تمثل أصولاً خارجية، بينما يقيس الثاني الفارق بين الإيرادات والنفقات العامة. ومع ذلك، ففي اقتصاد يعتمد على صادرات المحروقات، يرتبط هذان الأمران ارتباطاً وثيقاً.

- المستوى الثالث: مواجهة عسكرية مباشرة واسعة النطاق؛

هذا السيناريو أكثر خطورة، ولا يمكن استنتاج قرب وقوعه من مجرد تصاعد الخطاب السياسي أو ارتفاع الإنفاق الدفاعي. فهو يرتبط بمجموعة من العوامل، منها طبيعة القرارات السياسية، ووجود حوادث ميدانية متكررة، ومدى فاعلية قنوات الاتصال، وتقدير كل طرف لكلفة التصعيد ومكاسبه المحتملة. وفي الحالة المغربية الجزائرية، يظل النزاع حول الصحراء والقطيعة الدبلوماسية والتنافس الإقليمي عناصر ضغط مهمة. كما أن استمرار التوتر العسكري في محيط الصحراء يرفع مخاطر سوء التقدير.

وقد تناولت تحليلات متخصصة هذه المخاطر، مع التأكيد على أن استمرار التنافس لا يعني حتمية الحرب. أما مع الجارة إسبانيا، فإن الخلاف بشأن سبتة ومليلية يمكن أن يولد أزمات سياسية ودبلوماسية حادة، في ظل التوظيف السياسي والانتخابي، لكن المصالح الاقتصادية والأمنية المشتركة تجعل إدارة الخلاف وتجنب المواجهة مصلحة مهمة للطرفين. وفي العلاقة مع موريتانيا، يبقى غياب دليل رسمي واضح على وجود مطالبة سيادية جديدة بالكويرة يجعل من غير المنهجي بناء توقعات عن نزاع عسكري على أساس تقارير غير مكتملة أو تأويلات إعلامية. والخلاصة أن الخطر الأكثر واقعية الذي ينبغي مراقبته هو التصعيد التدريجي وسوء التقدير، وليس افتراض أن حرباً شاملة باتت حتمية أو وشيكة.

سادساً: كيف ينبغي للمغرب أن يتعامل مع هذه المرحلة؟

إن حماية المصالح المغربية لا تتحقق بالتصعيد اللفظي، بل بتكامل مجموعة من الأدوات أهمها:

- تعزيز الدبلوماسية الاستباقية، عبر متابعة التطورات الأمنية والقانونية والسياسية، وتفعيل قنوات التواصل مع الشركاء، والتمييز بين الخلافات القابلة للتفاوض والقضايا التي تتطلب موقفاً سيادياً واضحاً؛
- مواصلة تطوير الاقتصاد الوطني والصناعة والتكنولوجيا والبنية التحتية، لأن القوة الاقتصادية المستدامة تمنح الدولة قدرة أكبر على حماية مصالحها وتحمل الضغوط الخارجية؛
- تعزيز القدرات الدفاعية في إطار عقيدة دفاعية واضحة، مع إعطاء الأولوية للجاهزية والتكوين والتكنولوجيا وحماية المجال الوطني، دون الانجرار إلى سباق غير محسوب يستنزف الموارد اللازمة للتنمية؛
- توسيع الشراكات الدولية مع الولايات المتحدة وأوروبا وإفريقيا، مع الحفاظ على استقلالية القرار الوطني وتجنب الارتهان لمحور دولي واحد؛
- التعامل مع الجزائر وإسبانيا وموريتانيا وفق خصوصية كل علاقة، وعدم جمع ملفات مختلفة في رواية واحدة لا تدعمها الأدلة. فالمنافسة لا تلغي إمكانية التعاون، كما أن الخلاف لا يعني بالضرورة العداء الشامل؛
- وأخيراً، تعزيز الجبهة الداخلية عبر الاستثمار في التعليم والصحة والتشغيل والعدالة المجالية وتنزيل الدولة الاجتماعية التي دعا اليها صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله، لأن الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي يشكلان أساساً من أسس القوة الاستراتيجية للدولة.

خاتمة

يتواتر تساؤل مشروع يطرحه أي مهتم بالشأن المتوسطي، أو الجيوسياسي في منطقة الساحل والصحراء، فهل يعيد صعود المغرب رسم خريطة النفوذ الإقليمي؟ وتكمن جزئيات الجواب في أن المغرب يواجه مرحلة دقيقة، لكنها تحمل في الوقت نفسه فرصاً مهمة. فموقعه الجغرافي، وشراكاته الدولية، وحضوره الإفريقي، وقدراته الاقتصادية، تمنحه إمكانات متزايدة للتأثير في معادلات غرب المتوسط والساحل والصحراء. غير أن هذه المكانة لا تعني أن كل خلاف مع الجيران هو مؤامرة، ولا أن كل توتر يمهد لحرب، ولا أن التفوق في مجال واحد يكفي لضمان الأمن والاستقرار.

وتكمن القوة الاستراتيجية الحقيقية في القدرة على الجمع بين الحزم والحكمة، وبين الدفاع عن المصالح والانفتاح على التعاون، وبين تطوير القدرات الوطنية وتجنب المغامرات غير المحسوبة. أما احتمال المواجهة العسكرية، فينبغي التعامل معه بجدية من دون تهويل، فالحرب ليست قدراً محتوماً، والتصعيد ليس مساراً لا رجعة فيه، كما أن الاستقرار لا يتحقق بمجرد تجاهل الخلافات. وهكذا، فإن التحدي الأكبر أمام المغرب ليس فقط حماية موقعه في موازين القوى، وإنما تحويل صعوده إلى مشروع مستدام للأمن والتنمية والتأثير الإقليمي، بما يحفظ سيادته، ويصون مصالح مواطنيه، ويمنح المنطقة فرصة لتجنب مواجهة ستكون كلفتها باهظة على الجميع.

في ظل القيادة الحكيمة لجلالة الملك، يظل الالتزام الجماعي لمختلف الفاعلين، مؤسساتٍ وأحزابًا سياسيةً وهيئاتٍ مدنيةً وقوى مجتمعيةً حية، ضرورةً استراتيجيةً لضمان استمرارية التعبئة واليقظة، والانتقال من منطق الوعود إلى منطق القرارات الواضحة والإجراءات الملموسة. فمن شأن هذا الالتزام أن يخلق دينامية مجتمعية متجددة، ويعزز جاهزية المجتمع بمختلف مكوناته للانخراط المسؤول في الدفاع عن القضايا الوطنية الكبرى.

كما أن تعزيز هذه التعبئة المجتمعية من شأنه أن يمنح الدبلوماسية الشعبية أدوارًا أكثر فاعلية، باعتبارها رافعةً مكمّلةً للدبلوماسية الرسمية، التي راكمت نجاحات مهمة في الدفاع عن المصالح الاستراتيجية للمملكة، وتوسيع دائرة الدعم الدولي لمواقفها داخل المنظمات والمحافل الدولية. فالدبلوماسية الرسمية، مهما بلغت نجاعتها، تزداد قوةً وتأثيرًا حين تسندها دبلوماسية شعبية واعية، وتعبئة وطنية مسؤولة، وقدرة جماعية على تحويل الإجماع حول الثوابت الوطنية إلى مواقف ومبادرات ومرافعات مؤثرة على المستويين الدولي والشعبي.

وبذلك، فإن الرهان الحقيقي لا يكمن فقط في تثمين المكتسبات المحققة، بل في صيانتها وتعزيزها، من خلال استدامة اليقظة، وتوحيد الجهود، وترسيخ التكامل بين العمل المؤسساتي والتحرك المجتمعي، بما يخدم الوحدة الترابية للمملكة ويعزز مكانتها الإقليمية والدولية.

ولذلك، فإن المطلوب هو اليقظة القانونية والدبلوماسية، مع الحرص على عدم تحويل كل نقاش فني أو سياسي إلى أزمة بين المغرب وموريتانيا، ما لم تثبت الوقائع الرسمية وجود خلاف فعلي من هذا النوع. فالتخوف الموريتاني معروف الأسباب، فموقع الكويرة المحاذي لأهم الموانئ الموريتانية الذي يعد المنفذ البحري للخام الموريتاني من الحديد، كما أن مدينة نواذيبو تصنف الشريان الاقتصادي الأول لموريتانيا، فأي تطور تنموي بالكويرة قد ينعكس سلبا على الاقتصادي الموريتاني عامة. خصوصا وأن أصوات تتعلى من داخل الطبقة السياسية الموريتانية، تؤكد على ضرورة التنسيق بين البلدين الجارين في أي تصور تنموي علما أن مصادر إعلامية أكدت وجود شراكة مغربية إماراتية لتحويل الكويرة إلى قطب اقتصادي ولوجستي في المنطقة تفعيلا التوجيهات الملكية المتعلقة بالتنمية في منطقة الساحل والصحراء.

إن موقع الحياد الذي وضعت فيه موريتانيا نفسها من ملف الصحراء جعلها أكثر مسؤولية عن إيجاد حل في الصحراء بعيدا عن مقاربة الابتزاز والضغط، خصوصا في ظل التحولات الإقليمية التي تعزز من موقع المغرب وتجعل موريتانيا امام خيرات تاريخية غير قابلة للتجزيئ. فهل تتمكن موريتانيا من تجاوز اختياراتها الرمادية وتقف اليوم في صف الشرعية والمشروعية وتحاول البحث عن سبل ديبلوماسية واضحة لطرح توجساتها؟

4- لماذا يكتسب صعود المغرب أهمية استراتيجية متزايدة؟

ولفهم هذه التطورات، لا بد من الانتقال من تفاصيل الأحداث إلى الخريطة الجيوسياسية الأوسع، حيث يمتلك المغرب موقعاً استثنائياً عند ملتقى أوروبا وإفريقيا، وعلى مقربة من مضيق جبل طارق، مع امتداد الأطلسي ما يمنحه إمكانات مهمة في مجالات التجارة والطاقة والربط اللوجستي. وقد عزز ميناء طنجة المتوسط موقع المملكة في سلاسل الإمداد العالمية، بالتوازي مع نمو صناعات السيارات والطيران، وتطور قطاع الأسمدة، والاستثمار في الطاقات المتجددة، وتوسيع العلاقات الاقتصادية مع إفريقيا.

وعلى المستوى الدولي، تشكل الشراكة مع الولايات المتحدة أحد أعمدة السياسة الخارجية المغربية. كما يتيح التعاون الدفاعي والتدريب المشترك وتبادل الخبرات للمملكة توسيع قدراتها وتعزيز حضورها في قضايا الأمن الإقليمي. وعلى المستوى الإفريقي، تبرز المبادرة الأطلسية التي أطلقها الملك محمد السادس سنة 2023 الرامية إلى تمكين دول الساحل غير المطلة على البحر من الوصول إلى البنية التحتية والموانئ الأطلسية. وهي مبادرة ذات أبعاد اقتصادية ولوجستية وسياسية، يمكن أن تعزز ارتباط دول الساحل بالمجال الأطلسي المغربي إذا توافرت شروط التنفيذ والتمويل والأمن.

في المقابل، تسعى الجزائر إلى حماية موقعها الإقليمي، وتعزيز حضورها في الساحل، وتوظيف مواردها الطاقية وشراكاتها الدفاعية والدبلوماسية في محيطها الإفريقي. وقد تناولت تحليلات دولية هذا التنافس باعتباره جزءاً من خلاف أوسع حول الصحراء، والتحالفات الدولية، والتوجهات الدفاعية، وشبكات النفوذ في المنطقة. لكن من الضروري التمييز بين وجود تنافس استراتيجي موثق وبين الادعاء بأن كل تحرك لدولة مجاورة يستهدف المغرب مباشرة، فالعلاقات الدولية تتسم بتعدد المصالح، وقد تتنافس الدول في ملف وتتعاون في ملفات أخرى. وتأسيسا على ذلك، فإن صعود المغرب قد يدفع بعض الأطراف إلى إعادة تقييم خياراتها، في حين أن إثبات وجود تخوفات محددة يتطلب الاستناد إلى تصريحات رسمية أو وثائق أو تحليلات موثوقة، وليس إلى افتراض النوايا.

5- السؤال الحاسم... هل يمكن أن تقع مواجهة عسكرية؟

هذا هو السؤال الأكثر حساسية، والأكثر حاجة إلى التحليل البعيد عن التهويل. ويتمثل الجواب مختصرا وبكل بساطة، أَنْ "نعم" لا يمكن استبعاد التصعيد العسكري في المنطقة بصورة مطلقة، لكن الوقائع المتاحة لا تكفي للجزم بأن مواجهة عسكرية مباشرة ستنشب بين المغرب والجزائر، أو بين المغرب وإسبانيا، أو بين المغرب وموريتانيا.

ولفهم ذلك، ينبغي التمييز بين ثلاثة مستويات من المخاطر:

- المستوى الأول: استمرار التوتر السياسي والدبلوماسي؛

هذا هو السيناريو الأكثر احتمالية بفعل مؤشرات واضحة، سواء في العلاقات المغربية الجزائرية، أو في الخلاف بشأن سبتة ومليلية، أو في الملفات المرتبطة بالصحراء. وقد يتجلى في التصريحات المتبادلة، والإجراءات الدبلوماسية، والتنافس الاقتصادي، وتعزيز الاستعدادات الدفاعية.

- المستوى الثاني: حادث أمني أو عسكري محدود؛

قد ترتفع المخاطر إذا وقع حادث حدودي، أو احتكاك بحري، أو تطور ميداني في منطقة متنازع عليها، أو سوء تقدير لإشارة عسكرية أو سياسية. وفي مثل هذه الحالات، قد يؤدي غياب التواصل المباشر إلى تضخيم الحادث وتحويله إلى أزمة أوسع. لكن وقوع حادث محدود لا يعني بالضرورة اندلاع حرب شاملة؛ إذ يمكن احتواؤه إذا توافرت قنوات الاتصال والوساطة والقدرة على ضبط التصريحات والتحركات.

