

CHOISEUL

Maroc 2035 : De l'émergence économique à la puissance-pivot ?

Croissance, cohésion et rayonnement
du Royaume Chérifien dans un
monde fragmenté

Yasmina ASRARGUIS

LES NOTES STRATÉGIQUES

Adressées aux acteurs économiques, institutionnels et politiques mais aussi à un public averti, les Notes Stratégiques de l'Institut Choiseul ont vocation à analyser et éclairer les principaux débats économiques, sociaux et politiques sous le prisme des ruptures géopolitiques et géoéconomiques à l'œuvre dans le monde contemporain.

CHOISEUL

Maroc 2035 : De l'émergence économique à la puissance-pivot ?

Croissance, cohésion et rayonnement du
Royaume Chérifien dans un monde fragmenté

—— • ——

Yasmina ASRARGUIS

Chercheure Associée à l'Université de Princeton



À propos de l'auteure :

Yasmina Asrarguis est chercheuse associée en études moyen-orientales à l'Université de Princeton, elle a travaillé au sein des cabinets de l'UNESCO, des Nations unies et de la cellule diplomatique du président Emmanuel Macron.

Diplômée de Sciences Po Paris, elle est spécialiste des dynamiques de paix et de stabilité au Moyen-Orient.

Auparavant, elle a été Manager chez Richard Attias & Associates, où elle a exercé diverses responsabilités, notamment le conseil en communication stratégique auprès de chefs d'État et de ministres du Moyen-Orient. Elle mène actuellement, à la Sorbonne-Nouvelle, une thèse de doctorat sur les processus de reconnaissance et de coopération bilatérale entre Israël et les pays arabes signataires des Accords d'Abraham.

SYNTHÈSE

Depuis son accession au Trône en 1999, les deux premières décennies de règne de Mohammed VI ont été marquées par un effort massif d'investissement dans les infrastructures, une ouverture économique accélérée avec des accords de libre-échange avec près de 54 pays, et une meilleure intégration aux chaînes de valeur mondiales. Toutefois, cette course à marche forcée vers la croissance a accru les disparités spatiales et sociales, ce que le Royaume ambitionne désormais de corriger.

Dans ce cadre, la feuille de route fixée par la Commission Spéciale sur le Nouveau Modèle de Développement (CSMD) en 2021 a fourni un cadre clair pour cet objectif, avec l'horizon 2035 comme point de convergence des réformes économiques, sociales et institutionnelles. La transformation interne du Maroc repose donc sur trois leviers majeurs. Le premier est celui du renforcement et de la modernisation des infrastructures, dont la connectivité constitue l'ossature de l'industrialisation et de l'intégration régionale en direction notamment de l'Afrique de l'Ouest.

Le deuxième levier réside dans la montée en gamme industrielle. Leader africain de l'automobile avec plus de 700 000 véhicules exportés par an, le Maroc prépare activement l'ère de l'électromobilité. La filière de production de batteries, en gestation depuis quelques années, s'articule autour de grands projets et lui permettent ainsi de continuer à exporter vers une Europe qui a notamment instauré une taxe carbone aux frontières.

Le troisième levier est social. Conscient que la croissance des vingt premières années avait engendré de fortes disparités malgré l'émergence d'une classe moyenne, le Souverain marocain a engagé dès 2020 la généralisation de la protection sociale à l'ensemble des citoyens. Ce chantier d'ampleur, inédit dans un pays à revenu intermédiaire, a été complété en 2023 par la mise en place d'un système d'aides sociales directes ciblant les ménages les plus vulnérables. Il s'agit là, pour le Maroc, d'une inflexion majeure sur le plan doctrinal : bâtir un État social, moderne et soutenable.

Toutefois, à l'horizon 2030, plusieurs défis subsistent. Le stress hydrique impose la gestion durable des ressources, les inégalités territoriales, notamment dans les zones rurales et périurbaines, ainsi que la création d'emplois. L'environnement international demeure

incertain, avec la volatilité des marchés énergétiques et les tensions géopolitiques pouvant affecter les chaînes de valeur et créant des chocs externes au niveau des matières premières importées. Enfin, la capacité à transformer la croissance industrielle et verte en emplois qualifiés, notamment pour la jeunesse, conditionnera la réussite du modèle.

Dans les termes utilisés par Mohammed VI lors de son Discours du Trône de 2025 : « [...] *il n'y a de place, ni aujourd'hui, ni demain pour un Maroc avançant à deux vitesses* ». Le Royaume aspire ainsi à incarner un modèle de puissance-pivot au carrefour de l'Afrique subsaharienne, de l'Europe, des Amériques, et du Moyen-Orient. Reste à relever, pour accompagner cette ambition, la question de la qualité du personnel politique marocain capable de porter cette vision à long terme. Une partie de la réponse à cette question devrait être donnée lors des élections législatives et locales prévues en 2026.

INTRODUCTION

LE MAROC, UNE TRAJECTOIRE SINGULIÈRE DANS UNE RÉGION EN TRANSFORMATION

INTRODUCTION

Au croisement des axes atlantiques, sahariens et méditerranéens, le Royaume du Maroc s'est progressivement affirmé, au cours des dernières décennies, comme l'une de ces nouvelles puissances régionales dites « du milieu », dont la vocation est celle de la médiation, de la circulation et du relais. Ce projet marocain, amorcé depuis l'accession du Roi Mohammed VI au Trône en juillet 1999, repose sur une infrastructure modernisée, à la fois instrument de projection économique et matrice d'intégration continentale.

Lieu de croisement majeur des routes maritimes mondiales, le port de Tanger Med, inauguré en 2007, s'érige de plus en plus en carrefour stratégique des armateurs internationaux. Premier port à conteneurs d'Afrique et de Méditerranée, il s'est doté d'une zone logistique *Medhub*, capable d'assumer les fonctions de *third party logistics*. Conçue pour prendre en charge différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement, elle renforce l'attractivité du Maroc auprès des investisseurs internationaux. Tanger Med, qui relie aujourd'hui plus de 180 ports, n'est toutefois qu'un maillon central d'un réseau plus vaste et en constante densification : celui de la connectivité marocaine dans son ensemble.

À l'intérieur des terres, le réseau autoroutier national, déjà étendu sur plus de 1800 kilomètres, fait l'objet d'un ambitieux programme d'investissement qui vise à désenclaver les régions périphériques, soutenir l'essor industriel et renforcer l'unité du marché intérieur. Cette stratégie d'articulation territoriale se prolonge dans le domaine ferroviaire, avec un horizon 2030 qui s'annonce décisif. Un effort budgétaire considérable, de l'ordre de 96 milliards de dirhams^[1], est prévu pour moderniser et étendre le réseau, dont 53 milliards seront spécifiquement consacrés à l'allongement de la seule ligne à grande vitesse d'Afrique, qui reliera désormais Tanger à Marrakech. Par ces investissements, le Maroc ne se contente pas de moderniser ses infrastructures, il redessine sa géographie économique en l'orientant résolument vers l'intégration continentale et l'interconnexion globale. Il s'agit, en somme, d'un projet de puissance fondé non sur l'accumulation coercitive, mais sur la maîtrise des circulations : celles des hommes, des biens, des capitaux et des savoirs qui font aujourd'hui la trame vivante de la mondialisation.

¹ Environ 9 milliards d'Euros

Ces progrès contrastent néanmoins avec des fragilités persistantes, illustrée par une performance logistique perfectible. Dans le prolongement de cette stratégie d'insertion régionale et globale, les équilibres macro-économiques du Royaume traduisent une dynamique de transformation positive, qui reste toutefois inachevée.

Selon les projections de la Banque mondiale, le produit intérieur brut (PIB) devrait dépasser 154 milliards de dollars en 2025^[2], pour une population estimée à 36,8 millions d'habitants selon le recensement de 2024^[3]. Ces chiffres, portés par une progression régulière du PIB hors période Covid à hauteur de 3,9 % de croissance annuelle en moyenne, mettent en lumière les fragilités d'un modèle encore en quête d'équilibre entre ouverture, industrialisation et résilience sociale. Deux secteurs structurent particulièrement cette croissance : l'industrie automobile et aéronautique, vitrines du Maroc dans les chaînes de valeur mondiales, ainsi que l'agriculture-agroalimentaire, ancrée dans une tradition pluri-séculaire mais désormais soumise aux aléas climatiques. La sécheresse, phénomène récurrent et accentué par le dérèglement climatique, a ainsi entraîné une contraction de 4,6% du secteur agricole, rappelant combien le développement du Royaume demeure tributaire d'un environnement naturel vulnérable.