التي تسمح بتبديد الشكوك قبل أن تتحول إلى أزمات أوسع. ويمكن تأويل جملة هذه الاتهامات في محاولات جماعية، قائمة على التنسيق الثلاثي وتوزيع الأدوار، لمحاولة إضعاف المغرب، واستمرار التوتر في المنطقة. ولذلك، فإن السؤال الاستراتيجي ليس فقط ما إذا كانت الاتهامات صحيحة، فهذا شأنٌ تحسمهُ الأدلةُ والإجراءات القضائية، لكن أيضاً السؤال المطروح، كيف يمكن منع مثل هذه القضايا من زيادة التوتر بين دولتين يفترض أن تكون بينهما مصالح مشتركة في الأمن والتنمية والاستقرار، فهل الجزائر ستقف في حدود الاتهام أم ستسعى الى اشعال حرب بالمنطقة بمبرر هذا الحدث؟

2- مدريد وسبتة ومليلية... زيارة ملكية في توقيت شديد الحساسية

في 13 أكتوبر 2026، بدأ الملك فيليبي السادس والملكة ليتيثيا زيارة رسمية إلى سبتة لتشمل مدينة مليلية يوم 14 أكتوبر، وفق الأجندة المنشورة على الموقع الرسمي للقصر الملكي الإسباني. وهي أول زيارة للملك إلى المدينتين منذ اعتلائه العرش سنة 2014، وتكتسب هذه الزيارة أهمية خاصة من منظور العلاقات المغربية الإسبانية، بالنظر إلى الموقف المغربي من السيادة على المدينتين، وإلى السياق الذي تأتي فيه، بعد أزمة الهجرة الواسعة التي شهدها الثغرين المحتلين في يوليو الماضي.

وقد نقلت رويترز أن أكثر من 72 ألف مهاجر دخلوا سبتة خلال تلك الأزمة، وأن تداعياتها أثارت جدلاً سياسياً في إسبانيا بشأن مسؤولية الأطراف المعنية بالتدبير الحدودي. كما أن الرباط نفت مسؤوليتها عن تنظيم تلك الأحداث أو حتى التأثير، وأرجعتها إلى عوامل من بينها التضليل الإعلامي وشبكات تهريب البشر وتأويلات قانونية لقرار قضائي إسباني.

وتأتي الزيارة أيضاً في ظل نقاش حول مستقبل التعاون في مجال الهجرة، ففي خطاب جلالة الملك بمناسبة افتتاح الدورة التشريعية في أكتوبر الجاري، اعتبر الملك محمد السادس أن النموذج الحالي للتعاون المغربي الإسباني في هذا المجال بلغ حدوده، ودعا إلى مقاربة جديدة تقوم على التنمية المشتركة وتعزيز المصالح المتبادلة والاستقرار الإقليمي.

ومن الناحية السياسية، تمثل الزيارة تأكيداً إسبانياً على ارتباط المدينتين بالمؤسسات الإسبانية، في حين يظل الموقف المغربي متمسكاً بمطالبته بالسيادة عليهما. لكن ينبغي الانتباه إلى أن الزيارة الملكية الاسبانية، رغم رمزيتها السياسية، لا تعني بذاتها أن إسبانيا تستعد لمواجهة عسكرية مع المغرب، فالتحركات الرسمية قد تحمل رسائل سياسية وسيادية داخلية، دون أن تكون إعلاناً عن تغيير عسكري في الوضع القائم. وهنا تظهر معضلة العلاقات الثنائية، فكيف يمكن الحفاظ على شراكة استراتيجية تشمل التجارة والأمن والهجرة والطاقة، في الوقت الذي يستمر فيه خلاف سيادي تاريخي؟

وهو ما عبر عنه صراحة بعد الموقف الإسباني الأخير الداعم لمغربية الصحراء والتي أعلنت عنه الحكومة الاشتراكية بقيادة بيدرو سانشيز.

أضف إلى ذلك التوجس الإسباني الصريح من تصاعد القوة الاقتصادية والعسكرية للمغرب، وتعزيز الشراكة المغربية الأمريكية، وتقوية التعاون الاستراتيجي المغربي الإسرائيلي، مما أفرز إجراءات متعددة صادرة عن بنية النظام الاسباني، تلت زيارة رئيس الحكومة الاسبانية لكل من الجزائر وموريتانيا تؤكد التنسيق الثلاثي المناهض للمصالح المغربية. ما يجعلنا أمام سؤال صريح: هل تبحث إسبانيا عن شراكة موثوقة مع المغرب أم تحتاج الى شريك يضمن فقط المصالح الاسبانية في جنوب المتوسط؟

3- موريتانيا والكويرة... هل تلوح أزمة حدودية جديدة؟

تستحق التطورات المتداولة بشأن اللغط المتزايد تجاه الكويرة والحدود في محيط الصحراء متابعة دقيقة، خصوصاً في ظل حساسية المنطقة وتشابك ملفات السيادة والتسوية السياسية والحدود الدولية... حيال ذلك، فبمجرد الحديث عن آلية فنية أو لجنة حدودية، لا يثبت تلقائياً وجود مطالبة موريتانية بالسيادة على الكويرة، ولا يكفي القول بأن نواكشوط تتجه إلى مواجهة سياسية أو عسكرية مع الرباط، خصوصا وأن العلاقات المغربية الموريتانية ذات أهمية استراتيجية، بالنظر إلى الجوار الجغرافي، والتبادل التجاري، والروابط الإفريقية، وموقع البلدين في معادلات الساحل والصحراء والمحيط الأطلسي.

كما أن موريتانيا تتعامل مع بيئة إقليمية معقدة، تتداخل فيها اعتبارات الأمن الحدودي، وحركة التجارة، والتهديدات العابرة للحدود، والتطورات المرتبطة بملف الصحراء. ومن ثمة، فإن أي تطور يتعلق بالحدود ينبغي أن يُعالج من خلال الوثائق الرسمية والقنوات الدبلوماسية، لا عبر الاستنتاجات المتسرعة أو الخطابات التي قد تضر بعلاقة الجوار. أما من الناحية الاستراتيجية، فإن أهمية الكويرة لا ترتبط فقط بمساحتها الجغرافية، بل بموقعها ضمن المجال الساحلي الأطلسي، وبما قد يترتب على تطورات الصحراء من آثار على ترتيبات الحدود والأمن والتجارة في المنطقة.

إن التحدي أمام الرباط ومدريد هو تجنب تحويل الخلاف إلى أزمة شاملة، فالتعاون الاقتصادي والأمني بين البلدين كبير، كما أن أي تصعيد حاد ستكون له انعكاسات على حركة التجارة والاستثمار والهجرة والأمن البحري في غرب المتوسط. لكن هذا التحرك يعد استجابة واضحة لليمين الإسباني الذي دعا أكثر من مرة لتعزيز السيادة على الأراضي المغربية المحتلة، وهو الذي يعلن دائما مواقف مناكفة للمصالح المغربية سواء الحقوق التاريخية للمغرب في الثغرين المحتلين والجزر المحتلة، أو مواقف داعمة للانفصال بالصحراء

كتاب الرأي

من الجزائر إلى مدريد ونواكشوط:

هل يعيد صعود المغرب رسم خريطة النفوذ الإقليمي؟ وأين تقف المنطقة من احتمال المواجهة العسكرية؟

بقلم: **الدكتور محمد نوفل عامر**

لا تُقرأ الأحداث في لحظات التحول الكبرى بمعزل عن سياقاتها، ولا تُقاس قوة الدول فقط بما تمتلكه من موارد وإمكانات، بل بقدرتها على التأثير في محيطها، وتوسيع شبكة تحالفاتها، وحماية مصالحها في عالم تتغير فيه موازين القوة بوتيرة متسارعة. وتتغير المواقعُ حسب التقديرات المختلفة، وقد تكون مُتباينة للفاعلين الوطنيين، وعَبْر الوطنيين تأسيسا لبرادغمات جديدة ترتبط بذهنيات الناشئة تعزيزا لمواقع نفوذ القوة الناعمة التي عوضتْ في أحيانٍ كثيرة موقع تطور الاقتصاد وقوة السلاح.

واستطاع المغرب اليوم أن ينخرط في هاته التحولات العالمية الدقيقة، وبات مغرب اليوم مناقضا لمغرب الأمس، فالمغرب الحالي ليس المغربَ الذي كان قبل عقدين. وهكذا، عزز من حضوره الدبلوماسي، وطور بنيته اللوجستية والصناعية، ووسع شراكاته الدفاعية والاقتصادية، وأصبح فاعلاً مهماً في معادلات غرب المتوسط والفضاء الأطلسي الإفريقي. كما أن علاقاته الاستراتيجية مع الولايات المتحدة وشركائه الأوروبيين، ومبادراته تجاه دول الساحل والصحراء، جعلت موقعه موضع اهتمام متزايد لدى القوى الدولية والإقليمية، وتجاوز تأثيره الإقليمي، ليصبح لاعبا أساسيا في المحاور الكبرى الدولية وفي القضايا الرئيسية التي تشغل الرأي العام الدولي.

وهذا ما أفرز مشهدا إقليميا مغايرا ضمن منطقة غرب المتوسط وشمال إفريقيا، إذ تعرف المنطقة تحولات متشابكة، تتداخل فيها المنافسة المغربية الجزائرية، والخلافات المغربية الاسبانية المرتبطة بسبتة ومليلية وبقية الجزر المحتلة، وحساسية الحدود في الصحراء، والتي انطلقت مطالب مجهولة المرجعية فاقدة للشرعية والمشروعية حول شبه جزيرة الكويرة، فضلاً عن التنافس الدولي على النفوذ في الساحل والصحراء الإفريقي.

في العلاقات الدولية الموسومة بالبعد الجيو سياسي، قلما تكون هذه الأحداث معزولة عن السياق المرتبط بتطورات ملف الصحراء المغربية خصوصا بعد صدور القرار الاممي 2797، وبروز مؤشرات عديدة تؤكد قرب الإفراج عن حل نهائي لملف الصحراء في أكتوبر الجاري، فبروز هاته الاحداث الاقليمية الثلاثة تفرض بل تستحق التحليل رغم تباين عواصمها الثلاث وموقعها المختلفة: توقيف السلطات الجزائرية 61 مواطناً مغربياً، والزيارة الملكية الإسبانية إلى سبتة ومليلية يومي 13 و14 أكتوبر 2026، والتطورات المتداولة بشأن مطالب ترسيم الحدود في محيط الكويرة. لكن السؤال الأكثر أهمية يتجاوز تفاصيل هذه الملفات، فهل نحن أمام تنافس إقليمي يعيد ترتيب موازين النفوذ، أم أن المنطقة تقترب من مواجهة عسكرية مباشرة؟

1- الجزائر واعتقال 61 مغربياً... أزمة قانونية في سياق خصومة استراتيجية

أعلنت المديرية العامة للأمن الوطني الجزائرية، يوم الأحد 11 أكتوبر 2026، توقيف 61 مواطناً مغربياً، وقالت إنهم ينتمون إلى شبكة كانت تستعد لارتكاب أعمال تخريبية تمس الأمن والنظام العام. ونشرت وكالة الأنباء الجزائرية الخبر استناداً إلى بيان السلطات الأمنية. ذلك أن خطورة هذه القضية تقتضي التمييز بين ثلاثة مستويات: الاتهامات التي أعلنتها السلطات الجزائرية، والأدلة التي قد تُعرض أمام القضاء، والنتائج القضائية التي يمكن أن تثبت المسؤوليات الفردية، وعناصر الرواية الجزائرية عموما.

بداية، لا يجوز التعامل مع الاتهامات باعتبارها أحكاماً نهائية، كما لا يصح افتراض أن جنسية الموقوفين تشكل في حد ذاتها، دليلاً على وجود مسؤولية جماعية أو تورط جهة رسمية مغربية، مثلما تحاول السلطات الجزائرية الترويج له. لكن القضية تكتسب حساسية سياسية إضافية بسبب القطيعة الدبلوماسية بين البلدين منذ سنة 2021، واستمرار إغلاق الحدود البرية ومعها المجال الجوي، والخلاف العميق بشأن الصحراء، والتنافس على النفوذ في إفريقي، ومطامع الجزائرية الواضحة في ملف الصحراء المغربية.

ولذلك، فإن المطلوب هو كَشْفَ حقيقة الملف، وضمان الحقوق القانونية للموقوفين، وتمكينهم من الضمانات القضائية والقنصلية التي يتيحها القانون، مع تجنب تحويل القضية إلى مادة للتصعيد الإعلامي غير المسؤول خصوصا من طرف السلطات الجزائرية التي تسارع الزمن لإثبات ما لا يمكن إثباته في ظل غياب القرائن وضعف الرواية التي تفتقر للسيناريو المحبوك في وجود عناصر شكلية دون الخوض في المضمون تضعف الرواية الجزائرية سواء من حيث عدد الموقفين ومكان اعتقالهم وتوقيت اعتقال وقصة التسلل عبر الحدود التونسية.

وهي رواية وضعت جهات عديدة محط اتهام، منها السلطات التونسية وقوات أمن الحدود الجزائرية، ما يجعلنا نطرح أزيد من علامة استفهام حول هذه الأطروحة، ويؤكد صدقية بحث النظام الجزائري على مبررات لاستمرار القطيعة مع النظام المغربي الذي يعتبر الشماعة التي يعلق عليها ساكنوا قصر المرادية كل الإخفاقات التنموية في الجزائري بل وهو طاقة النجاة المستعملة منذ ازيد من عقود للنظام الجزائري من لضمان التعبئة الشعبية.

أما من منظور جيوسياسي، فإن استمرار انعدام الثقة بين الرباط والجزائر يجعل حتى القضايا الأمنية ذات الطبيعة الجنائية المحتملة عرضة للتأويل السياسي. وهذا أحد أخطر مظاهر الأزمة المغاربية، ففي ظل غياب قنوات الحوار الفعالة

الإطار المؤسساتي لتدبير المشاركة المواطنة

تعتمد المشاركة المواطنة في المقام الأول على المجالس المنتخبة، التي تُعدّ المراكز الرئيسية لاتخاذ القرار على المستوى الإقليمي. كما تعتمد على الإدارات التي تُعدّ السياسات وتوفر الخبرة الفنية، فضلاً عن الهيئات الاستشارية المنصوص عليها في الدستور والقوانين الأساسية.

فعلى المستوى الجهوي والإقليمي والمحلي، تغطي هذه الهيئات على وجه الخصوص الجوانب المتعلقة بالعدالة، وتكافؤ الفرص، والنهج القائم على النوع الاجتماعي، وشؤون الشباب، والقضايا الاقتصادية.

أما على الصعيد الوطني، فيُشكل المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي منتدىً للاستشارة والخبرة. ويمكن أن يُحال إليه موضوع ما أو أن يبادر بنفسه بالنظر فيه، كما ينشر آراءً بشأن السياسات العامة. كما يسهم المجلس الوطني لحقوق الإنسان ولجانه الإقليمية ولجنة الحق في الوصول إلى المعلومات وغيرها من هيئات الحكامة في تهيئة بيئة مواتية للمشاركة: فهي تعزز الوصول إلى المعلومات وحماية الحقوق وصياغة التوصيات والرقابة غير القضائية. ومع ذلك، فإن هذه المؤسسات لا تحل محل البرلمان ولا الحكومة ولا المجالس الإقليمية في قراراتها.

وقد أضافت برامج الحكومة المنفتحة بُعداً عملياً للمشاركة المواطنة. فقد انضم المغرب إلى "شراكة الحكومة المنفتحة" (OGP) في عام 2018. وتتيح منصة eParticipation.ma متابعة الإجراءات المتعلقة بالملتمسات والمقترحات أو الشروع فيها. وعلى المستوى المحلي، دعم "برنامج دعم الجماعات الترابية المنفتحة" (PACTO)، الذي أطلقته المديرية العامة للجماعات الترابية في عام 2022، إنشاء "الشبكة المغربية للجماعات الترابية المنفتحة" (REMACTO). ، وتجمع الشبكة بين الجماعات الترابية المتطوعة، وتشكل إطارًا للتبادل والبناء المشترك ومتابعة برامج الانفتاح .وإذا كان تعدد الجهات الفاعلة يشكل فرصة، فإنه في الوقت نفسه يمثل مصدرا للتشرذم والتجزئة، حيث يصعب التنسيق والتواصل بين الفاعلين ومن يهمهم تقديم العرائض والملتمسات، وبالتالي يتأخر اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

وفي هذا الإطار تشير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أن السياسات والآليات المتعلقة بالشفافية العامة قد تطورت دون أن يتم دائمًا توحيدها في إطار متماسك. وتتوزع المسؤوليات بين الإدارات المركزية، والهيئات المنتخبة محليا وإقليميا وجهويا، والهيئات الاستشارية، وشركاء المجتمع المدني. وفي غياب تنسيق واضح، يصعب على المواطن معرفة المؤسسة التي يجب عليه الرجوع إليها، والآلية التي يجب عليه استخدامها، والجهة التي يجب عليه مطالبتها بتقديم تقرير عن الإجراءات المتخذة.

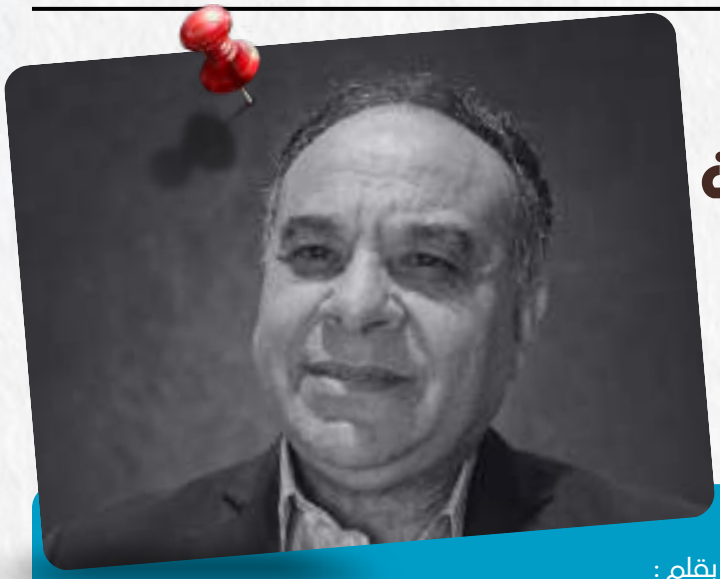
مظاهر ضعف أداء المشاركة الوطنية

على الرغم من تكريس الديمقراطية التشاركية في الدستور المغربي، ولا سيما من خلال آليات تقديم الالتماسات والمقترحات التشريعية، فإن تنفيذها لا يزال محدودا، وهي تعاني من الضعف على أكثر من صعيد. و تبرز حصيلة التجربة، حتى الآن، أن المظاهر الرئيسية لهذا الضعف تتمثل في محدودية اللجوء إلى الآليات المؤسساتية، وتعقيد الإجراءات، وعدم الإلمام بالآليات القانونية، وقلة الدعم المقدم للمواطنين. في هذا السياق تشير المعطيات المتوفرة إلى أن الفترة ما بين عامي 2019 و2022، سجلت تقديم 694 عريضة إلى الجماعات الترابية؛ منها 81 في المائة قدمتها جمعيات، مقابل 19 في المائة قدمها مواطنون أفراد. وفي عام 2019، اعتُبرت 49 في المائة فقط مقبولة، من أصل 212 عريضة مسجلة ، ويرجع ذلك أساسًا إلى عدم مطابقتها للمتطلبات القانونية.

ويضاف إلى هذه العقبات عدم كفاية متابعة المقترحات التي تم قبولها، وعدم اليقين بشأن آثارها الفعلية على القرارات العامة، والقدرات المالية المحدودة أحيانًا للجماعات الترابية، مع الإشارة إلى أن الصلة بين العرائض ودورة صياغة السياسات العامة لا تزال غير منظمة بشكل كافٍ.

وكخلاصة عامة يمكن القول إن ضعف النتائج لا ينجم فقط عن نقص في التزام المواطنين، بل أيضًا عن عقبات إجرائية ومؤسساتية وإعلامية. لذا، فإن التحدي يكمن في تحويل الحقوق المعترف بها رسميًا إلى وسائل متاحة وشاملة وذات تأثير حقيقي على القرار العام، من أجل تعزيز الثقة بين المواطنين والمؤسسات.

المشاركة المواطنة في المغرب: الفرص والتحديات



نظمت كلية علوم التربية بجامعة محمد الخامس بالرباط ومركز تناظر للدراسات والأبحاث، بشراكة مع مؤسسة هانس زايدل الألمانية، ندوة علمية حول موضوع «المشاركة المواطنة بين النظرية والممارسة»، خلال يومي 21 و22 أكتوبر 2026.

وتوزع برنامج هذه الندوة على خمس جلسات علمية بالإضافة إلى الجلسة الافتتاحية، جمعت أساتذة وخبراء وطلبة باحثين من عدد من الجامعات والمؤسسات المغربية، لمناقشة موضوع المشاركة المواطنة من زوايا متعددة تتقاطع فيها الأبعاد القانونية، والتربوية، والمؤسساتية، والرقمية، والمجالية، والجامعية، والتمثلات الثقافية.

ولاشك أن هذا الموضوع يحظى بالأهمية والراهنية باعتبار أن المغرب جعله ضمن أولوياته، حيث أَصَّلهُ دستوريا، وفَعَّله مؤسساتيا، وانخرط فيه تدبيريا، خصوصا بعد عام 2015 . فقد جعل دستور المملكة المشاركة مبدأً صريحًا في التدبير العام. وفتحت المسارات الجديدة للهيئات المنتخبة الباب أمام مساهمات الجمعيات في السياسات العامة، وهيئات التشاور، والعرائض، والمقترحات التشريعية، وآليات الحوار المحلية. وأعطت القوانين التنظيمية والمبادرات والبرامج، التي تلت ذلك، شكلاً مؤسساتيًّا لهذا الطموح.

ومع ذلك، فالواقع العملي يكشف عن وجود نقائص، ذلك أن المشاركة المواطنة معترف بها ومنظمة أكثر من ذي قبل، لكن تنزيلها لا يزال بطيئا ، ونفوذها على القرارات يبقى محدودا. وبالتالي، فإن التحدي الأساسي لا يكمن فقط في إضافة آليات جديدة، بل في ضمان أن تكون هذه الآليات متاحة للجميع وشاملة للجميع وأن تؤدي إلى نتائج ملموسة يستفيد منها الجميع.

التأصيل الدستوري والقانوني للمشاركة المواطنة

على مستوى التأصيل الدستوري للمشاركة المواطنة، يجب التذكير أن ديباجة الدستور تضع المشاركة والتعددية والحكامة الرشيدة ضمن أسس دولة القانون والمؤسسات والديمقراطية، كما ينص الفصل 12 على إشراك المجتمع المدني في إعداد وتتبع السياسات العمومية، والفصل 13 على إحداث هيئات للتشاور مع الفاعلين الاجتماعيين، وينص الفصلان 14 و15 على إقرار آليات تقديم العرائض والملتمسات التشريعية، كما ينص الفصل 139 على آليات الحوار والتشاور مع الجماعات الترابية، دون إغفال الفصل 27، الذي يعترف بالحق في الوصول إلى المعلومات العامة.

ويكتسب الجانب المتعلق بالجماعات الترابية التي تهم الجهات، والعمالات، والأقاليم، والجماعات أهمية خاصة، حيث تعترف الفصول 135 و136 و137 و138 لهده الجماعات الترابية بالإدارة الديمقراطية لشؤونها، وتدرج مشاركة السكان ضمن مبادئ تنظيمها. ويفرض الفصل 139 على هذه المجالس إنشاء آليات للحوار والتشاور لإشراك المواطنين والجمعيات في صياغة برامج التنمية ومتابعتها،

بقلم :
عبدالفتاح الصادقي

كما يتيح لهذه الأطراف تقديم عرائض، الهدف منها مطالبة المجلس المعني بإدراج نقطة تدخل في نطاق اختصاصه ضمن جدول أعماله.

التأصيل الإجرائي للمشاركة المواطنة

ويتمثل التأصيل الإجرائي والمؤسساتي للمشاركة المواطنة في سعي القوانين التنظيمية لعام 2015 المتعلقة بالجماعات الترابية إلى ترجمة المبادئ المذكورة إلى إجراءات. ويطالب القانون التنظيمي رقم 111-14، المتعلق بالجهات، على وجه الخصوص، بإنشاء آليات للتشاور وهيئات استشارية. وينص القانون التنظيمي رقم 113-14، المتعلق بالجماعات، على آليات للحوار، فضلاً عن هيئة معنية بالإنصاف وتكافؤ الفرص والنهج القائم على النوع الاجتماعي.

وتحدد القوانين التنظيمية رقم 44-14 (المتعلق بتحديد شروط وكيفيات ممارسة الحق في تقديم العرائض إلى السلطات العمومية) ورقم 64-14 (المتعلق بتحديد شروط وكيفيات ممارسة الحق في تقديم الملتمسات في مجال التشريع) الإطار القانوني للملتمسات الموجهة إلى الهيئات المنتخبة والسلطات العمومية والمقترحات التشريعية الموجهة للمؤسسة المعنية. وأخيرًا، يوفر القانون رقم 31-13 المتعلق بالوصول إلى المعلومات أساسًا قانونيًا للوصول إلى الوثائق التي تحتفظ بها الإدارة والمؤسسات المعنية.

وتوفر هذه البنية الحقوقية حقوقًا حقيقية، لكنها لا تمنح المشاركين سلطة عامة في اتخاذ القرار بشكل مشترك. ويمكن أن تؤدي العريضة المقبولة إلى إدراج مسألة ما في جدول الأعمال ودراستها من قبل المجلس المعني؛ لكنها لا تلزمه باعتماد المقترح المتضمن في هذه العريضة. ويساهم المواطنون ويقدمون المقترحات ويتحاورون ويمكنهم متابعة البرامج، في حين يبقى القرار النهائي في أيدي المؤسسات المنتخبة والسلطات المختصة. وبذلك يمكن القول إن هذه المشاركة تُكمل الديمقراطية التمثيلية؛ ولكنها لا تحل محلها.

وتُظهر العتبات الوطنية الخاصة بتقيد العرائض والملتمسات أهمية التعديلات التي طرأت على الإطار. فقد خفضت تعديلات عام 2021 العدد الأدنى لأعضاء لجنة تقديم العرائض في المغرب من 9 أعضاء إلى 5 أعضاء على الأقل، وخفضت عتبة العرائض إلى أربعة آلاف توقيع، مقابل مقابل خمسة آلاف توقيع سابقًا؛ أما بالنسبة للملتمسات التشريعية، فقد انخفضت العتبة من 25 ألف إلى 20 ألف توقيع. وقد ساهمت هذه التغييرات في تبسيط بعض الإجراءات، دون أن تزيل الصعوبات المتعلقة بالتعبئة وقبول الطلبات.

عد الخلافات المنزلية التي تمثل 30,9 في المائة. وتأتي النزاعات مع عائلة الزوج بنسبة 11,6 في المائة، والعنف الزوجي بنسبة 8,8 في المائة.

وهذا مهم في تقييم منحة 5000 درهم. فالدعم يمكن أن يساعد في شراء تجهيزات أو تخفيف جزء من نفقات البداية، لكنه لا يؤدي وظيفة راتب شهري ولا يوفر مسكنًا ولا يحمي من البطالة. وفي سنة 2025، ظل معدل البطالة في المغرب عند 13 في المائة، وقفز إلى 37,2 في المائة بين الشباب من 15 إلى 24 سنة، فيما بلغ عدد العاطلين 1,621 مليون شخص. إذا كان الشاب لا يضمن دخله بعد ستة أشهر أو لا يستطيع تمويل الكراء، فإن صعوبة الزواج لا تبدأ في نقص خمسة آلاف درهم، بل في عدم اليقين الذي يرافق السنوات التالية كلها.

من دعم الزواج إلى التدخل في خلافاته.. أين تقف حدود العائلة؟

الأسرة المغربية لم تفقد دورها التضامني. بل ما تزال تقوم بوظائف أساسية في الدعم المالي والسكن ورعاية الأطفال. لكن الارتباط القوي بالعائلة الممتدة قد يتحول بدوره إلى مصدر احتكاك عندما تنتقل الخلافات من الزوجين إلى أسرتيهما. وليس صدفة أن تضع نتائج البحث الوطني النزاعات مع عائلة الزوج ضمن أسباب الطلاق بنسبة 11,6 في المائة.

المفارقة أن العائلة التي قد تتدخل أثناء الزواج تعود بعد الطلاق لتصبح في كثير من الأحيان ملاذًا ضروريًا. فـ90,7 في المائة من الأسر أحادية الوالد بالمغرب تقودها نساء، وتظهر النتائج أن الطلاق وراء 58,5 في المائة من حالات تشكل هذا النوع من الأسر. بذلك لا يعود الانفصال شأنًا يخص شخصين، بل يعيد توزيع أعباء السكن والرعاية والنفقة على شبكة عائلية أوسع.