Ce déséquilibre n'est pas sans effet sur la consommation intérieure, qui continue néanmoins sa progression (+3,2%). Cette dynamique alimente également un volume d'importations soutenu, creusant une dépendance extérieure difficilement compressible. Si le déficit budgétaire qui s'élevait à 4,5% du PIB en 2023 a connu un recul de 0,4 point en 2024, cette correction reste fragile, conditionnée par la stabilité des marchés internationaux, le coût des matières premières et la soutenabilité des politiques publiques d'investissement. Dans ce contexte, le gouvernement marocain se trouve à la croisée des chemins : contraint d'amortir les chocs externes tout en poursuivant sa stratégie de montée en gamme, il doit arbitrer entre les exigences de la compétitivité globale et les impératifs de cohésion sociale.

À l'horizon 2030, la question ne sera donc pas seulement celle de la

croissance, mais de sa qualité, de sa soutenabilité, et de sa capacité à renforcer la cohésion dans un pays où les aspirations sociales s'intensifient au même rythme que l'ouverture économique. Depuis la remise des conclusions de la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement (CSMD) en mai 2021^[4], le Souverain a engagé un tournant social majeur visant à corriger les déséquilibres nés de deux décennies de croissance soutenue mais inégalement répartie. Conscient de ce paradoxe, le Souverain avait lancé à l'été 2020 une réforme anticipatrice des conclusions de la CSMD avec l'universalisation de la protection sociale pour l'ensemble des Marocains, projet structurant couvrant l'assurance maladie obligatoire, les allocations familiales, la retraite et l'indemnité pour perte d'emploi. Cette réforme, inédite par son ampleur dans le monde en développement, a été suivie fin 2023 par la création d'un système d'aides sociales directes destiné aux ménages les plus vulnérables. Ce dispositif est financé par la réforme de la compensation et repose sur un ciblage précis des bénéficiaires via le Registre social unifié (RSU). En fixant ainsi un cap vers un État social moderne, Mohammed VI entend inscrire la croissance dans un horizon plus inclusif, réduire les fractures héritées du cycle de développement précédent, et consolider la cohésion nationale comme socle de stabilité et de prospérité.

Dans cette tension entre dynamisme économique et nécessité de cohésion sociale, l'essor de secteurs tels que le tourisme ou l'industrie exportatrice prend tout son sens, puisqu'au-delà de leur contribution au PIB, ils participent à redéfinir les formes de l'intégration du Maroc dans son environnement régional. Longtemps perçu comme un secteur d'appoint pourvoyeur de devises et d'emplois peu qualifiés, le tourisme tend désormais à se sophistiquer et à s'imposer comme un vecteur structurant de l'économie marocaine, en ce qu'il articule croissance, emploi et rayonnement. D'après les données du Haut-Commissariat au Plan (HCP), ce secteur a généré près de 2 millions d'emplois directs ou indirects en 2024, consolidant sa place dans le tissu productif national, où il repré-

² *Le Matin*, par Moncef Ben Hayoun, « Pourquoi le PIB du Maroc devrait dépasser les 150 milliards de dollars en 2025 », publié le 17 octobre 2024

³ Haut-Commissariat au plan (HCP), « Recensement Général de la Population et de l'Habitat 2024 - principaux résultats », publié le 17 décembre 2024

⁴ La Commission spéciale sur le Nouveau Modèle de Développement (CSMD) a été instituée par le Roi Mohammed VI en novembre 2019, avec pour mission de repenser les trajectoires de développement du Maroc à l'horizon 2035. Présidée par Chakib Benmoussa, actuellement haut-commissaire au plan, elle rassemblait une quarantaine de membres issus de la société civile, du secteur privé, du monde académique et de la diaspora. Après plus d'une centaine d'auditions et de consultations territoriales et thématiques, la Commission remet son rapport au Souverain le 25 mai 2021, proposant une vision renouvelée centrée sur l'équité sociale, la durabilité et la valorisation du capital humain.

sente environ 7% du PIB. Au cours du seul premier semestre 2025, plus de 8,9 millions de visiteurs ont été enregistrés, soit une progression de 19% par rapport à 2024. La majorité provient des grandes puissances émettrices du continent européen, notamment la France et l'Espagne, dans la continuité des échanges historiques et culturels noués de part et d'autre de la Méditerranée.

La densité de ces échanges trouve son origine dans la position particulière qu'occupe le Maroc au sein du voisinage méridional de l'Union européenne. L'octroi du « statut avancé » en 2008 au sein de la politique européenne de voisinage consacre une dynamique ancienne d'association économique et politique. Il s'agit là d'un partenariat asymétrique mais mutuellement profitable. D'un côté, le Maroc fournit à l'Europe une interface stable avec l'Afrique du Nord et les espaces sahariens et de l'autre, il bénéficie d'un accès privilégié aux marchés et capitaux européens, qui soutiennent sa stratégie de modernisation. C'est dans cette configuration que s'inscrivent les implantations industrielles de groupes tels que Renault à Tanger ou Stellantis à Kénitra, ainsi que celles de près d'un millier de leurs sous-traitants depuis 2010.

Attirés par les infrastructures modernes, avec Tanger Med en tête, et par les régimes d'investissement incitatifs, ces acteurs considèrent le Maroc comme un double tremplin : vers le marché européen grâce à la proximité géographique, et vers les économies émergentes d'Afrique subsaharienne, où Rabat déploie une diplomatie économique active. De fait, cette stratégie d'investissements directs étrangers massifs dans l'automobile s'est avérée payante, puisque dès 2025 les exportations automobiles ont dépassé celles des phosphates⁵, historiquement dominantes, ce qui illustre un basculement de la structure productive marocaine. Depuis, le secteur contribue au PIB marocain pour plus de 200 milliards de dirhams annuels d'exportations. Toutefois, cette position dominante en Méditerranée se heurte désormais à la montée de l'automobile électrique, poussant le Maroc à structurer une filière de production de batteries à grande échelle. Le Maroc, dont le principal débouché automobile reste l'Europe, veut anticiper la fin des véhicules thermiques et se rêve en futur hub stratégique pour la mobilité électrique, avec une filière batteries en plein essor portée par deux projets phares. À Jorf Lasfar, COBCO – joint-venture entre le groupe Al

Mada et le groupe chinois CNGR – a inauguré en juin 2025 une usine de production de matériaux pour batteries lithium-ion (précurseurs NMC, cathodes LFP et recyclage) d'une capacité annuelle de 70 GWh, soit l'équivalent d'un million de véhicules électriques par an. À Kénitra, Gotion High-Tech développe une gigafactory de nouvelle génération, avec un investissement initial de 1,3 milliard de dollars, extensible à 6,5 milliards, pour atteindre 100 GWh de capacité à l'horizon 2026. Le Maroc cherche ainsi à convertir ses différents atouts pour industrialiser son tissu productif et exploiter son positionnement best-cost aux portes d'une Europe échaudée par sa surexposition à l'Asie du Sud-Est, comme l'a révélée la parenthèse de la Covid-19. Sa position géographique est évidemment un atout stratégique, tout comme ses alliances diversifiées qui lui permettent de s'inscrire dans un jeu d'équilibres subtils : entre Europe et Afrique, entre Occident et puissances émergentes, entre ancrage régional et ambitions globales.

Une géopolitique du temps long : un ancrage continental du Royaume

Dans la trajectoire contemporaine du Maroc, le choix africain ne relève pas d'un simple redéploiement tactique, mais d'une inscription dans le temps long des dynamiques immémoriales, religieuses et commerciales qui ont structuré l'identité du Royaume. Déjà à l'époque précoloniale, les souverains alaouites affirmaient leur autorité symbolique au-delà des confins sahariens, en s'appuyant sur les grands courants soufis, les routes transsahariennes et les relais marchands de Tombouctou à Gao. Cette mémoire profonde, réactivée aujourd'hui par une politique étrangère volontariste, fonde la légitimité d'un retour stratégique vers l'Afrique subsaharienne. De même, la réintégration de l'Union africaine en 2017 par Mohammed VI après plus de trois décennies d'absence, marque à cet égard un tournant décisif. Loin de se limiter à un geste diplomatique, elle s'accompagne d'un faisceau d'initiatives économiques, culturelles et sécuritaires qui visent à établir un ancrage durable du Royaume dans l'espace continental. Par l'implantation de ses groupes bancaires, tels qu'Attijariwafa Bank, Bank of Africa ou la BCP, le développement d'investissements structurants dans les infrastructures, l'agriculture et les télécommunications, ainsi que l'essor des liaisons aériennes avec les capitales ouest-africaines, le Maroc cherche à affirmer une présence active et différenciée sur le continent.