حين يصبح الطلاق عبئًا على الأسرة الممتدة لا على الزوجين فقط

لا تتوقف الكلفة الاقتصادية والاجتماعية للطلاق عند صدور الحكم. تظهر نتائج بحث الأسرة أن 73,9 في المائة من النساء المطلقات يعشن بعد الطلاق مع أقارب مقربين، وهو ما يعكس حجم الحاجة إلى شبكة أمان عائلية بعد الانفصال. كما أن الأسر أحادية الوالد صغيرة في المتوسط، بنحو 2,7 فرد، لكنها شديدة التأثر بالهشاشة، وتترأس النساء أكثر من تسعة أعشارها.

هذا الجانب مهم لأن النقاش العام يميل إلى عدّ ملفات الطلاق وينتهي عند باب المحكمة، بينما آثاره تمتد إلى السكن، ودخل الأسرة، والنفقة، ورعاية الأطفال، وإعادة تكوين أسر جديدة. لذلك فإن كلفة الطلاق لا يتحملها الزوجان فقط؛ قد تنتقل إلى الأجداد والعائلة الممتدة وحتى إلى أنظمة الحماية الاجتماعية.

أزمة الثقة في الزواج.. كل طرف يحسب كلفة الفشل قبل البداية

لا يمكن فهم ارتفاع الطلاق بمعزل عن تراجع جاذبية الزواج نفسه. فبحسب بحث الأسرة لسنة 2025، أكثر من نصف العزاب، 51,7 في المائة، لا يرغبون في الزواج، مقابل 40,6 في المائة يقولون إنهم يريدونه. وهذه النسبة لا تعني أن نصف المغاربة قرروا العزوف النهائي، لكنها تشير إلى أن المؤسسة لم تعد تمثل المسار التلقائي نفسه الذي كانت تمثله في أجيال سابقة.

فالرجل قد يرى أمامه تكاليف السكن والنفقة والمسؤولية المالية، ثم يضيف إليها في مخيلته احتمالات المتعة والنفقة والحضانة إذا انتهى الزواج. والمرأة، في المقابل، قد تخشى التضحية باستقلالها المهني أو تحمل العمل المنزلي والأطفال أو العثور على نفسها في وضع مالي هش بعد الطلاق. كل طرف أصبح أكثر وعيًا بما يمكن أن يخسره. وهذا الوعي قد يكون مفيدًا عندما يقود إلى اختيار أفضل، لكنه يصبح معطلاً عندما يتحول الزواج نفسه إلى حساب مسبق للخسائر المحتملة.

في المحصلة، تبدو منحة 5000 درهم خطوة رمزية أكثر منها جوابًا كافيًا على أزمة مركبة. فالزواج اليوم لا يواجه فقط ضغط السكن والدخل وغلاء المعيشة، بل يعيش أيضًا أزمة ثقة وتوترًا في توزيع الأدوار وخوفًا متزايدًا من الفشل.

وفي هذا السياق، يصبح الجانب التربوي والقيمي أساسيًا: الرجل ليس خصمًا للمرأة، والمرأة ليست تهديدًا للرجل، والزواج لا يفترض أن يكون ساحة لحساب من يربح ومن يخسر. المطلوب هو إعادة بناء فكرة الشراكة نفسها، على أساس الثقة والاحترام والتعاون والوضوح في الحقوق والواجبات، بدل الدخول إلى العلاقة بمنطق الدفاع المسبق عن النفس أو توقع الخيانة والاستغلال.

ولهذا، فإن معالجة أزمة مؤسسة الزواج تحتاج إلى ما هو أبعد من دعم مالي عند البداية. تحتاج إلى تربية أسرية وقيمية، وإلى خطاب اجتماعي يخفف الاستقطاب بين الرجال والنساء، ويعيد الاعتبار لفكرة التكامل بدل الصراع، بالتوازي مع سياسات للسكن والشغل والدخل والحماية الاجتماعية. فـ5000 درهم قد تساعد في أول خطوة، لكنها لا تستطيع أن تصنع ثقة، ولا أن تحل خلافًا حول الأدوار، ولا أن تبدد الخوف من الفشل، ولا أن تمول سنوات من المعيشة التي تزداد كلفتها.

وإذا كانت الحكومة تريد دعم الزواج فعلًا، فالتحدي ليس فقط أن تساعد الشباب على دخوله، بل أن تساهم في خلق الشروط الاقتصادية والتربوية والقيمية التي تجعله قابلًا للاستمرار.

154 ألف قضية طلاق وتطليق..
هل تكفي 5000 درهم لإنقاذ مؤسسة الزواج من أزمة الثقة والقيم وصراع الأدوار؟

في اللحظة التي تكشف فيها المؤشرات الرسمية عن تحول عميق في علاقة المغاربة بالزواج، اختارت الحكومة الجديدة أن تضع دعم المقبلين على الزواج ضمن برنامجها الاجتماعي، عبر منحة تصل إلى 5000 درهم. الإجراء يحمل بعدًا رمزيًا واضحًا، لأنه يعترف بأن تأسيس الأسرة لم يعد شأنًا خاصًا صرفًا، بل أصبح موضوعًا للسياسة العمومية. لكن السؤال الذي تفرضه الأرقام هو ما إذا كان هذا التدخل يلامس أصل الأزمة، أم يقترب فقط من كلفة الدخول إلى مؤسسة أصبحت شروط استمرارها أكثر تعقيدًا.

في سنة 2025 وحدها، سجلت أقسام قضاء الأسرة والمراكز القضائية 154 ألفًا و377 قضية طلاق وتطليق. وفي المقابل، يكشف البحث الوطني حول الأسرة لسنة 2025 عن فتور لافت تجاه الزواج نفسه، إذ صرح 51,7 في المائة من العزاب بأنهم لا يرغبون في الزواج، مقابل 40,6 في المائة فقط أبدوا رغبتهم فيه. والأكثر دلالة أن نسبة الرافضين للزواج ترتفع بين الرجال إلى 59,8 في المائة. هذه الأرقام لا تتحدث فقط عن ارتفاع الطلاق، بل عن تغير في صورة الزواج نفسها داخل المجتمع المغربي.

عمل المرأة غيّر معادلة الزواج.. وبقيت أدوار البيت معلقة بين نموذجين

التعليم والعمل غيرا موقع المرأة داخل الأسرة المغربية. لم تعد الزوجة في حالات كثيرة مرتبطة اقتصاديًا بالزوج كما كانت عليه أجيال سابقة، وأصبح لها حضور أكبر في القرار وفي المجال العام. ومع ذلك، تكشف أرقام سوق الشغل عن صورة أكثر تعقيدًا؛ ففي 2025 بلغ معدل نشاط النساء 19 في المائة فقط، مقابل 68,5 في المائة لدى الرجال، فيما وصل معدل البطالة لدى النساء إلى 20,5 في المائة. أي أن التحول موجود، لكنه لم ينتج بعد نموذجًا اقتصاديًا متساويًا داخل كل الأسر.

في المقابل، لم يتغير توزيع العمل المنزلي بالسرعة نفسها. وتُظهر آخر المعطيات المتاحة للمندوبية حول استعمال الوقت أن النساء يخصصن في المتوسط 4 ساعات و17 دقيقة يوميًا للأعمال المنزلية، مقابل 38 دقيقة فقط للرجال، كما تشارك 92 في المائة من النساء في هذه الأعمال مقابل 24 في المائة من الرجال.

بقلم :
عائشة بوسكين

هنا تتشكل أرضية جديدة للنزاع : الرجل قد يشعر بأنه ما يزال يتحمل النصيب الأكبر من الإيجار والفواتير والنفقات، وينتظر أن يخفف دخل الزوجة هذا العبء، فيما ترى الزوجة أنها أصبحت مطالبة بالعمل خارج البيت من دون أن تتحرر من الجزء الأكبر من العمل داخله. الأزمة، إذن، ليست في خروج المرأة إلى العمل، بل في أن النموذج الاقتصادي تغير قبل أن تتفق الأسرة على قواعد جديدة لتقاسم المال والوقت والسلطة والمسؤولية.

الطلاق خرج من دائرة العار.. والزواج لم يعد يستمر بأي ثمن

قبل عقود، لم يكن إنهاء الزواج قرارًا فرديًا بالسهولة الاجتماعية نفسها التي نراها اليوم. كانت وصمة الطلاق، خصوصًا بالنسبة إلى المرأة، أثقل؛ وكانت عبارة "مطلقة" تحمل أحيانًا حكمًا اجتماعيًا يتجاوز انتهاء العلاقة نفسها. ضغط العائلة والخوف من كلام المحيط والتبعية الاقتصادية كانت جميعها تجعل كثيرًا من الزيجات تستمر، ليس بالضرورة لأنها كانت أكثر استقرارًا، بل لأن كلفة الخروج منها كانت مرتفعة. اليوم تراجعت هذه الوصمة نسبيًا، وأصبح الطلاق أكثر قبولًا اجتماعيًا، ولم يعد الرجل أو المرأة مستعدين بالدرجة نفسها لتحمل علاقة يعتبرانها مهينة أو مستنزفة أو خالية من التفاهم.

لا يوجد في البحث الوطني مؤشر مباشر يقيس "وصمة العار"، لذلك لا يمكن تحويل هذا التحول إلى نسبة رقمية دقيقة. لكن مؤشرات أخرى تساعد على قراءته: معدل الطلاق يرتفع مع المستوى التعليمي من 1,3 في الألف لدى غير المتعلمين إلى 6,7 في الألف لدى ذوي المستوى الثانوي و4,6 في الألف لدى ذوي التعليم العالي. كما يبلغ المعدل 4,9 في الألف لدى النساء مقابل 2,4 لدى الرجال.

هذه الأرقام لا تعني أن التعليم يهدم الزواج، بل يمكن أن تعكس اتساع هامش القرار الفردي ومعرفة الحقوق والقدرة على مغادرة علاقة غير مرضية. ما تغير، إذن، ليس الزواج وحده، بل نظرة المجتمع إلى فكرة البقاء فيه مهما كانت كلفته.

5000 درهم قد تخفف كلفة الزواج في البداية.. لكنها لا تضمن استمراره

المال حاضر بقوة في أزمة الأسرة، لكن ليس فقط في ثمن حفل الزفاف. فبحسب البحث الوطني حول الأسرة، تأتي الصعوبات الاقتصادية في المرتبة الثانية ضمن الأسباب الرئيسية المصرح بها للطلاق بنسبة 12 في المائة، ب

إلى محطة المترو في بورت دو فانسن، وسكة الترام، ومحل الدجاج . إلى كورنيليا وزوجها، وميكاييل وسكسوفونه، ومائدة الكسكس التي جمعت أصدقاء من أصول مختلفة حول طعام يعرفه المغاربة جيدا.

هذه التفاصيل ليست هامشا في فهم المجتمع؛ إنها الحياة نفسها.

فالناس لا يعيشون داخل النظريات الاقتصادية، بل داخل بيوتهم وشوارعهم وعلاقاتهم. ولا يقيسون العدالة دائما بلغة المؤشرات، بل يسألون إن كان بإمكانهم دفع الإيجار، وإن كان أبناؤهم سيجدون فرصا أفضل، وإن كان الغد سيحمل شيئا من الطمأنينة.

وربما كان علينا، ونحن نتأمل الاحتجاجات، ألا نسأل فقط عن عدد المتظاهرين وحجم المواجهات، بل عما إذا كانت المؤسسات قادرة على الإصغاء إلى ما وراء الغضب، وتحويل المطالب إلى حلول، وحماية حق الاحتجاج من دون التفريط في أمن الناس.

تتجاذب فرنسا الان رؤيتان للأزمة الخانقة : إحداهما ترى أن الخلل يكمن في تراجع سلطة الدولة واحترام القانون والانضباط، والأخرى ترده إلى أزمة اجتماعية أعمق، عنوانها تهميش الشباب، وتراجع الخدمات العامة، واتساع الفوارق، وتآكل الثقة بالمؤسسات. وانا اميل الى الرأي الثاني .

المشكلة هنا ان الخلاف هنا ليس على العلاج فحسب، بل على تشخيص المرض: أهو أزمة سلطة أم أزمة عدالة؟ فتشدد يتجاهل جذور الاحتقان قد يفاقم الإقصاء، وسياسات اجتماعية لا تصون القانون والنظام قد تعجز عن استعادة الثقة. وبين الاستقطاب والشلل وتضارب السياسات، يبقى التحدي في إعادة بناء العقد الاجتماعي الفرنسي، بما يوازن بين هيبة الدولة وإنصاف المجتمع، ويجعل السلطة ضمانة للعدالة لا بديلا عنها، والعدالة أساسا للاستقرار لا نقيضا للنظام.

أما تسمية ما يحدث بـ«الربيع الفرنسي»، كما يسارع البعض إلى ذلك، فأستخدمها بحذر، باعتبارها استعارة تفتح باب السؤال، لا حكما بأن فرنسا تدخل بالضرورة مرحلة تاريخية تشبه تجارب أخرى. فليس كل احتجاج ربيعا، وليس كل غضب بداية تغيير ناجح. قد تنتهي المظاهرات من دون أن تنتهي أسبابها، وقد تتغير السياسات بينما تظل الأسئلة الاجتماعية قائمة.

لكن ثمة شيئا يستحق الانتباه: حين تصبح الشوارع التي نعرفها مسرحا للمواجهة، نرى مدينتنا المألوفة بعين جديدة. ونكتشف أن المكان الذي احتضن لحظات عادية من حياتنا يحمل أيضا تناقضات المجتمع الذي يعيش فيه.

اليوم، وأنا أشاهد بورت دو فانسن على الشاشة، لم أشعر بأنني أمام فرنسا البعيدة التي أعرفها من الكتب والأخبار، بل أمام مكان عشت فيه، ولو أياما قليلة، وأن ما يجري فيه يمس أسئلة تتجاوز حدوده.

لم أعد أرى الدخان وحده، بل رأيت المسافة بين الواجهة والحياة، وبين الثروة والطمأنينة، وبين الأشياء التي نملكها والمعاني التي نفتش عنها.

وربما كان هذا هو السؤال الذي ينبغي أن يظل مفتوحا: هل تستطيع المجتمعات الحديثة أن تمنح الإنسان أكثر من القدرة على الاستهلاك؟ هل تستطيع أن توفر له، إلى جانب العمل والدخل والخدمات، إحساسا بالانتماء والكرامة والغاية؟

لا أعرف إن كان ما نشهده بداية ربيع فرنسي أم موجة احتجاج أخرى في تاريخ فرنسا الطويل. لكنني أعرف أن وراء كل شارع مضطرب حياة يومية، ووراء كل حياة أسئلة لا تظهر كلها في الصور.

وأحيانا، تكفي وجبة عشاء بسيطة في حي بعيد، أو مائدة كسكس تجمع أصدقاء من بلدان مختلفة، كي نتذكر أن الغاية من الاقتصاد والسياسة والتقدم ليست أن نمتلك المزيد فحسب، بل أن نجد طريقة أفضل للعيش معا

ويسعى كي يتعلم أبناؤه جيدا، وأن يجد عملا يحفظ كرامته، وأن يشعر بأن سنوات العمل تقوده إلى مستقبل وتقاعد يمكن الاطمئنان إليهما.

وحين تتسع المسافة بين الوعود الاجتماعية التي يطلقها السياسيون، والمكابدة اليومية التي تختبرها الجماهير ، يبدأ التذمر. وحين يقترن هذا التذمر بالشعور بأن الأبواب موصدة، يمكن أن يتحول إلى إحباط، ومن ثم إلى احتجاج، فإلى غضب ودمار.
لكن هل يكفي غلاء المعيشة وحده لفهم ما يحدث في المجتمعات الحديثة؟

أعتقد أن المسألة أوسع من ذلك.

لقد بنت الرأسمالية الحديثة جانبا كبيرا من نجاحها على الإنتاج والنمو والتنافس وتوسيع الاستهلاك. وأسهمت هذه المنظومة في تطوير التكنولوجيا وتحسين مستويات المعيشة وتوفير سلع وخدمات لم تكن متاحة للأجيال السابقة. غير أن السؤال عن حدودها يبدأ حين تتوحش، وحين يتحول النجاح الاقتصادي الذي تبشر به من وسيلة لتحسين الحياة إلى غاية تقاس بها قيمة الحياة نفسها.
فنحن نعيش في عالم لا يكتفي ببيع الأشياء، بل يقنعنا بأنها هي التي تمنحنا مكانتنا. الهاتف ليس هاتفا فحسب، والسيارة ليست وسيلة نقل فحسب، والثياب ليست مجرد حاجة تستر العورة وتقي لسعات الحر والقر . ففي ظل الرأسمالية الاستهلاكية، تتحول الأشياء إلى إشارات اجتماعية، ورسائل تقول للآخرين من نكون، أو من نريد أن نكون.
تكشف لنا الماركات الفاخرة، التي يحطمها وينتشلها المتظاهرون بغضب دفين ، والتي تتصدر واجهات المتاجر الأوروبية المخملية ، هذا التناقض بوضوح. فقد يعادل ثمن منتج واحد أجور أشهر من العمل لدى شخص آخر، وقد تبلغ قيمة ساعة فاخرة ما لا تستطيع أسرة ادخاره إلا بشق الأنفس وعلى مدى سنوات طويلة.
لا تكمن المشكلة في وجود السلع الغالية، ولا في حق الناس في الاستمتاع بما يستطيعون شراءه، بل في ثقافة تجعل الاستهلاك معيارا للنجاح، وتربط السعادة بالصورة التي نحتلها في عيون الآخرين.
هنا تصبح الرأسمالية أكثر من نظام اقتصادي؛ إنها ثقافة يومية كاسحة تتسلل إلى الرغبات والمقارنات، بل تصوغ تصوراتنا حتى عن ذواتنا. ليجد الإنسان نفسه يركض لاهثا وراء مستوى مفرط من الاستهلاك ليس لأنه يحتاج إليه بالضرورة، بل لأنه يخشى أن يبدو أقل من الآخرين. وكأن الشعار الضمني لهذا العالم هو: أنا أستهلك، إذن أنا موجود.

والمفارقة أن وفرة الأشياء لا تعني بالضرورة وفرة المعنى.

قد يمتلك المرء الكثير، لكنه يظل قلقا. وقد يحقق المجتمع تقدما ماديا كبيرا، بينما تتزايد اسئلتة حول عذاب الوحدة و الم الاغتراب و كنه الانتماء و مخاطر
المستقبل. يستطيع التقدم الاقتصادي أن يوسع خيارات الإنسان، لكنه لا يجيب وحده عن السؤال الذي يرافقه منذ الأزمنة السحيقة: لماذا نعيش، وما الذي يجعل هذه الحياة جديرة بأن تعاش؟
ربما كان هذا أحد أوجه الأزمة التي تواجه المجتمعات الغربية، وإن لم يكن حكرا عليها. إنها أزمة لا تختصر في الخوف من الفقر، بل تتصل أيضا بالقلق من التراجع، والخشية من فقدان المكانة، والشعور بأن الإنسان أصبح مطالبا بالعمل والاستهلاك والمنافسة بلا انقطاع، من دون أن يجد دائما وقتا أو سببا كافيا للطمأنينة.
إنه الإنسان الذي أعلنوا له موت الإله، بحسب العبارة النيتشوية، ثم وجد نفسه في عالم يوشك أن يختزل وجوده في وظيفته وقدرته الشرائية وما يملكه من أشياء. إنسان جرى تذويبه و تشييئه.وتسليعه، وتراجعت أمامه المعاني المشتركة التي كانت تمنح الحياة غايات تتجاوز المنفعة المباشرة، في مجتمعات تتبدل علاقاتها وهوياتها بسرعة، وتزداد فيها السيولة واللايقين.

ومع ذلك، لا أريد أن أجعل الرأسمالية الكاسحة تفسيرا وحيدا لكل غضب اجتماعي، أو أن أختزل فرنسا وغيرها من دول الاتحاد الأوروبي في صورة بلدان فقدت المعنى والبوصلة. فالمجتمعات أكثر تعقيدا من ذلك، وفرنسا تمتلك مؤسسات اجتماعية وثقافية وسياسية لا يجوز تجاهلها. لكن من المشروع أن نسأل إن كان النمو الاقتصادي والصناعي، بصيغتهما الحالية، كافيين وحدهما لبناء مجتمع يشعر أفراده بالعدالة والأمان.
ثم إن فرنسا لا تعيش داخل حدودها فقط. إنها جزء من أوروبا التي وجدت نفسها، بعد الحرب الروسية الأوكرانية، أمام أسئلة صعبة عن الطاقة والأمن والاعتماد الاقتصادي. فقد أعادت الحرب التذكير بأن الاستقرار الذي يبدو مضمونا في الداخل يمكن أن يتأثر بأحداث تقع على بعد آلاف الكيلومترات.

فالغاز والنفط ليسا مجرد أرقام في الأسواق؛ إنهما جزء من كلفة التدفئة والنقل والإنتاج. والقرارات الجيوسياسية لا تبقى في مكاتب المسؤولين، بل تصل إلى الأسر عبر الأسعار والفواتير والميزانيات العامة.
وفي عالم تتغير فيه موازين القوة، تواجه فرنسا وأوروبا سؤالا استراتيجيا صعبا: كيف تحافظان على تأثيرهما في نظام دولي تصعد فيه قوى اقتصادية وتكنولوجية وعسكرية جديدة إلى قمرة قيادة العالم؟
قد يكون وصف فرنسا بأنها أصبحت دولة وسطى، ولذلك تندلع فيها المظاهرات العنيفة مثل أي دولة أفريقية او من العالم الثالث ، حكما يحتاج إلى تدقيق، لكن المؤكد أن المكانة التاريخية لا تمنح أي دولة حصانة دائمة من التحولات. فالقوة ليست ميراثا محفوظا إلى الأبد، بل قدرة تتداول بين الأمم ، تتطلب اقتصادا متماسكا، ومجتمعا متوازنا، ومؤسسات قادرة على التكيف، ورؤية واضحة لموقع الدولة في العالم.
ومع ذلك، أعود دائما من هذه الأسئلة الكبرى إلى التفاصيل الصغيرة.

كتاب الرأي

مظاهرات باريس.. أو حريق الرأسمالية بأوروبا

بقلم :
د. خالد فتحي

ثمة لحظات تختصر فيها صورة صغيرة أسئلة عالم كامل.

اليوم، وأنا أشاهد على يوتيوب مشاهد من مظاهرات باريس، رأيت رجال أمن مدججين بمعدات مكافحة الشغب، وشبانا يتحدونهم، وغازا مسيلا للدموع يبدد ملامح الشارع، ودخانا كثيفا يتصاعد في سماء المدينة. مشهد اعتدنا رؤيته في نشرات الأخبار الأوروبية، سواء تعلق الأمر بفرنسا أو إسبانيا أو إيطاليا أو ألمانيا، لولا أنني شعرت فجأة بأنني أعرف المكان، وأنني مررت من هناك من قبل.

إنه بورت دو فانسن. نعم، إنه هو.

تلك محطة المترو لا يمكن أن أخطئها، وبعدها سكة الترام. وعلى مسافة خطوات منهما، محل ذلك الشاب ذي الأصول الإفريقية الذي كنت أعرج عليه مساء كل يومين لشراء الدجاج. كان دجاجه لذيذا، وثمنه مناسبا، والأهم من ذلك أنه حلال، كما يؤكد صاحبه. وفوق هذا كله، كان يحل لي مشكلة العشاء؛ مشكلة تبدو بسيطة، لكنها تحتل مكانا مهما في حسابات مسافر يريد أن يأكل وفق شهيته ومعتقده معا.

أمام شاشة الهاتف، اختلطت صور المواجهات بذكرياتي عن المكان. لم أعد أرى متظاهرين ورجال أمن فحسب، بل رأيت الحي الذي مشيت في شوارعه، والأماكن التي اعتدت التنزه فيها، والمقاهي التي كتبت فيها بعضا من أجود مقالاتي، ثم وجوه أشخاص جمعتني بهم أيام من الألفة والود.

كانت آخر زيارة لي إلى هذا الحي قبل شهرين، حين قضيت فيه أسبوعا كاملا. لي فيه أصدقاء، قليلون منهم مغاربة، وأكثرهم فرنسيون، أو بالأحرى أوروبيون.

هناك كورنيليا النمساوية، ذات الكاريزما الطاغية، وزوجها الأستاذ الجامعي المتخصص في العلاقات الدولية، الذي جاء إلى فرنسا هاربا من تشيلي بعد الانقلاب الشهير . رجل مهيب، ذو لحية بيضاء، ثمل على الدوام ، وثقيل السمع إلى درجة تستدعي الصراخ كي يسمعك. غالبا ما يجيبك عن موضوع آخر أو عن سؤال لم تطرحه. ومع ذلك، تحمل إجاباته، حتى حين تخرج عن السياق، فائدة علمية. وراء صعوبة التواصل معه حكاية رجل حملته التحولات السياسية من بلد إلى آخر، حتى استقر به المقام في فرنسا، بلد الأنوار والحرية.

وهناك ميكاييل، الدنماركي الفارع الطول، عازف السكسفون الذي يخيل إليك أنه من سلالة الفايكنغ، وزوجته الفرنسية، ابنة كورنيليا، وابنها الجزائري. لا أذكر اسمها، لكنني أذكر جمالها وأصلها النورماندي، كما أذكر كيف تركت سنوات ارتباطها بعائلة جزائرية أثرها في طباعها وعالمها الثقافي.

في هذه الدائرة الصغيرة، تلتقي النمسا وتشيلي والدنمارك وفرنسا والجزائر، وربما المغرب أيضا حين أكون بينهم. تتجاور اللغات والذكريات والتجارب واللكنات والسرديات، من دون أن يضطر أحد إلى اختصار نفسه في جنسيته وحدها.

سأتذكر دوما طبق الكسكس التي دعتني إليه ذات أحد صديقة مغربية فرنسية في منزلهم .

لقد تحلقنا حول الطعام مبتهجين ببعضنا، وتداخلت أحاديثنا بين الحكايات الشخصية وأخبار العالم. استحوذت على الحديث، فحدثتهم عن المنتخب الوطني المغربي لكرة القدم ومشاركته في أمريكا، وحين أبديت شكوكي في فوز فرنسا عليه في ربع النهاية لم يعترض احد ، ثم انتقلت بهم إلى مراكش وفاس والرباط، وإلى المغرب الصاعد الذي أردت أن أعرفهم به من زاويتي الخاصة.

في مثل تلك اللحظات، لا تبدو فرنسا بلدا أجنبيا بالمعنى الكامل للكلمة. إنها بيت يضم أشخاصا مختلفين لكن متآلفين، لكل منهم تاريخه وهمومه وطريقته في النظر إلى الحياة.

لهذا بالذات، حين رأيت الدخان يتصاعد في شوارع باريس، عجزت عن الحياد. فالأمكنة تسكننا، ولا تظل مجرد نقاط على الخرائط بعد أن نترك فيها شيئا من حياتنا. وجدتني أتساءل عن المسافة بين فرنسا التي يتصورها البعض من بعيد، وفرنسا التي نكتشفها حين نعيش بين أهلها.

ذلك أن فرنسا ليست صورتها في الاعلام كدولة عظمى ، والفرنسيين لا تختزلهم مكانة دولتهم في الركح الدولي .

حين ننظر إلى فرنسا من الخارج، نرى بلدا غنيا، ومؤسسات عريقة، وشوارع منظمة، ومتاجر فاخرة، وقطارات تصل في مواعيدها غالبا، ونظاما صحيا وتعليميا لهما سار بذكرهما الركبان. لكن حين نعاشر الفرنسيين، نكتشف وجها آخر للحياة، لا تعكسه دائما تلك الواجهة المضيئة البراقة .

هناك من الفرنسيين ايضا من يقلق بشأن قدرته الشرائية، ومن ينتظر أشهرا للحصول على موعد عند الطبيب، ومن يحسب كلفة الكهرباء كما يحسب اصابع يده ، ومن يتوجس من مستقبل أبنائه، ومن يجد أن راتبه، على الرغم من انتظامه، لا يمنحه الطمأنينة التي كان ينتظرها منه.

لا يعني ذلك أن الفرنسيين يعيشون جميعا الظروف نفسها، أو أن مشكلاتهم تقارن تلقائيا بمشكلات المجتمعات التي تعاني الظلم و الفقر والحرمان. لكنه يكشف حقيقة تستحق التأمل: قد تكون الدولة غنية ومتقدمة، فيما يشعر بعض مواطنيها بأن حياتهم تضيق.