⁵ *Le Point*, par Viviane Forson, « Maroc : l'automobile dame le pion aux phosphates », publié le 21 janvier 2015

puissances moyennes doivent jouer de leur position géographique et de leur capital symbolique pour peser dans les recompositions régionales. Le Royaume, se présentant à la fois comme un État musulman modéré, une monarchie stable et une plateforme économique ouverte, ne se limite plus au commerce ou à l'investissement, il s'agit désormais de bâtir une influence durable, adossée à des solidarités renouvelées. Le « choix africain » du Maroc ne peut donc être compris sans le resituer dans une géopolitique du temps long, où s'entrelacent les héritages dynastiques, les logiques de projection, et les aspirations à la reconnaissance stratégique.

Dans le prolongement d'une politique de rapprochement bilatéral engagée avec plusieurs États africains, le réinvestissement du continent s'appuie sur une diplomatie économique active, au service d'une ambition géoéconomique désormais assumée. Les entreprises nationales, en particulier les grands groupes publics et privés tels que le groupe OCP, Maroc Telecom, Attijariwafa Bank, Addoha ou encore les géants du BTP que sont Somagec, SGTm et TGCC, ont constitué les vecteurs initiaux de cette présence, déployée dans les télécommunications, la finance, les infrastructures ou l'énergie. À ce socle s'ajoutent aujourd'hui de nouveaux relais sectoriels portés par des acteurs tels que Tanger Med, Marsa Maroc, le Groupe Label'Ve ou les initiatives portées par MASEN et Green Energy Park dans le domaine des énergies renouvelables. Cette ouverture Sud-Sud s'inscrit dans une logique d'influence stabilisatrice et d'interdépendance économique entre États africains, à l'heure où le retrait partiel de certains acteurs occidentaux redessine les équilibres régionaux. Dans cet espace de recomposition, Rabat investit les zones de fragilité, notamment sahéliennes, en mobilisant les leviers logistiques, énergétiques et sécuritaires afin d'y inscrire une présence pérenne. Plusieurs projets emblématiques découlent de cette stratégie : dans le secteur énergétique, le gazoduc reliant le Royaume au Nigéria, traversant 13 pays d'Afrique de l'Ouest sur plus de 5 600 km, prévoit ses premières livraisons à l'horizon 2029. Sur le plan militaire, 3 accords de coopération ont été conclus au printemps 2025 avec Abidjan, Addis-Abeba et Kigali, visant à renforcer les capacités de renseignement, de formation conjointe et de coordination dans la lutte contre les menaces transfrontalières.

Cette insertion continentale est également relayée par un *soft power* religieux et culturel structuré autour du rôle spirituel du Royaume chérifien. À cet égard, l'Institut Mohammed VI de formation des imams,

mourchidines et mourchidates, inauguré en 2015 à Rabat incarne la promotion d'un islam modéré. Chaque année, quelque 250 imams y sont formés, dont près de la moitié issue de pays d'Afrique subsaharienne. L'enjeu central de la projection marocaine en Afrique subsaharienne réside néanmoins dans sa capacité à transformer une présence multisectorielle en influence structurante, ainsi qu'en légitimité symbolique à l'échelle continentale.

Horizon 2035 : entre défis structurels intérieurs et opportunités de rayonnement

Sur le front intérieur, la dynamique géopolitique portée depuis plusieurs années se confronte à des défis structurels majeurs. L'économie marocaine, prise dans l'entrelacs des tensions démographiques et sociales, est sommée d'opérer une transformation en profondeur. L'essor d'une classe moyenne, stimulé par une jeunesse représentant 16,2% de la population dans la tranche des 15-24 ans en 2021, alimente autant les aspirations sociales que les exigences de modernisation. Bien que la croissance soit projetée à 4,4% pour 2025^[6], elle ne parvient pas à enrayer un chômage établi à 13,3% au premier semestre 2025 et prévu à 13% en 2026. En réponse, le gouvernement a présenté en avril 2025 la Feuille de route pour l'emploi à l'horizon 2030, visant à ramener ce taux à 9%, grâce à la création de 1,45 million d'emplois, et un budget de 15 milliards de dirhams. Une ambition clairement affichée, mais encore fragile, dans un contexte de recomposition sectorielle permanente, alors que le secteur informel représentait encore un tiers de l'emploi non agricole en 2023.

Envisagée à la fois comme moteur de croissance et facteur de déséquilibres potentiels, l'intelligence artificielle marque quant à elle une nouvelle étape technologique dans le paysage marocain. Elle s'ajoute aux défis environnementaux dans un pays confronté à un stress hydrique persistant depuis sept ans et engagé dans une transition énergétique ambitieuse. Le Maroc déploie ainsi un modèle hybride, fondé sur des choix stratégiques majeurs impulsés par le Roi Mohammed VI, en particulier dans les énergies renouvelables et les corridors transcontinentaux, dont la réussite dépend cependant de la capacité des gouvernements successifs à assurer une cohérence opérationnelle. Le décalage possible entre une vision royale de long terme et une mise en œuvre technocratique constitue l'un des talons d'Achille de cette ambition.

⁶ *L'Économiste*, « Maroc : le HCP anticipe une croissance économique de 4,4% en 2025 », publié le 15 juillet 2025

Dans ce cadre, l'attribution conjointe de la Coupe du monde 2030 au Maroc, à l'Espagne et au Portugal dépasse largement la simple diplomatie sportive. Elle cristallise une trajectoire politique où stabilité institutionnelle, capacité d'investissement et enracinement régional s'entrelacent pour conférer au Royaume une position d'équilibre au cœur d'une zone euro-méditerranéenne en pleine recomposition. Ce projet trinational, inédit par son ampleur et sa portée symbolique, s'inscrit à un moment où les fractures migratoires, énergétiques et sécuritaires exigent la construction de coopérations solides et durables. Cette reconnaissance internationale repose sur une modernisation économique volontariste, un appareil institutionnel renforcé et une doctrine sécuritaire intégrée qui font du Royaume un acteur central. Plus qu'un simple événement sportif, cette échéance mondiale incarne aussi un jalon du Maroc 2035, catalyseur de transformations profondes propices à des investissements stratégiques dans les infrastructures logistiques, urbaines et numériques, au service d'une ambition claire : faire du Maroc un hub de connectivité et de projection entre régions et continents.

CHAPITRE 1

LE MAROC À LA CROISÉE DES ROUTES : ANCRAGE HISTORIQUE ET PROJECTION GÉOÉCONOMIQUE

01

1. Le Maroc à la croisée des routes : ancrage historique et projection géoéconomique

1.1. Un ancrage au carrefour des mondes

Le Maroc occupe de longue date une position charnière à la croisée de trois grands ensembles civilisationnels : l'Europe méridionale, l'Afrique subsaharienne et le monde arabe. Proximité du détroit de Gibraltar oblige, cette situation géostratégique a suscité dès l'Antiquité convoitise et implantation. Dès le XI^e siècle avant notre ère, les Phéniciens y fondent des comptoirs, parmi lesquels Lixus ou la « ville du soleil » près de Larache, qui servait de relais vers les richesses minières de la péninsule Ibérique. À la même époque, d'autres sites portuaires se développent : Sala, Tingis, Mogador. La conquête romaine intègre en 40 après J.-C. le nord du territoire à la Maurétanie Tingitane, et des villes comme Volubilis ou Banasa deviennent les pivots d'un commerce nourri : huiles, sel, garum ou fauves contre amphores, céramiques et objets de prestige. Ces lieux sont reliés entre eux par un réseau routier dont les vestiges, encore visibles de Tanger à Sebou^[7], témoignent de l'intégration de cette région aux circuits méditerranéens antiques.