فالإنسان لا يعيش بالناتج الداخلي الإجمالي، ولا ينام فوق مؤشرات النمو الاقتصادي. إنه يعيش في منزل له كلفة، ويشتري الطعام بأسعار تتغير ولاتكف عن الارتفاع ، ويحتاج إلى الطبيب قبل أن يهرم وطيلة الهرم،

LODJ
ميـديا
R212
من L'ODJ
راديـو الويب
ديال المغاربة فالعالم !
باريس
بروكسيل
مونتريال
نيويورك
دبي
الدار البيضاء
...
المغرب ديما معاكم
فينما كنتم !
من هنا
ومن برا
ديما على
موجة 212 !
ستوديو الأغنية
مواهب، تسجيلات
وإنتاجات فنية
اليوم الثامن
تأملات وكرونيكات
بأسلوب مختلف
موسيقي 212
أحدث الأغاني
واكتشاف مواهب
مغربية جديدة
الصالون المغربي
نقاشات وحوارات
على قضايا المغرب
كرونيك راديو
أخبار، مجتمع
وتحليلات بعمق
استمعوا مباشرة
24 ساعة / 24 • 7 أيام / 7
بث مباشر
وإعادة الاستماع فالوقت لي بغيتي
على جميع أجهزتكم
كمبيوتر، موبايل، تابلت
على موقعنا
LODJ.ma/radio
تابعونا أيضاً على
ديزر
سبوتيفاي
بودكاست غوغل
بودكاست آبل
إنستغرام
فيسبوك

◆ **واشنطن تقترح... لكن مجلس الأمن هو الذي يقرر**

رغم أهمية المقترحات الأمريكية، يبقى من السابق لأوانه الحديث عن حسم نهائي.

فالولايات المتحدة تتولى إعداد مشروع القرار بشأن الصحراء، لكنها لا تمتلك وحدها سلطة فرض صيغته على مجلس الأمن.

والنص الأولي قابل للمراجعة، كما يمكن أن تخضع بعض فقراته للتعديل أو الحذف أو إعادة الصياغة خلال المشاورات، خصوصًا ما يتعلق بحصر الحل السياسي، ومستقبل البعثة العسكرية، والجدول الزمني المقترح لتحويلها.

ثم إن التقرير السنوي للأمين العام للأمم المتحدة، المقدم مطلع أكتوبر، اتجه نحو تمديد ولاية المينورسو سنة إضافية، مع التحفظ على إعادة تشكيلها بصورة متسرعة. وهو توجه تختلف بعض عناصره عن المقترحات الأمريكية المتداولة.

لذلك فإن القراءة المتأنية تفرض انتظار النص المعروض رسميًا للتصويت، ومتابعة مواقف الأعضاء الدائمين، ولا سيما روسيا والصين وفرنسا وبريطانيا والولايات المتحدة.

كما ينبغي التمييز بين اعتماد قرار جديد يؤطر المفاوضات على أساس الحكم الذاتي، وبين إقرار السيادة بصورة قانونية نهائية أو إبرام اتفاق سياسي ينهي النزاع.

فكل مرحلة لها طبيعتها وآثارها وشروطها.

◆ **المغرب أمام مسؤولية جديدة... الدبلوماسية وحدها لا تكفي**

إذا كان التطور الدبلوماسي يسير في اتجاه تعزيز موقع المقترح المغربي، فإن المرحلة المقبلة تتطلب مواكبته بإصلاحات سياسية ومؤسساتية وتنموية.

فالقوة الحقيقية لأي مشروع حكم ذاتي لا تكمن فقط في النصوص التي تؤطره، وإنما في ثقة السكان بمؤسساته، وفي قدرتها على تدبير الشأن العام بعدالة وشفافية ونجاعة.

والمغرب مطالب بالاستمرار في تأهيل أقاليمه الجنوبية وتعزيز بنياتها الاقتصادية والاجتماعية، وترسيخ الحكامة الجيدة، وتوسيع مشاركة الشباب والنساء والكفاءات المحلية في صنع القرار.

كما ينبغي أن تكون مكافحة الفساد وربط المسؤولية بالمحاسبة وحماية المال العام من المرتكزات الأساسية لأي نموذج مؤسساتي مستقبلي.

ومن الضروري أيضًا إشراك الكفاءات الصحراوية بمختلف مواقعها وتوجهاتها في مناقشة تفاصيل المشروع، لأن نجاح الحكم الذاتي يستدعي مشاركة فعلية للمجتمع المعني، لا مجرد توافقات دبلوماسية بين الحكومات.

وفي هذا السياق، يبرز دور المجتمع المدني والجامعات ووسائل الإعلام والدبلوماسية الموازية في شرح المشروع المغربي، والترافع بشأن مضامينه، وتقديمه للرأي العام الدولي بلغة القانون والمؤسسات والحقوق والتنمية.

◆ **الصحراء المغربية... هل نقترب من نهاية النزاع أم بداية مسؤولية أكبر؟**

إن ما حملته المسودة الأمريكية المؤرخة في 20 أكتوبر 2026 يستحق قراءة متأنية، بعيدًا عن الاحتفال المبكر أو التقليل من أهمية التحولات المقترحة.

فإن جرى اعتماد البنود الأساسية التي كشفت عنها التقارير الصحفية، فإن مجلس الأمن سيكون قد اتخذ خطوة إضافية نحو إعادة تحديد وظيفة الأمم المتحدة في ملف الصحراء، وتعزيز موقع الحكم الذاتي تحت السيادة المغربية بوصفه الإطار المركزي للحل السياسي.

لكن الانتصارات الدبلوماسية لا تُقاس فقط بقوة العبارات الواردة في القرارات الدولية، وإنما بقدرتها على إنتاج واقع جديد يضمن الأمن والاستقرار والتنمية ويحمي حقوق السكان.

وقد تكون المرحلة المقبلة أكثر تعقيدًا من المراحل السابقة؛ لأنها ستنقل النقاش من المبادئ العامة إلى التفاصيل الدقيقة: المؤسسات، والاختصاصات، والضمانات، والتمثيلية، والموارد، وآليات التنفيذ.

وهنا يكمن التحدي الحقيقي أمام المغرب، الذي يتمسك بوحدته الترابية ويسعى إلى تثبيت مقترحه للحكم الذاتي دوليًا.

فإذا كان العالم يناقش اليوم تغيير طبيعة المينورسو، فإن السؤال الذي ينبغي أن يواكب ذلك هو: ماذا بعد المينورسو؟

وإذا كان الحكم الذاتي يتقدم ليصبح محور التسوية، فإن السؤال الأهم هو: كيف نجعله نموذجًا مؤسساتيًا ناجحًا، قادرًا على الجمع بين الوحدة الترابية والتدبير الديمقراطي والعدالة الاجتماعية؟

إن المغرب لا يحتاج فقط إلى قرار أممي يعزز موقفه، بل إلى تحويل مكاسبه الدبلوماسية إلى سلام مستدام، ومؤسسات قوية، وتنمية عادلة، ومستقبل مشترك يفتح صفحة جديدة في تاريخ المنطقة.

فالتاريخ لا تصنعه القرارات وحدها، وإنما تصنعه أيضًا قدرة الدول والشعوب على تحويل تلك القرارات إلى واقع.

ولعل التحول الأهم الذي ينبغي أن نتطلع إليه ليس مجرد نهاية مهمة عسكرية أممية، بل نهاية نزاع طويل وبداية مرحلة يكون عنوانها الاستقرار والتعاون والبناء

◆ **30 أبريل 2027... تاريخ مقترح لإنهاء المهمة العسكرية**

بحسب التفاصيل التي نشرتها صحيفة Le Desk، وأكدت وسائل إعلام أخرى اطلاعها على الوثيقة، فإن المسودة الأمريكية المكونة من 14 فقرة تنفيذية تقترح إنهاء مهمة حفظ السلام الحالية للمينورسو يوم 30 أبريل 2027، وتحويلها ابتداءً من فاتح ماي إلى بعثة سياسية خاصة، تستمر ولايتها المقترحة حتى 31 أكتوبر 2027.

كما تتضمن تخفيض العناصر النظامية للبعثة بنسبة لا تقل عن 50 في المائة، وحذف الإشارة إلى الاستفتاء من تسميتها.

وهنا ينبغي الانتباه إلى الدلالة السياسية لهذه المقترحات.

فإنهاء المهمة العسكرية لا يعني بالضرورة إنهاء الحضور الأممي، وإنما إعادة تحديد طبيعته وأهدافه وأدوات تدخله.

والفرق كبير بين بعثة تراقب وضعًا عسكريًا معقدًا، وبعثة سياسية تساعد على تنفيذ اتفاق وتسوية الخلافات المرتبطة به.

لكن الانتقال من الأولى إلى الثانية يستوجب ترتيبات ميدانية وقانونية واضحة، حتى لا يؤدي تقليص الوجود العسكري إلى فراغ في آليات المراقبة أو إلى توترات جديدة.

وبالنسبة للمغرب، فإن التحول المنشود ينبغي أن يعزز الأمن والاستقرار، ويخدم التنمية والاندماج، ويحافظ على المكتسبات الدبلوماسية التي تحققت خلال السنوات الماضية.

◆ **الحكم الذاتي... من مبادرة مغربية إلى محور للتفاوض الدولي**

حين قدم المغرب مبادرته للحكم الذاتي سنة 2007، كان يعرض حلًا سياسيًا يقوم على تمكين سكان الأقاليم الجنوبية من تدبير شؤونهم المحلية عبر مؤسسات ذات اختصاصات واسعة، داخل إطار السيادة المغربية والوحدة الترابية للمملكة.

واليوم، وبعد قرابة عقدين، أصبحت المبادرة تحتل موقعًا محوريًا في النقاش الأممي.

غير أن نجاحها لا ينبغي اختزاله في اعتراف سياسي أو صياغة قرار دولي.

فالحكم الذاتي، إذا أُريد له أن يكون حلًا دائمًا ومقنعًا، يجب أن يتحول إلى مشروع مؤسساتي متكامل، يحدد بوضوح اختصاصات السلطات المحلية والسلطات المركزية، ويضمن توزيعًا منصفًا للموارد، ويحمي الحقوق والحريات، ويؤسس لآليات ديمقراطية للمساءلة والمراقبة.

كما ينبغي أن يوفر الضمانات القانونية والمؤسساتية الكفيلة بإقناع مختلف الفاعلين بجدية المشروع واستدامته.

والمغرب، الذي راكم تجربة في الجهوية المتقدمة، أصبح مطالبًا بتوضيح العلاقة بين هذه التجربة ونظام الحكم الذاتي المنتظر.

فالحكم الذاتي لا يمكن أن يكون مجرد تسمية جديدة للجهوية، وإنما يجب أن يتضمن خصوصيات دستورية ومؤسساتية واضحة تترجم طبيعة التسوية المقترحة.

وهنا تكمن أهمية الانتقال من مرحلة الدفاع عن المبادرة إلى مرحلة إعداد شروط تفعيلها.

◆ **الجزائر والبوليساريو... هل يستمران في مواجهة التحول الدولي؟**

لا يمكن فصل التطورات الحالية عن مواقف الجزائر وجبهة البوليساريو، باعتبارهما فاعلين أساسيين في مسار النزاع.

فالمسودة الأمريكية، إذا احتفظت بصيغتها المتقدمة، ستضع الأطراف أمام إطار تفاوضي مختلف عن الصيغ التي جرى تداولها خلال العقود السابقة.

وقد نقلت تقارير إعلامية اعتراض البوليساريو على المشروع، مع التلويح بالانسحاب من العملية السياسية.

لكن هل يخدم الانسحاب مصالح سكان مخيمات تندوف؟ وهل يمكن لاستمرار الخلاف إلى أجل غير محدد أن يوفر مستقبلًا أفضل للأجيال التي ولدت وعاشت داخل تلك المخيمات؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة تستوجب التعامل مع القضية بمنطق المصالح الإنسانية والواقعية السياسية، وليس بمنطق الشعارات وحدها.

ومن حق مختلف الأطراف عرض مواقفها خلال المفاوضات، كما أن من مسؤوليتها البحث عن تسوية تضمن الاستقرار والحقوق الأساسية وتضع حدًا للمعاناة الإنسانية.

أما الجزائر، التي ترتبط بالمغرب بحدود جغرافية وتاريخ مشترك ومصالح إقليمية واسعة، فإن مساهمتها في تسوية سياسية متفاوض بشأنها يمكن أن تفتح آفاقًا جديدة للتعاون المغاربي.

فالمنطقة تحتاج إلى تنمية اقتصادية وتكامل إقليمي أكثر من حاجتها إلى استمرار القطيعة والتوتر.

◆ **مخيمات تندوف... لا تسوية سياسية دون معالجة الملف الإنساني**

من بين البنود المنسوبة إلى المسودة الأمريكية الدعوة إلى تسجيل سكان مخيمات تندوف تحت إشراف المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، خلال أجل محدد بستة أشهر.

وتكتسي هذه النقطة أهمية إنسانية وقانونية لا تقل عن أهمية الترتيبات السياسية والعسكرية.

فتحديد أعداد السكان وأوضاعهم القانونية واحتياجاتهم الفعلية يساعد على تحسين شفافية المساعدات الإنسانية وحماية الحقوق الفردية وتيسير الحلول المستقبلية.

كما أن أي تسوية مستدامة ينبغي أن تضمن حرية الاختيار والتنقل ولمّ شمل الأسر، وتفتح أمام المعنيين آفاق العيش الكريم.

ولا ينبغي أن يظل سكان المخيمات مجرد أرقام تُستعمل في الخطابات السياسية، بل أشخاصًا لهم حقوق وتطلعات ومصالح تستحق الحماية.