Repères historiques : Le Maroc de l'Antiquité à l'époque moderne

XI ^e siècle av. n.è	Installation phénicienne (Lixus, Sala, Tingis, Mogador) et intégration aux circuits méditerranéens.
40 ap. J.-C.	Intégration du nord du Maroc à la Maurétanie Tingitane par Rome (Volubilis, Banasa).
VIII ^e – IX ^e siècles	Islamisation et fondation de Fès par Idriss II, développement d'un espace culturel et commercial arabo-islamique (Université al-Qarawiyyine en 859).
XI ^e – XII ^e siècles	Expansion almoravide puis almohade ; Marrakech capitale impériale, liens renforcés avec al-Andalus et l'Atlantique.
XVI ^e – XVII ^e siècles	Dynastie saadienne, contrôle des routes transsahariennes (Dra'–Taghâza–Tombouctou).
1415 – XVIII ^e siècles	Prises portugaises (Ceuta, Safi, Agadir, Mogador), essor des échanges atlantiques ; fondation d'Essaouira par Mohammed III au XVIII ^e siècle.
XVI ^e – XVII ^e siècles	Apogée du Maroc comme plaque tournante entre Europe et Afrique.

⁷ Michel Abitbol, *Histoire du Maroc*, Paris, Perrin, publié en 2009

1.2. Une stratégie d'ouverture économique et de connectivité régionale

L'inauguration en 2019 du premier train à grande vitesse d'Afrique, reliant Tanger à Casablanca, a marqué une étape majeure. Le succès rencontré est manifeste : le nombre de voyageurs est passé de 3 millions en 2019 à 5,5 millions en 2024, à proximité du seuil annuel initialement fixé à 6 millions^[8]. Ce projet ambitieux est en cours d'extension, visant à prolonger la ligne jusqu'à Marrakech^[9] et à renforcer la desserte aérienne en reliant plus efficacement les aéroports aux principaux centres urbains. À cet égard, Fatim-Zahra Ammor, ministre du Tourisme, souligne que « 70% des visiteurs accèdent au Maroc par voie aérienne »^[10], mettant en lumière l'importance stratégique du réseau aéroportuaire. Dans cette optique, l'Office national des aéroports (ONDA), qui a récemment changé de nom pour s'appeler Aéroports du Maroc, a conclu le 24 juillet 2025 un accord historique avec le gouvernement marocain pour un investissement de 38 milliards de dirhams.^[11] À l'horizon de la Coupe du monde de 2030, la capacité du réseau aéroportuaire doit passer de 34 à 80 millions de voyageurs annuels. Adel El Fakir, directeur général de l'ONDA, y voit un levier essentiel pour « ériger le Royaume en véritable leader en Afrique », traduisant la volonté de faire de cette infrastructure un moteur de rayonnement continental et global.^[12]

Par ailleurs, la politique commerciale marocaine se caractérise par une diversification affirmée de ses partenariats. Le Royaume adopte une approche multidirectionnelle dans ses accords commerciaux, matérialisée par des traités de libre-échange avec l'Union européenne, les États-Unis, ainsi qu'avec plusieurs pays arabes et africains. En s'engageant activement dans la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLE-CAF), il affirme sa volonté de contribuer à la redéfinition des échanges

intra-africains et d'ancrer son économie dans une dynamique post-coloniale de coopération Sud-Sud. L'Union européenne demeure toutefois le premier partenaire commercial du Maroc, avec en tête l'Espagne et la France, notamment dans les secteurs agricole et agroalimentaire. L'Inde s'impose quant à elle comme un acteur majeur, avec plus de 40 accords conclus ces 10 dernières années, couvrant des domaines aussi variés que la sécurité, l'agriculture ou la formation professionnelle^[13]. Elle est également le principal importateur du phosphate marocain, le Royaume détenant près de 70% des réserves mondiales. Enfin, les relations sino-marocaines occupent une place croissante dans le paysage commercial national, puisqu'en 2023, les échanges ont approché les 8 milliards de dollars^[14], offrant à la Chine un point d'entrée stratégique vers les marchés européens et américains et lui permettant ainsi de tirer parti des accords de libre-échange signés avec le Maroc.

Cette attractivité commerciale se reflète par un flux important d'investissements directs étrangers (IDE), essentiellement en provenance d'entreprises européennes, 55% en 2022, complétés par 25% issus de la région MENA. En 2023, le stock d'IDE a atteint 685,5 milliards de dirhams (MAD), soit environ 50% du PIB national, avec comme principaux investisseurs la France (30,8%), les Émirats arabes unis (20%) et l'Espagne (8%).^[15] Selon l'OCDE, les perspectives macroéconomiques du Maroc apparaissent encourageantes, portées par des choix de politique économique prudente et un redéploiement progressif vers des secteurs à plus forte valeur ajoutée, favorisé notamment par l'essor des investissements directs étrangers^[16]. Ces derniers se concentrent aujourd'hui dans les services (40%), l'industrie manufacturière (25%) et la construction (22%)^[17]. Cependant, comme le rappelle une note de JP Morgan publiée en 2025, le Royaume demeure exposé aux aléas des termes de l'échange : sa forte dépendance aux importations de produits stratégiques comme

⁸ Groupe SNCF, « Franc succès pour la 1^{re} ligne LGV d'Afrique », publié le 6 mars 2024

⁹ Chef du Gouvernement – Royaume du Maroc, « SM le Roi lance à Rabat les travaux de réalisation de la Ligne à Grande Vitesse Kénitra-Marrakech », Site officiel du Chef du Gouvernement, publié le 24 avril 2025

¹⁰ Agence Maghreb Arabe Presse, « Le protocole d'accord entre le gouvernement et l'ONDA vise à améliorer l'expérience des touristes (Mme Ammor) », publié le 24 juillet 2025

¹¹ Agence Reuters, « Maroc : plan d'investissement de 38 milliards de dirhams pour moderniser les aéroports avant la Coupe du monde 2030 », publié le 24 juillet 2025

¹² Les Inspirations Éco, par Faiza Rhoul, « ONDA 2025-2030 : un plan d'envergure pour faire décoller les aéroports du Maroc », publié le 28 juillet 2025.

¹³ L'Opinion, par A. Channaje, « Maroc - Inde: Les relations économiques, politiques et militaires...vont bon train », publié le 25 avril 2023

¹⁴ Le Monde, par Alexandre Aublanc, « Le Maroc, porte d'entrée de la Chine sur l'Union européenne », publié le 6 septembre 2024

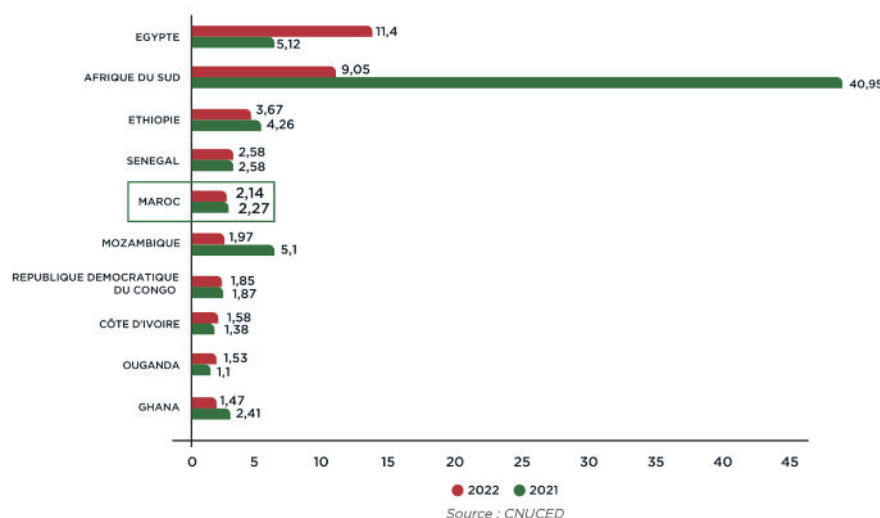
¹⁵ OCDE (2024), *Études économiques de l'OCDE : Maroc 2024*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/1aado9do-fr>

¹⁶ Ibid.