الصحراء المغربية أمام منعطف تاريخي... واشنطن تفتح باب إنهاء المينورسو العسكرية وتثبيت الحكم الذاتي

من مسودة 20 أكتوبر إلى التصويت المرتقب بمجلس الأمن... هل يطوي العالم صفحة الاستفتاء ويفتح عهدًا جديدًا للحل السياسي تحت السيادة المغربية؟

بقلم :
بوشعيب حمراوي

لم يعد النقاش الدائر داخل أروقة مجلس الأمن بشأن الصحراء المغربية مقتصرًا على تمديد ولاية بعثة أممية اعتاد العالم تجديد مهامها عامًا بعد عام. فالمستجدات التي حملتها المسودة الأمريكية المؤرخة في 20 أكتوبر 2026، والتي كشفت وسائل إعلام مغربية عن تفاصيلها يومي 22 و23 أكتوبر، توحي بأننا أمام محاولة لإعادة صياغة قواعد التعامل الدولي مع هذا النزاع، والانتقال من تدبير وضع طال أمده إلى البحث عن تسوية سياسية نهائية، يكون الحكم الذاتي تحت السيادة المغربية محورها الأساسي.

وإذا كانت واشنطن قد اختارت أن تضع على طاولة مجلس الأمن مقترحات تتعلق بإنهاء المهمة العسكرية الحالية للمينورسو، وتقليص عناصرها، وتحويلها إلى بعثة سياسية، فإن السؤال لم يعد يتعلق فقط بمستقبل بعثة أممية أُحدثت سنة 1991، بل بمستقبل المسار السياسي برمته، وبمدى استعداد المنتظم الدولي للانتقال من إدارة النزاع إلى المساهمة الفعلية في إنهائه.

ومع ذلك، فإن القراءة السياسية المسؤولة تقتضي التمييز بين ما اقترحته الولايات المتحدة في مسودتها الأولية، وما يمكن أن يخرج به مجلس الأمن بعد المفاوضات والتعديلات والتصويت. فالمسودة، مهما بلغت أهميتها، ليست قرارًا أمميًا معتمدًا.

◆ من القرار 2797 إلى مسودة 2026... تحول يتجاوز اللغة الدبلوماسية

شكّل القرار 2797، الذي اعتمده مجلس الأمن في 31 أكتوبر 2025، منعطفًا مهمًا حين جعل المبادرة المغربية للحكم الذاتي أساسًا للمفاوضات، مع التأكيد على ضرورة التوصل إلى حل سياسي عادل ودائم ومقبول من الأطراف، يراعي مبدأ تقرير المصير.

ولم يكتفِ القرار بدعم المسار التفاوضي، بل طلب أيضًا مراجعة استراتيجية لمستقبل المينورسو، بما يربط طبيعة استمرار البعثة بنتائج العملية السياسية.

واليوم، تأتي المسودة الأمريكية الجديدة لتدفع بهذا التحول خطوات إضافية، من خلال الحديث عن الحكم الذاتي تحت السيادة المغربية بوصفه الحل الوحيد القابل للتطبيق.

والفرق بين الصيغتين كبير سياسيًا، وإن لم يصبح بعد تحولًا قانونيًا نهائيًا.

فالقرار السابق جعل المبادرة المغربية أساسًا للتفاوض، أما المسودة الجديدة، وفق نصها الذي نقلته وسائل إعلام قالت إنها اطلعت عليه، فتسعى إلى جعل الحكم الذاتي الإطار الحاسم الذي ينبغي أن تتجه نحوه التسوية.

من المنظور المغربي، يتعلق الأمر بتطور دبلوماسي بالغ الأهمية؛ لأنه ينقل النقاش تدريجيًا من سؤال السيادة إلى سؤال كيفية ممارسة الاختصاصات داخل إطار الحكم الذاتي.

غير أن تثبيت هذا التوجه يستوجب اعتماده أمميًا، ثم تحويله إلى اتفاق سياسي قابل للتنفيذ، لا مجرد الاكتفاء بصياغات دبلوماسية متقدمة.

◆ المينورسو... بعثة تأسست للاستفتاء وقد تنتهي دون تنظيمه

لا يمكن فهم أهمية المقترحات الأمريكية دون العودة إلى الظروف التي أُحدثت فيها الأمم المتحدة بعثة المينورسو سنة 1991.

فقد أُنشئت البعثة في إطار خطة تسوية تضمنت وقف إطلاق النار وتنظيم استفتاء لتحديد مستقبل الإقليم. وكان يُفترض أن تشرف على العملية المرتبطة بالاستفتاء وتراقب احترام وقف إطلاق النار.

غير أن الخلافات المتعلقة بتحديد الهيئة الناخبة وشروط العملية السياسية حالت دون تنظيم الاستفتاء، بينما استمرت البعثة لعقود، وأصبحت مراقبة الوضع الميداني ووقف إطلاق النار من أبرز مهامها.

وبعد تطورات نونبر 2020، وما أعقبها من إعلان جبهة البوليساريو إنهاء التزامها بوقف إطلاق النار، ازدادت صعوبة البيئة الأمنية التي تعمل فيها البعثة.

وهكذا وجد المجتمع الدولي نفسه أمام وضع غير عادي: بعثة تحمل في تسميتها هدفًا لم يتحقق، وتمارس مهامًا مختلفة عن الصورة التي تأسست من أجلها.

ومن هنا تبرز أهمية المقترح الأمريكي المتعلق بإعادة النظر في طبيعة المينورسو ووظيفتها.

فهل أصبح الوقت مناسبًا لإنهاء مرحلة البعثة المرتبطة بالاستفتاء، والانتقال إلى آلية أممية تواكب التسوية السياسية بدل الاستمرار في تدبير حالة الجمود؟

هذا هو السؤال الجوهري الذي تطرحه مسودة واشنطن اليوم.

وكفاءات مؤهلة، وشبكات نقل وطاقة مستقرة، وبيئة أعمال تشجع الابتكار. ومن دون هذه العناصر، قد تظل بعض الاستثمارات محدودة الأثر على الاقتصاد الوطني.

وتفرض التحولات الاقتصادية أيضا الاهتمام بالأمن الغذائي والمائي، وتنويع مصادر الطاقة، وتحسين قدرة المقاولات الصغيرة والمتوسطة على دخول سلاسل الإنتاج. فتنويع الشركاء يمنح المغرب خيارات تجارية ومالية، بينما يمنح الإنتاج الوطني هذه الخيارات أساسا اقتصاديا متينا.

الجبهة الداخلية ومعنى القوة الوطنية

تتحدد قدرة المغرب على تنفيذ مشاريعه الاستراتيجية بمدى تماسك جبهته الداخلية. فالبطالة، وغلاء المعيشة، والتفاوت بين الجهات، وصعوبات الولوج إلى الصحة والتعليم، تحديات تمس الثقة العامة والقدرة على المشاركة في التنمية.

وتحتاج برامج الحماية الاجتماعية إلى تمويل مستدام، وإدارة فعالة، وتقييم دوري لنتائجها. كما يتطلب تحسين الأوضاع الاجتماعية رفع جودة الخدمات العمومية، وتوسيع فرص الشغل المنتج، وتوجيه الاستثمار نحو الجهات التي تحتاج إلى بنية اقتصادية متينة.

إن بناء النفوذ الخارجي يحتاج إلى مجتمع يشعر بجدوى السياسات العامة، وإلى مؤسسات تربط المسؤولية بالمحاسبة، وإلى إدارة تحول الاعتمادات المالية إلى خدمات وفرص اقتصادية.

من الرؤية إلى النتائج

يمتلك المغرب مقومات استراتيجية مهمة: موقعا يربط أوروبا بإفريقيا، وشراكات دولية متنوعة، واستقرارا مؤسساتيا، ومشاريع في الموانئ والطاقة والصناعة. غير أن هذه المقومات تحتاج إلى حكامة فعالة، وأولويات واضحة، وتقييم مستمر للمردودية الاقتصادية والاجتماعية.

تمنح التحولات الدولية المغرب فرصا لبناء دور إقليمي فاعل، لكنها تفرض عليه الانضباط في التخطيط والتنفيذ. فالموانئ تحتاج إلى تجارة، ومشاريع الطاقة تحتاج إلى تمويل وأسواق، والشراكات الدبلوماسية تحتاج إلى قاعدة إنتاجية تحمي المصالح الوطنية.

وتبدأ القوة الاستراتيجية من الداخل: اقتصاد قادر على الابتكار، ومجتمع يستفيد من ثمار التنمية، ومؤسسات تحسن التدبير والمساءلة. وعبر هذا الترابط يستطيع المغرب توظيف جغرافيته وشراكاته لبناء موقع إقليمي متوازن، وصيانة استقلال قراره، والمشاركة في صياغة التوازنات الدولية برؤية وطنية واضحة.

المغرب ولعبة الكبار

بقلم: **الحسين خاوتي**

يشهد النظام الدولي تحولات تعيد ترتيب العلاقات بين القوى الكبرى، وتضع الدول المتوسطة أمام اختبار سياسي واقتصادي صعب: كيف تحمي استقلال قرارها وسط تنافس حاد على الأسواق والطاقة والممرات التجارية؟ بالنسبة إلى المغرب، ترتبط الإجابة بقدرته على توظيف موقعه الأطلسي، وترسيخ حضوره الإفريقي، وتطوير قاعدته الصناعية، وصيانة تماسكه الاجتماعي. فقيمة الرؤية الاستراتيجية ترتبط بقدرتها على إنتاج نتائج ملموسة، بعيدا عن الاكتفاء بالشعارات والتوقعات.

نظام دولي يعيد ترتيب مصالحه

أعادت الحرب الروسية الأوكرانية، وحرب غزة، والتنافس الأمريكي الصيني، طرح أسئلة جوهرية بشأن قدرة المؤسسات الدولية على ضبط سلوك القوى الكبرى. وتعيد واشنطن ترتيب التزاماتها الخارجية وفق حسابات الأمن والاقتصاد، بينما تواجه أوروبا ضغوط الطاقة والتصنيع والدفاع. أما الصين فتوسع حضورها الصناعي والتجاري، وتسعى روسيا إلى تثبيت موقعها ضمن توازنات دولية غير مستقرة.

تفرض هذه التطورات على المغرب تنويع شراكاته وصيانة استقلال قراره. فعلاقاته مع الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي والصين ودول الخليج تمنحه قنوات متعددة للتعاون، لكنها تفرض عليه إدارة دقيقة للتعارض بين مصالح شركائه. وتحتاج هذه السياسة إلى تحديد الأولويات الوطنية، وربط الاتفاقيات بنتائج قابلة للقياس، مع الاحتفاظ بهامش دبلوماسي يسمح بالتكيف مع تبدل المواقف الدولية.

الصحراء المغربية : الدبلوماسية بين المكسب والاستحقاق

شهد ملف الصحراء المغربية تطورات دبلوماسية مهمة، من بينها قرار مجلس الأمن رقم 2797 الصادر في 31 أكتوبر 2025، والتصويت داخل اللجنة الرابعة للجمعية العامة للأمم المتحدة يوم 15 أكتوبر 2026، الذي أيد نصا بشأن القضية بموافقة 152 دولة وفق المصدر المنشور. وتستحق هذه الوقائع قراءة دقيقة تميز بين طبيعة القرارات الأممية وآثارها القانونية والسياسية.

يعزز الدعم الدولي لمبادرة الحكم الذاتي موقع الرباط التفاوضي، ويمنح دبلوماسيتها رصيدا إضافيا في علاقاتها مع القوى المؤثرة. غير أن تثبيت المكاسب يحتاج إلى مواصلة العمل السياسي، وتطوير الأقاليم الجنوبية اقتصاديا، وربط الاستثمار بالتشغيل والخدمات والبنية التحتية. فالقيمة الاستراتيجية للسيادة تقوى بقدرة الدولة على توفير شروط التنمية والاستقرار والاندماج الوطني.

الأطلسي بوابة للشراكة الإفريقية

يوفر الموقع الجغرافي للمغرب فرصة لبناء دور إقليمي يرتكز على التجارة والنقل والطاقة. ويأتي ميناء الداخلة الأطلسي ضمن المشاريع الرامية إلى تطوير الخدمات اللوجستية، وربط الأقاليم الجنوبية بالأسواق الإفريقية والدولية. وتشير المعطيات المنشورة إلى أن المشروع يستهدف دخول الخدمة سنة 2028، مع مناطق مخصصة للأنشطة الصناعية.

وتستهدف المبادرة الملكية لفائدة الدول الإفريقية المطلة على المحيط الأطلسي ودول الساحل تعزيز الولوج إلى الموانئ والأسواق العالمية. غير أن تحويل هذه الرؤية إلى مكاسب اقتصادية يتطلب طرقا فعالة، وإجراءات جمركية منسقة، وخدمات نقل منتظمة، واستقرارا أمنيا، إلى جانب استثمارات قادرة على توليد فرص العمل.

أما مشروع أنبوب الغاز بين نيجيريا والمغرب، فقد سجل محطة مؤسساتية مهمة بتوقيع الاتفاق الحكومي بين دول المجموعة الاقتصادية لدول غرب إفريقيا في يوليو 2026. ويستهدف المشروع ربط موارد الغاز في غرب إفريقيا بالأسواق الإقليمية والأوروبية، مع إمكان دعم التصنيع وتطوير أسواق الطاقة. وتظل جدواه مرتبطة بالتمويل، والتنسيق بين الدول المعنية، وشروط التنفيذ والتشغيل التجاري.

الاقتصاد المنتج أساس الاستقلال الاستراتيجي

تحتاج المكانة الإقليمية إلى قاعدة إنتاجية قادرة على تمويل الطموح الوطني. وقد رسخ المغرب حضوره في صناعة السيارات والطيران، وجذب استثمارات في الطاقات المتجددة ومكونات البطاريات. وتتيح هذه القطاعات فرصا لتطوير الصادرات وتوسيع قاعدة التصنيع، شريطة رفع نسبة القيمة المضافة المحلية، ودعم البحث والتطوير، وربط التكوين المهني بحاجات المقاولات.

وتظل المنافسة الصناعية الدولية اختبارا حقيقيا للسياسة الاقتصادية المغربية. فاستقطاب مصنع جديد يمثل بداية مسار يحتاج إلى موردين محليين،

ويؤكد الفصل 36 من الدستور ضرورة معاقبة المخالفات المتعلقة بتنازع المصالح واستغلال النفوذ والامتيازات.
ومن هنا تأتي الحاجة إلى تشريع واضح يحدد حالات التضارب، وواجب التصريح بالمصالح، وإجراءات التنحي، والعقوبات المناسبة.

الجماعات الترابية والغرف المهنية... المحاسبة لا ينبغي أن تكون انتقائية

لن تكون محاربة الإثراء غير المشروع شاملة إذا انحصرت في الوزراء والبرلمانيين وكبار الموظفين، وأغفلت باقي المؤسسات التي تتولى تدبير الميزانيات والممتلكات والصفقات العمومية.
فالمراقبة ينبغي أن تشمل، وفق المسؤوليات والاختصاصات القانونية، مجالس الجماعات، ومجالس العمالات والأقاليم، ومجالس الجهات، والغرف المهنية، ومؤسسات التعاون بين الجماعات، ومجموعات الجماعات الترابية.
كما ينبغي أن تمتد إلى الهيئات المشتركة المكلفة بتدبير النقل العمومي والنظافة وجمع النفايات ومعالجتها والتطهير والإنارة والأسواق والمرافق الجماعية.
فهذه القطاعات ترتبط بصفقات وعقود تفويض واستثمارات وقرارات قد تكون لها انعكاسات مالية وعقارية كبيرة.
ومن الضروري مراقبة تضارب المصالح في إعداد دفاتر التحملات، ومنح الرخص، وتفويت العقارات، واستغلال المقالع، وتدبير الأسواق، وإبرام العقود.
ولا يتعلق الأمر باتهام المنتخبين والموظفين، بل بحماية النزهاء منهم ومنع تحويل المسؤولية إلى وسيلة لتحقيق مصالح خاصة.

الشركات الجديدة... هل تتوسع المسؤوليات بالقدر نفسه الذي تتوسع فيه الاختصاصات؟

عرف المغرب توسعاً في إحداث شركات ومؤسسات تتولى تدبير المرافق والخدمات والمشاريع الترابية، من بينها شركات التنمية المحلية والجهوية، والشركات الجهوية متعددة الخدمات.
وتتميز بعض هذه الصيغ بمشاركة الجماعات الترابية ومؤسسات عمومية، وبأدوار للولاة والعمال والسلطات المختصة في المواكبة والتنسيق والمراقبة، تختلف بحسب طبيعة كل شركة وإطارها القانوني.

وهنا يبرز سؤال جوهري: هل ستواكب منظومة مكافحة الفساد هذا التحول المؤسساتي؟
فانتقال بعض المرافق من التدبير المباشر إلى التدبير بواسطة الشركات لا ينبغي أن يؤدي إلى إضعاف الرقابة أو تشتيت المسؤوليات بين المنتخبين والسلطات الترابية ومجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين.
بل يستوجب إخضاع المسؤولين عن القرارات المالية والتعاقدية لقواعد صارمة بشأن تضارب المصالح والتصريح والإفصاح والمحاسبة، وفق القانون.
كما ينبغي مراقبة التعيينات والتعويضات والصفقات والاستثمارات والعقود المبرمة مع الشركات الخاصة.
فالمهم ليس فقط من يمتلك سلطة القرار، بل كيف يستعملها، ومن يستفيد منها، ومن يراقب تنفيذها.

المال العام يظل مالاً عاماً، سواء دبرته جماعة أو جهة أو مؤسسة أو شركة مكلفة بخدمة عمومية. ولا ينبغي أن يسمح تعدد الهياكل بظهور مناطق معفاة عملياً من المحاسبة.

محاربة الفساد لا تعني تصفية الحسابات

إن أخطر ما قد يواجه هذا الورش هو انتقائية التطبيق، أو تحويل القانون إلى وسيلة لتصفية الخلافات السياسية والشخصية.
لذلك ينبغي أن يقوم على استقلال القضاء، ووضوح المسؤوليات، وحق الدفاع، وقرينة البراءة، وحماية المبلغين بحسن نية، والتصدي للتبليغات الكيدية.
كما يجب التمييز بين الإجراءات الوقائية لمنع تضارب المصالح، والعقوبات الجنائية التي تستوجب إثبات الأفعال المجرمة.
فالعدالة لا تتحقق بالتشهير بالمشتبه فيهم، وإنما بالتحقيق النزيه والمحاكمة العادلة وتنفيذ الأحكام.

الحكومة أمام امتحان الأفعال لا النوايا

إن تعهد حكومة المنصوري بتجريم الإثراء غير المشروع يمكن أن يشكل خطوة تشريعية مهمة، شريطة أن يترجم إلى مشروع واضح وجدول زمني معلن.

والمطلوب إشراك المؤسسات الرقابية والقضائية والهيئات الحقوقية والخبراء في بلورة منظومة متكاملة، مع نشر حصيلة دورية عن مراقبة التصريحات بالممتلكات، وحالات تضارب المصالح، والأحكام النهائية، والأموال المسترجعة.
فمحاربة الفساد ليست مجرد عقوبات، بل وقاية وشفافية ورقابة واسترجاع للمال العام.

لا نريد مطاردة الأغنياء بل محاسبة الإثراء غير المشروع

ليس الغنى جريمة، ولا المسؤولية العمومية تهمة. لكن المال العام ليس ملكاً لمن يدبره، والمنصب ليس رخصة للامتياز والاغتناء غير المشروع.
لقد أعادت حكومة المنصوري هذا الملف إلى الواجهة، ووضعت نفسها أمام التزام قابل للقياس والمساءلة.
ويبقى السؤال: هل ستنجح في إخراج قانون يشمل مختلف مواقع القرار وتدبير المال العام، ويضمن المحاسبة دون انتقائية، ويحمي الأبرياء دون أن يوفر الحماية للمفسدين؟
المغاربة لا يحتاجون إلى قانون قوي في عنوانه وضعيف في تطبيقه، بل إلى عدالة لا تستثني أحداً، ورقابة لا تتوقف عند باب مؤسسة، ومحاسبة لا تضيع بين تعدد المجالس والشركات والمسؤوليات.
لقد عاد الإثراء غير المشروع إلى الطاولة... فهل تفعلها حكومة المنصوري هذه المرة؟

الإثراء غير المشروع يعود إلى الطاولة... هل تفعلها حكومة المنصوري هذه المرة؟

من تعثر التشريع إلى محاسبة المسؤولين والمنتخبين ومسيري الشركات العمومية... هل تنجح الحكومة في إخضاع الثروات غير المبررة للمراقبة وتجفيف منابع تضارب المصالح وحماية المال العام؟

محاربة الفساد... من تكرار الوعود إلى امتحان التنفيذ

ليس جديداً أن تتعهد حكومة مغربية بمحاربة الفساد وتخليق الحياة العامة وربط المسؤولية بالمحاسبة. الجديد الذي ينتظره المغاربة هو الانتقال من الشعارات إلى التشريعات، ومن التصريحات إلى المحاسبة، ومن تسجيل الممتلكات إلى مراقبة مصادر الثروات وتطورها.

حين أعلنت رئيسة الحكومة فاطمة الزهراء المنصوري، يوم الاثنين 19 أكتوبر 2026، أمام البرلمان، عزم حكومتها تجريم الإثراء غير المشروع، ومعاقبة تضارب المصالح، وتعزيز التصريح الإجباري بالممتلكات، وتجريم إفشاء المعلومات للحصول على امتيازات، أعادت إلى الواجهة ملفاً ظل لسنوات موضوع نقاش وتأجيل.

والأهم أنها ربطت استعادة ثقة المواطنين في المؤسسات بالمحاربة الفعلية للفساد وتضارب المصالح.

لكن المغاربة لا ينتظرون وعداً جديداً بقدر ما ينتظرون معرفة كيف سيُنفذ، ومتى، وعلى من سيطبق، وهل سيشمل جميع مواقع تدبير المال العام واتخاذ القرار؟

مشروع تعثر سنوات... فمن يعيد إليه الحياة؟

في سنة 2016، أُحيل مشروع القانون رقم 10.16 المتعلق بتغيير وتتميم مجموعة القانون الجنائي على البرلمان، متضمناً مقتضيات لتجريم الإثراء غير المشروع.

وأثار المشروع خلافات سياسية وقانونية بشأن الأشخاص المعنيين، وإثبات الزيادة غير المبررة في الثروة، والعقوبات والضمانات القضائية.

وفي نونبر 2021، سُحب المشروع من البرلمان بدعوى الحاجة إلى مراجعة شاملة للقانون الجنائي.

ومنذ ذلك الحين، ظل سؤال «من أين لك هذا؟» حاضراً في النقاش العمومي، دون أن يتحول إلى آلية جنائية متكاملة للمساءلة عن الإثراء غير المشروع.

واليوم، يعود الملف مع حكومة جديدة، لكن التجربة السابقة تفرض الحذر من الاكتفاء بالإعلان السياسي.

فهل ستحدد الحكومة أجلاً لإيداع المشروع؟ وهل ستضمن مناقشته والمصادقة عليه خلال هذه الولاية؟ أم سيظل رهين التجاذبات والتأجيل؟

من أين لك هذا؟ سؤال لا يخيف المسؤول النزيه

الإثراء غير المشروع لا يعني تجريم الغنى، ولا افتراض أن كل مسؤول يمتلك ثروة كبيرة قد حصل عليها بطرق غير قانونية.

فالثروة قد تكون نتيجة إرث أو تجارة أو استثمار مشروع أو نشاط مهني سابق.

لكن حين ترتفع ممتلكات مسؤول عمومي بصورة كبيرة لا تتناسب مع موارده المشروعة، يصبح من حق المؤسسات المختصة البحث في مصادر تلك الزيادة وفق القانون.

وهو التوجه الذي تنص عليه المادة العشرون من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، مع مراعاة المبادئ الدستورية والقانونية لكل دولة.

غير أن نجاح التشريع يتطلب تحديد الأشخاص المشمولين به، وآليات التحقيق، ووسائل الإثبات، وضمانات الدفاع والمحاكمة العادلة.

فلا ينبغي تحويل الاشتباه إلى إدانة، ولا استعمال قرينة البراءة ذريعة تمنع التحقيق في مؤشرات جدية على الإثراء غير المبرر.

ينص الفصل 158 من الدستور المغربي على التصريح الإجباري بالممتلكات بالنسبة إلى المسؤولين العموميين وفق الشروط القانونية.

لكن الإشكال الحقيقي لا يكمن في إلزام المسؤول بوضع تصريح عند توليه منصبه، وإنما في مراقبة تطور ممتلكاته أثناء ممارسة المسؤولية وبعد انتهائها.

فما جدوى التصريح إذا لم تُقارن المعطيات؟ وما قيمته إذا لم تشمل المراقبة الممتلكات العقارية والمنقولة والحسابات والمساهمات التجارية والاستثمارات؟

وما الذي يمنع نقل بعض الممتلكات إلى أسماء أشخاص آخرين للتحايل على المراقبة؟

المطلوب منظومة رقمية وقانونية متكاملة، تسمح للجهات المختصة بمقارنة التصريحات بالمعطيات العقارية والضريبية والمالية، وتتبع الملكية غير المباشرة عند وجودمؤشرات جدية، مع حماية الحقوق المشروعة للأقارب والمعطيات الشخصية.

فالتصريح بالممتلكات ينبغي ألا يبقى مجرد التزام إداري، بل وسيلة حقيقية للوقاية والكشف والمحاسبة.

تضارب المصالح... عندما تصبح السلطة وسيلة للامتياز

لا يقل تضارب المصالح أهمية عن الإثراء غير المشروع.

فقد يشارك مسؤول في اتخاذ قرار يمنح منفعة لشركة يساهم فيها، أو يصادق منتخب على مشروع قد يخدم مصالحه العقارية، أو يتدخل صاحب نفوذ في توجيه صفقة نحو جهة تربطه بها مصالح خاصة.

وجود المصلحة لا يثبت بالضرورة وقوع جريمة، لكنه يستوجب الإفصاح عنها ومنع المشاركة في القرار عند الاقتضاء.

لوديجي
ميديا
لوديجي
+ويب تيفي 24
المغرب
إفريقيا
العالم
الويب تيفي المغربية
ديال الأجيال
X, Y & Z !
المعلومة
بشكل آخر !
لوديجي
ويب تيفي+ 24
البث المباشر
LIVE
مجتمع
وأسلوب حياة
ثقافة
و فن
نقاشات
وآراء
حوارات
ولقاءات
تحقيقات
وروبرتاجات
أخبار
و مستجدات
24/24 • 7/7 البث المباشر
Twitch
Kick
يوتيوب
تيك توك
إنستغرام
فيسبوك
موقعنا الرسمي
https://www.lodj.ma/tv/
متوفر على جميع أجهزتكم
كمبيوتر، موبايل، تابلت
بث مباشر
وإعادة المشاهدة

125 الإثراء غير المشروع يعود إلى الطاولة... هل تفعلها حكومة المنصوري هذه المرة؟

123 المغرب ولعبة الكبار

121 الصحراء المغربية أمام منعطف تاريخي... واشنطن تفتح باب إنهاء المينورسو العسكرية وتثبيت الحكم الذاتي

117 مظاهرات باريس.. أو حريق الرأسمالية بأوروبا
البكاء مُرّ الميت: خسارة مصر تحتاج إلى مراجعة أخطائها بدل صناعة الأعذار

114 154 ألف قضية طلاق وتطليق..
هل تكفي 5000 درهم لإنقاذ مؤسسة الزواج من أزمة الثقة والقيم وصراع الأدوار؟

112 المشاركة المواطنة في المغرب: الفرص والتحديات
الانتخابات الرئاسية الفرنسية 2027: دوامة التطرّف

110 من الجزائر إلى مدريد ونواكشوط:

106 تراجع احتياطي العملة الصعبة: التهديد الاقتصادي والاجتماعي للجزائر

104 البكالوريا في الجيب والمستقبل معلّق : الذكاء الاصطناعي يقتحم قلق الآباء وأبنائهم

By Lodj

فريق النشر :
سارة البوفي - عائشة بوسكين - ياسين أيت حدو

تصميم ومونتاج :
عماد بن بورحيم

إدارة فنية وتقنية :
محمد أيت بلحسن

اقرأ أعدادنا القديمة :
www.pressplus.ma

كتاب الرأي

الرسالة ARRISSALA
Imprimerie Arrissala

العدد: 32

31
10
26

جلسة استراحة

By Lodj

الموسم الثاني

لوديجي بالعربية

بلاطفورم الشباب

الإثراء غير المشروع يعود إلى الطاولة...

هل تفعلها حكومة المنصوري هذه المرة؟

المغرب ولعبة الكبار

الصحراء المغربية أمام منعطف تاريخي... واشنطن تفتح باب إنهاء المينورسو العسكرية وتثبيت الحكم الذاتي

مظاهرات باريس.. أو حريق الرأسمالية بأوروبا

نسخة غير تجارية