¹⁷ OCDE (2024), *Examen de l'OCDE des politiques de l'investissement : Maroc 2024*, Examens de l'OCDE des politiques de l'investissement, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/e5752331-fr>

le pétrole et le blé, et à l'exportation du phosphate, le rend vulnérable aux variations des cours mondiaux^[18]. Si l'ouverture vers le Sud constitue un axe structurant de la politique commerciale marocaine, les flux restent encore limités : en 2023, les échanges avec le reste du continent africain ne représentaient que 4,6% du total.^[19] La ratification de la ZLECAf en 2022 marque cependant une inflexion significative.^[20] Le Maroc, comme deuxième investisseur africain sur le continent, entend y renforcer sa présence dans une logique de coopération Sud-Sud et de rééquilibrage post-colonial.^[21]

Top 10 des destinations des flux des IDE en Afrique en 2021 et 2022 (MM USD)



SOURCE : RAPPORT ANNUEL SUR LA SITUATION DE L'INVESTISSEMENT ET DE L'EXPORTATION 2022, AMDIE.
En ligne : https://amdie.gov.ma/wp-content/uploads/2024/02/RIE_2022.pdf

¹⁸ J.P. Morgan, MENA Emerging Markets Research, par Francesco Arcangeli, Gbolahan S. Taiwo, Nishant M. Poojary et Ayomide O. Mejabi, « Morocco: Bright Days in the Land of the Sunset », publié le 9 juillet 2025

¹⁹ Les Inspirations ÉCO, par Yassine Saber, « Commerce Maroc-Afrique : un potentiel encore sous-exploité », publié le 31 mai 2023

²⁰ Agence Maghreb Arabe Presse, « Le Maroc, moteur de croissance pour l'Afrique grâce à l'intégration régionale (SG de la ZLECAf) », publié le 5 novembre 2024

²¹ Société financière internationale (IFC), IFC Stories, par Olivier Monnier, « Les investissements du Maroc en Afrique, un atout pour le continent », publié en 2024

La stratégie économique marocaine repose également sur une volonté de montée en gamme, à travers la constitution de pôles à forte valeur ajoutée dans les domaines financier, industriel et technologique. Ainsi, la région de Casablanca-Settat en est l'expression la plus manifeste, concentrant 20,8% de la population nationale, soit plus de 7 millions d'habitants, enregistrant 31,4% du PIB marocain^[22] et 87% de l'activité financière du pays.^[23] Casablanca Finance City, dotée d'un statut spécifique depuis le début des années 2010, traduit également l'ambition de faire du Royaume un relais régional pour les services financiers orientés vers l'Afrique. Classée premier centre financier du continent depuis 2016 par le Global Financial Center Index, elle capte une part importante des flux d'investissement, dont plus de 60% du chiffre d'affaires est réalisé à l'international, avec une orientation affirmée vers les marchés africains. En effet, le secteur financier connaît une dynamique de croissance soutenue. Le 18 juillet 2025, la Bourse de Casablanca a franchi le seuil symbolique des 1 000 milliards de dirhams de capitalisation, avec un indice MASI en progression de 30% depuis le début de l'année, atteignant un niveau inédit de plus de 19 000 points. Si la place casablancaise s'impose comme la seconde bourse africaine en valeur, elle demeure encore loin de Johannesburg, dont la capitalisation reste dix fois supérieure, comme le souligne le quotidien *Le Monde*^[24]. Les perspectives restent néanmoins encourageantes : Sofia Skiredj, à la tête de la gestion d'actifs de la CFG Bank, anticipe une revalorisation des titres dans la perspective de la Coupe du monde 2030, événement perçu comme catalyseur d'un nouvel élan économique.

Dans cette dynamique de projection, les zones franches industrielles illustrent l'effort engagé pour faire émerger de nouveaux moteurs de croissance, en s'appuyant sur des secteurs à forte valeur ajoutée comme l'automobile, l'aéronautique ou les services d'externalisation. Elles traduisent une volonté de diversification du tissu productif, rompant avec

²² Haut-Commissariat au Plan (HCP), « Les comptes régionaux. Produit intérieur brut et dépenses de consommation finale des ménages 2022 », publié le 3 septembre 2024

²³ Centre régional d'investissement de la région Casablanca-Settat. Chiffres clés

²⁴ *Le Monde*, par Alexandre Aublanc, « Maroc : la Bourse de Casablanca bat des records, au risque de l'explosion d'une possible bulle spéculative », publié en 25 juillet 2025

les dépendances historiques à certains secteurs traditionnels. Cette orientation s'accompagne d'un effort soutenu de structuration logistique, au-delà de l'axe septentrional dominé par Tanger Med. Ainsi, le port en eaux profondes de Dakhla Atlantique, dont le chantier a été lancé en 2021 pour un coût estimé à 12,6 milliards de dirhams,^[25] s'inscrit dans cette même logique de projection stratégique. Situé à une quarantaine de kilomètres au nord de Dakhla, dans la commune d'El Argoub, il ambitionne d'ouvrir une nouvelle porte d'entrée logistique vers l'Afrique de l'Ouest tout en contribuant au développement économique de la région saharienne.

Cette dynamique d'essor industriel et commercial ne doit pas occulter les inégalités structurelles qui continuent de se creuser au sein du territoire national. Entre 2008 et 2017, seules les régions de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma et Casablanca-Settat ont concentré entre 60% et 70% des nouveaux investissements directs étrangers. Plus récemment, d'autres régions telles que Rabat-Salé-Kénitra ont vu leur attractivité s'accroître, mais l'emploi suit une logique similaire : cinq grandes régions dont Marrakech-Safi concentrent à elles seules plus de 70% des emplois du pays.^[26]

En milieu rural, les disparités restent marquées et les indicateurs sont préoccupants. En effet, près de 70% des actifs ruraux ne disposent d'aucun diplôme, contre un taux deux fois moindre en zone urbaine. À noter également que seuls 4% des travailleurs ruraux ont poursuivi des études supérieures, contre 28% en milieu urbain. L'alphabétisation des adultes ruraux ne dépassant pas 50 %, elle contribue à une précarité juridique significative^[27] : trois quarts des salariés ruraux ne disposent pas de contrat de travail, le secteur agricole restant largement informel.^[28] Certaines populations se trouvent particulièrement vulnérables. Parmi

²⁵ Agence Maghreb Arabe Presse, par Mohamed El Kadiri, « Port Dakhla Atlantique : un chantier royal au service d'une connectivité intercontinentale », publié le 18 juillet 2025

²⁶ OCDE (2024), *Examen de l'OCDE des politiques de l'investissement : Maroc 2024*, *Examens de l'OCDE des politiques de l'investissement*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/e5752331-fr>

²⁷ Haut-Commissariat au Plan (HCP), « Rapport des résultats de l'Enquête nationale sur le secteur informel 2023/2024 », publié en mai 2025

²⁸ Haut-Commissariat au Plan (HCP), « Les indicateurs sociaux du Maroc », publié en mai 2025

les jeunes femmes rurales âgées de 15 à 24 ans, 37,3% appartiennent à la catégorie NEET (ni en emploi, ni en formation, ni en études). L'égalité professionnelle demeure un défi majeur, tant en ville qu'à la campagne : seules 5% des entreprises marocaines sont dirigées par des femmes, un chiffre inférieur à la moyenne régionale MENA (7%) et très en deçà des standards de l'OCDE (17%). Le rapport de l'OCDE^[29] de septembre 2024 souligne avec force que l'élargissement de la diversification économique, la montée en gamme des exportations et la réduction des disparités territoriales constituent les priorités stratégiques auxquelles le Maroc devra s'atteler dans les années à venir.

1.3. Une projection géoéconomique vers l'Afrique et le monde

Depuis le début des années 2000, le Maroc a progressivement fait de l'Afrique un axe central de sa politique extérieure. Cette orientation s'est traduite par une offensive diplomatique soutenue, marquée par 46 visites royales dans 25 pays et la conclusion de près d'un millier d'accords de coopération. L'annonce en 2016 de la volonté de réintégrer l'Union africaine, concrétisée en 2017 après plus de trois décennies d'absence^[30], a symbolisé ce tournant. Plus récemment, cette dynamique a été prolongée par la présentation, en 2023, d'un agenda consacré à la façade atlantique du continent, visant à structurer de nouveaux espaces de coopération transrégionale.

Cette présence diplomatique a trouvé un prolongement naturel dans l'expansion économique. Soutenues par ce cadre de coopération, les entreprises marocaines ont multiplié leurs implantations à travers le continent, traduisant ainsi la volonté de conjuguer influence politique et ancrage économique. Bank of Africa et la BCP comptent respectivement 18 et 17 filiales, majoritairement dans des pays d'Afrique. Managem, opérateur minier panafricain, opère dans 9 pays tandis que la filiale OCP Africa du groupe OCP, active depuis 2016, est présente dans 18 économies africaines. Maroc Telecom dessert quant à lui 60 millions de

²⁹ OCDE (2024), *Études économiques de l'OCDE : Maroc 2024*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/1aado9do-fr>

³⁰ Pourtant membre fondateur de l'Organisation de l'unité africaine (devenue l'Union africaine en 2002), le Maroc a quitté le groupe en 1984, à la suite de la décision de 26 des 50 États membres d'admettre la République arabe sahraouie démocratique (RASD), proclamée par le Front Polisario, au sein de l'organisation

clients dans 10 pays. Avant la pandémie, Royal Air Maroc desservait 25 destinations africaines. Saham, avant son rachat par Sanlam, était active dans 26 pays à travers un réseau de 35 compagnies d'assurances. D'autres secteurs comme le BTP, les hydrocarbures, l'écotourisme, la pharmacie ou encore les technologies suivent cette dynamique d'extension et d'internationalisation des filiales.^[31] Présent dans une trentaine de pays par ces implantations, le Maroc déploie une stratégie d'investissement de long terme qui articule logique économique et projection diplomatique.

Selon une analyse du politologue marocain de référence, Abdallah Saaf, retraçant quinze années d'engagement africain, la période récente et longtemps dominée par le bilatéralisme semble désormais entrouvrir la voie à une structuration plus multilatérale des échanges et des partenariats, inscrivant ainsi l'action du Royaume dans une dynamique africaine en recomposition^[32]. Une lecture partagée par Yousra Abourabi, politologue et professeure à l'Université internationale de Rabat, la stratégie africaine du Maroc s'inscrit donc dans une « politique du juste milieu », combinant affirmation diplomatique et capacité de médiation.^[33] Cette méthode trouve une illustration éloquente dans la constance des relations entre Rabat et Dakar. Au-delà de l'action diplomatique, le Maroc s'appuie également sur des leviers sectoriels qui participent à son positionnement. Le complexe solaire Noor, à Ouarzazate, est devenu une vitrine technologique et symbolique de la transition énergétique marocaine, dans un contexte africain encore largement dépendant des énergies fossiles. De son côté, le groupe OCP déploie une diplomatie de la fertilité à travers sa filiale OCP Africa présente dans seize pays. Ainsi, le groupe s'inscrit dans une démarche de conquête des marchés agricoles africains en jouant sur deux registres : la réponse aux besoins spécifiques des sols et des cultures locales, et l'encadrement des acteurs du secteur par des dispositifs de formation, de traçabilité et de cartographie. Dans une Afrique confrontée aux défis conjoints de la démographie, de la sécurité alimentaire et des mutations climatiques, le Maroc entend ainsi se positionner comme un interlocuteur incontournable, à la fois investisseur, fournisseur et partenaire.

³¹ Telquel, « Cartographie : les entreprises marocaines qui rayonnent en Afrique », publié le 2 décembre 2022

³² OCP Policy Center, par Abdallah Saaf, Policy Brief, « Le grand retour du Maroc à l'Union Africaine », publié en février 2017

³³ Agence Maghreb Arabe Presse, « Le Maroc prône une politique africaine « engagée et fédératrice » en faveur des enjeux du continent », publié le 8 avril 2025

CHAPITRE 2

LE MAROC, ACTEUR DE STABILITÉ AU CŒUR DES TRANSITIONS SÉCURITAIRES ET DÉFIS GÉOPOLITIQUES

2. Le Maroc, acteur de stabilité au cœur des transitions sécuritaires et défis géopolitiques

2.1. Une posture sécuritaire préventive dans un environnement en recomposition

L'histoire militaire contemporaine du Maroc s'inscrit dans une continuité historique marquée par des alliances structurantes avec les puissances occidentales, en particulier les États-Unis et la France. Toutefois, à mesure que se reconfigurent les équilibres régionaux et que s'accroissent les logiques d'autonomisation stratégique, le Royaume tend à diversifier ses partenariats sécuritaires. Cette diversification renforce les alliances historiques, tout en redéfinissant les termes à l'aune de nouveaux rapports de force, notamment dans le sillage des accords de normalisation de 2020. Ainsi, dans l'entrelacs des dynamiques sahéliennes, des recompositions maghrébines et des flux méditerranéens, le Maroc s'efforce de se poser en acteur structurant d'une architecture sécuritaire régionale. Dans cette logique, sa politique de sécurité contemporaine, marquée par l'anticipation, la coordination transnationale et le recours systématique au renseignement, s'inscrit dans une série de continuités qui remontent aux tentatives modernes de stabilisation du flanc Sud de la Méditerranée. Elle s'articule avec efficacité, sécurité intérieure, coopération policière et projection régionale, notamment dans les domaines technologique et maritime, où Rabat participe à la sécurisation des axes reliant l'Atlantique à la Méditerranée.

Les services de renseignement marocains font l'objet d'une reconnaissance internationale, tant par les experts que par les responsables politiques. Ainsi, chercheur au Washington Institute, Ido Levy rappelle que « le Maroc a [...] démontré sa capacité à démanteler les cellules terroristes dans le pays et à déjouer leurs complots avant qu'ils ne se matérialisent », qualifiant le pays de « *membre clé* » dans la coopération sécuritaire avec les États-Unis et la coalition internationale contre le djihadisme armé. Ces appréciations s'inscrivent dans un système de validation mutuelle entre alliés stratégiques, où la reconnaissance du rôle marocain conforte également les dispositifs occidentaux de gestion des risques au Sud.^[34] La parole politique française vient également renforcer cette reconnaissance, notamment à travers la déclaration de Gérald Darmanin, ministre

³⁴ Agence Maghreb Arabe Presse, « Lutte antiterroriste : le Maroc démontre à nouveau l'efficacité solide de sa stratégie », publié le 20 février 2025

français de l'Intérieur, en visite à Rabat en 2022, selon laquelle « *Sans nos amis marocains et l'excellence de la police judiciaire marocaine, la France serait plus en danger qu'elle ne l'est* ». ^[35]

Malgré les hauts et les bas de la relation bilatérale franco-marocaine, cette prise de parole consolide une longue tradition de coopération, où les échanges d'informations nourrissent une diplomatie sécuritaire trans méditerranéenne. Par ailleurs, cette stratégie partenariale dépasse les seuls cercles euro-méditerranéens et s'étend également vers le Sud.

Selon l'agence marocaine Maghreb Arabe Presse (MAP), des informations cruciales sur les déplacements de Boko Haram ont été transmises par le Maroc aux autorités nigérianes, ce qui illustre l'inscription de la diplomatie sécuritaire chérifienne dans une dynamique panafricaine de solidarité et de stabilisation. À travers ces différents canaux, le Maroc ne se contente pas d'être un rempart, il devient une interface au cœur d'un système de menaces globalisé, un acteur nodal entre les espaces sahélo-sahariens, maghrébins et euro-méditerranéens.

Cette position s'éclaire d'autant plus que le Sahel est devenu une véritable zone d'incubation du djihadisme. Comme le soulignait Cherkaoui Habboub, directeur du Bureau central d'investigations judiciaires (BCIJ), dans un entretien accordé au *Point Afrique* ^[36] : « *Depuis les putschs militaires au Mali, au Burkina Faso et au Niger, les groupes terroristes ne cessent de gagner en puissance, profitant de l'instabilité pour étendre leur emprise. Ils tirent profit d'un terrain propice : des ressources abondantes, des territoires vastes et difficiles à contrôler, des conflits intercommunautaires exacerbés et le vide sécuritaire laissé par le retrait des forces internationales et régionales, comme la Minusma, Barkhane et le G5 Sahel* ». Dans un contexte où les branches sahéliennes de Daech affichent ouvertement leurs ambitions d'expansion vers le Maghreb, la coopération sécuritaire internationale s'impose plus que jamais comme un levier décisif pour contrer cette progression. C'est dans ce sillage que le Maroc a multiplié les initiatives de formation au profit d'officiers de plusieurs pays africains, parmi lesquels le Gabon, la Côte d'Ivoire, la Guinée Conakry, Madagascar et la Tanzanie, en partageant son expertise

³⁵ Médias24, « *Sans les services de renseignement marocains, la France serait plus touchée (Gérald Darmanin)* », publié le 23 avril 2024

³⁶ *Le Point Afrique*, par Yasmine Tijani, « *Comment le Maroc gère la menace des cellules terroristes liées à Daech au Sahel* », publié le 5 février 2025

en matière de lutte contre le terrorisme et l'extrémisme violent.

La politique de défense marocaine se conçoit moins comme une rupture que comme un élargissement réfléchi des marges de manœuvre. Loin d'un alignement automatique, elle repose sur une gestion pragmatique de l'interdépendance, où les anciens protecteurs deviennent des partenaires parmi d'autres au sein d'une architecture sécuritaire en recomposition.

2.2 Une diplomatie de partenariats diversifiés : entre bilatéralisme actif et nouvelles ambitions multilatérales

Dans la longue durée des relations internationales du Maroc, la diplomatie apparaît comme un vecteur de projection stratégique structuré par une logique de prudente diversification des alliances. Face à l'architecture mouvante des rapports de force post-guerre froide, le Maroc a longtemps structuré des liens bilatéraux avec ses alliés occidentaux – en premier lieu les États-Unis et la France – et a, depuis les années 2000, opéré un tournant : celui d'un engagement actif dans les enceintes multilatérales régionales, africaines et internationales, visant à renforcer son image de partenaire fiable et modérateur dans un environnement en crise. Adossé à une monarchie qui incarne une continuité étatique forte, le Royaume s'appuie sur sa stabilité pour projeter son influence dans un voisinage maghrébin fragmenté, un Sahel en proie à l'effondrement sécuritaire, et une Méditerranée traversée par les tensions migratoires et les recompositions énergétiques. Rabat se positionne dès lors comme une interface géopolitique, à la jonction des mondes arabes, africains et européens. Cette stratégie repose sur une lecture lucide du contexte : l'effondrement du panarabisme, les fractures internes au Golfe, le désengagement relatif de l'Europe du Sud, et la compétition sino-occidentale en Afrique créent des opportunités pour des puissances régionales à l'agenda souple. Le Maroc, en diversifiant ses partenariats, avec les monarchies du Golfe ou encore certaines puissances africaines, poursuit une logique d'autonomisation dans l'interdépendance. Du point de vue de Rabat, la souveraineté se construit à travers une maîtrise des alliances plutôt que leur multiplication désordonnée.

Dans ce contexte, la crise sanitaire provoquée par la Covid-19 a fait office de test grandeur nature de la résilience du pays. Si elle a constitué un drame humain majeur et occasionné un ralentissement économique profond, elle a aussi offert un révélateur des capacités d'adaptation structurelle du Maroc. Comme dans d'autres pays émergents, la pan-

démie a exposé la vulnérabilité d'un tissu productif dépendant, mais elle a simultanément suscité une dynamique de substitution productive : l'industrie textile nationale, sollicitée en urgence, a permis au pays de non seulement couvrir ses besoins internes, mais aussi de participer à la course mondiale aux masques, convertissant un impératif sanitaire en opportunité géoéconomique. Dès avril 2020, Moulay Hafid Elalamy, alors ministre de l'Industrie et du commerce, déclarait déjà que le Maroc serait en mesure d'exporter vers l'Europe une fois les besoins nationaux satisfaits.^[37] Cette affirmation illustre la tentative de repositionnement du Maroc dans les chaînes de valeur mondiales à la faveur d'une crise globale. À moyen terme, les signaux macroéconomiques s'inscrivent dans cette même dynamique prudente de résilience. Ainsi que le soulignait une analyse d'experts économiques, « à mesure que le choc de la pandémie s'est dissipé, l'inflation est revenue à ses niveaux d'avant la pandémie, avec des prévisions de 0,7% en 2025 et de 1,2% en 2026. Le Maroc est un marché frontalier à faible rendement qui pourrait servir de diversification de meilleure qualité dans le cadre d'une stratégie d'investissement frontalière ». Ces évaluations, d'apparence technique, traduisent en réalité une vision implicite : celle d'un État périphérique stable, offrant aux acteurs internationaux des marges de projection sans les risques associés aux zones d'instabilité chronique. Ainsi, articulée à l'économie politique de la souveraineté, la diplomatie marocaine oscille entre insertion internationale maîtrisée et affirmation progressive d'un modèle national, où l'adaptation aux crises globales devient depuis 2020 un levier de consolidation stratégique.

Mobilités contraintes et diplomatie migratoire : le Maroc dans l'architecture des flux mondiaux

Le Maroc s'est progressivement affirmé comme un espace de transit et de filtrage des circulations humaines à travers le continent africain et ses interfaces méditerranéennes. La frontière, ici, ne marque pas une simple ligne de séparation, mais constitue un espace d'interactions mouvantes entre des logiques de souveraineté, des stratégies de contournement et des impératifs diplomatiques et humanitaires. La collaboration interétatique dans le domaine migratoire s'inscrit, pour Rabat, dans un cadre de coopération sécuritaire asymétrique, où le Royaume joue un rôle de sous-traitant stratégique au profit de partenaires européens, ce notam-

ment dans le cadre des échanges avec FRONTEX, l'agence européenne de garde-frontières. Si elle confère une certaine centralité diplomatique au Maroc, la fonction d'intermédiaire l'expose aussi aux contradictions inhérentes à la gestion externalisée des frontières de l'Union européenne.^[38]

Selon l'Agence des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR), 18 878 personnes déplacées de force seront présentes sur le territoire marocain d'ici la fin de 2024, parmi lesquelles 11 395 ont été identifiées comme demandeurs d'asile par les autorités nationales. Dans le même temps, les arrivées par voies clandestines ont progressé de 10,8% entre 2023 et 2024, tandis que les forces de sécurité marocaines ont empêché 78 685 tentatives de traversée illégale vers l'Union européenne, soit une hausse de 4,6% par rapport à l'année précédente.^[39] Les profils migratoires traduisent une géographie politique des désordres africains : 58% des arrivants sont originaires d'Afrique de l'Ouest, 12% du Maghreb, et 9% d'Afrique de l'Est et centrale. Pour autant, contrairement à une perception souvent amplifiée dans les médias européens, la majorité des mobilités forcées reste intra-africaine : près des trois quarts des déplacés ne quittent pas le continent, et ce chiffre demeure élevé (53%) même en incluant les migrations vers le Maghreb et l'Afrique du Sud. Un tiers des réfugiés dans le monde se trouvent en Afrique subsaharienne^[40], un rappel saisissant de l'inégale répartition du fardeau migratoire dans le système international.

Face à cette réalité, le Maroc cherche à formuler une politique d'accueil et d'intégration à la fois fonctionnelle et légitime. La mise en place de la Nouvelle Politique d'Immigration et d'Asile (NPIA), lancée en 2013 et institutionnalisée en 2014, constitue à cet égard un tournant symbolique. Le pays s'y présente comme « l'initiateur d'un ambitieux programme de réformes » et comme porteur d'un nouveau paradigme pour la migration africaine, selon les termes du discours officiel. Pourtant, cette ambition se heurte aux contraintes du réel. Le Conseil national des droits de l'Homme (CNDH) observe que la NPIA et la Stratégie nationale d'immigration et d'asile (SNIA) qui l'accompagne ont été « rapidement

³⁷ *Le Monde*, par Ghalia Kadiiri (correspondante à Casablanca), « Après des débuts difficiles, le Maroc se lance dans l'exportation de ses masques anticoronavirus », publié le 1er mai 2020

³⁸ UNHCR, « Morocco », UNHCR (The UN Refugee Agency), site officiel, consulté le 6 août 2025

³⁹ Reuters, « Morocco foils 78,685 migrant attempts to reach Europe in 2024 », publié le 6 février 2025

⁴⁰ Institut français des relations internationales (IFRI), par Christophe Bertossi, Amal El Ouassif & Matthieu Tardis, « L'agenda de l'Union africaine sur les migrations. Une alternative aux priorités européennes en Afrique ? », publié le 26 février 2021

marquées par le souci accordé aux migrants régularisés ». Quant à la figure du « *clandestin subsaharien en transit* », elle reste une catégorie problématique au cœur des tensions diplomatiques avec les partenaires européens. Dans cet échiquier complexe, le Maroc assume un rôle ambivalent : à la fois gardien des flux pour l'Europe, terre d'asile partielle, et acteur africain soucieux de projeter un discours humanitaire, le tout sans jamais cesser d'être confronté à l'épreuve des faits et aux limites de son propre modèle d'intégration des réfugiés ou travailleurs immigrés.^[41]

2.3. Une diplomatie d'équilibre et de non-alignement à l'épreuve des défis globaux

Dans un système international marqué par la recomposition des hiérarchies de puissance et la montée des antagonismes géopolitiques, le Maroc s'attache à maintenir une ligne diplomatique d'équilibre, héritée d'une tradition de prudence monarchique, mais adaptée aux nouveaux enjeux du XXI^e siècle. Cette posture se fonde sur une logique de souveraineté stratégique, c'est-à-dire une capacité à diversifier ses alliances sans s'enfermer dans une doctrine d'alignement rigide.

Le Royaume entretient ainsi un dialogue pragmatique avec les principales puissances globales, États-Unis, Chine, Europe, tout en consolidant ses relations avec les pays du Conseil de coopération du Golfe. Les relations avec les monarchies du Golfe témoignent à la fois de cette souplesse diplomatique et des tensions qu'elle peut générer dans l'environnement régional. Rabat a su préserver des liens étroits avec les Émirats arabes unis, devenus au fil des années l'un de ses partenaires économiques majeurs. Premier investisseur arabe au Maroc et troisième contributeur en termes d'investissements directs étrangers (IDE), Abou Dhabi incarne cette relation bilatérale de long terme, articulée à la fois autour d'intérêts économiques convergents et d'un certain consensus sécuritaire. Cette relation bilatérale s'inscrit dans un jeu de rivalités croissantes entre les pétromonarchies du Golfe, dont les monarques et princes héritiers, mus par des logiques d'influence et de projection économique, voient en Rabat un vecteur privilégié d'accès aux marchés africains en pleine expansion. Au Maghreb aussi, la proximité de Rabat et Abou Dhabi est source de frictions régionales, notamment avec l'Al-

gérie. Ceci s'accompagne d'accusations dirigées vers les Émirats, soupçonnés de fournir au Maroc des systèmes de surveillance technologique, qu'Alger considère comme une menace directe à sa sécurité.

Dans un environnement ainsi polarisé, le Maroc adopte une posture de distanciation active vis-à-vis des conflits intra-arabes. Il s'est ainsi abstenu de participer au boycott du Qatar lancé en 2017 par l'Arabie saoudite et les Émirats arabes unis, allant même jusqu'à offrir un soutien humanitaire à l'émirat isolé.^[42] Ce choix, loin d'être anecdotique, s'inscrit dans une tradition diplomatique de non-ingérence et de médiation, qui vise à maintenir ouverts les canaux de communication, sans prendre parti dans les divisions internes du monde arabe.

Le non-alignement en pratique : la relation franco-marocaine comme cas d'école

Le Maroc s'efforce de maintenir une posture de non-alignement actif, conciliant une autonomie stratégique clairement affirmée avec une flexibilité mesurée vis-à-vis des grandes puissances. En ce sens, la relation franco-marocaine illustre parfaitement cette diplomatie d'équilibre entre proximité et distance, au sein d'un cadre postcolonial empreint de profondes ambiguïtés.

Entre 2022 et 2023, les relations diplomatiques ont connu un refroidissement manifeste, alimenté par deux sources de tensions : d'une part, la question sensible des visas, reflet d'un durcissement migratoire à Paris, et d'autre part, les hésitations françaises quant à la reconnaissance des provinces sahariennes du Royaume. Dans ce contexte, la visite d'État du président Emmanuel Macron à Rabat les 28, 29 et 30 octobre 2024, à l'invitation du Roi Mohammed VI, a marqué un tournant décisif. Elle s'est voulue moment de restauration symbolique et stratégique d'une relation bilatérale historiquement dense, mais fragilisée par l'émergence de nouveaux équilibres diplomatiques au Maghreb et par la montée en puissance d'acteurs non-européens dans la géopolitique marocaine, notamment les pétromonarchies du Golfe. À cette occasion, la relation bilatérale a été symboliquement élevée au rang de « partenariat

⁴¹ Revue européenne des migrations internationales, vol. 40, n° 4, par Nadia Khrouz, « Dix ans après la nouvelle politique d'immigration marocaine : des sphères d'action distinctes pour une réforme globale ? », mis en ligne le 31 décembre 2024

⁴² Observatoire du Maghreb (IRIS), par Jean-Paul Ghoneim, « Les relations des pays du Golfe avec le Maghreb : entre fluctuations, incompréhensions et intérêts divergents », publié en avril 2024

⁴³ Site de l'Élysée, « Déclaration relative au « partenariat d'exception renforcé » entre le Royaume du Maroc et la République française », publié le 28 octobre 2024

d'exception renforcé »^[43], formule diplomatique destinée à traduire une volonté de stabilisation et de relance durable des échanges politiques, économiques et stratégiques.^[44]

Au-delà du geste politique, cette visite a été l'occasion d'une mobilisation économique de grande ampleur, impliquant plusieurs grands groupes industriels français, notamment Engie et Safran. Ce dernier, équipementier et motoriste aéronautique, a annoncé à Rabat l'implantation d'un site de maintenance et de réparation pour l'un de ses moteurs, avec une entrée en service prévue à l'horizon 2026 à Casablanca. Ce site est destiné à desservir principalement les compagnies aériennes d'Afrique, du Moyen-Orient et d'Europe, confirmant le rôle du Maroc comme plateforme régionale de services stratégiques. Parallèlement, les ambitions de Royal Air Maroc (RAM) en matière de flotte illustrent les marges de manœuvre commerciales ouvertes par cette relance diplomatique^[45]. La compagnie nationale prévoit l'acquisition d'environ 200 nouveaux appareils d'ici 2030, un marché jusqu'ici en partie capté par l'américain Boeing, mais désormais ouvert à la concurrence, y compris européenne. Selon les indications fournies par l'Élysée, les contrats potentiellement issus de cette visite toucheraient des secteurs structurants, à commencer par les transports, les infrastructures, l'énergie, l'environnement, et la gestion des déchets, pour un montant estimé à près de 10 milliards d'euros.^{[46] [47] [48]}

Ce type de partenariat, fondé sur une coopération économique et industrielle équilibrée, permet au Maroc de conforter son positionnement non aligné : proche des puissances occidentales sans leur être inféodé, ouvert à la Chine, à la Russie ou aux pays du Golfe, tout en affirmant sa place comme acteur autonome dans l'espace euro-africain. Cette diplo-

matie d'équilibre, fondée sur la flexibilité, la temporalité longue et la maîtrise des symboles, prolonge une tradition monarchique qui, depuis l'indépendance, entend préserver la souveraineté dans un monde structuré par des puissances concurrentes. La diplomatie marocaine apparaît ainsi comme une diplomatie de l'entre-deux, ni neutre, ni alignée, mais structurée autour de l'idée que la projection d'un État périphérique dans le système international contemporain repose moins sur la force que sur l'intelligence des équilibres, et sur la capacité à incarner une figure d'intermédiaire.

⁴⁴ Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, « Relations bilatérales – Maroc », *Diplomatie.gouv.fr*, site officiel, consulté le 6 août 2025

⁴⁵ Telquel, « Royal Air Maroc prépare une méga-commande chez Boeing, Airbus en embuscade », publié le 11 juin 2025

⁴⁶ France 3 Régions – Franceinfo, par Sylvain Duchampt, « Safran et Airbus en première ligne du voyage d'Emmanuel Macron au Maroc : plusieurs milliards d'euros en jeu pour l'industrie aéronautique », publié le 29 octobre 2024

⁴⁷ Portail IE, par Sarah Bruneau Salem, « Réconciliation diplomatique entre la France et le Maroc », publié le 10 décembre 2024

⁴⁸ Site de l'Élysée, « Synthèse des accords économiques signés dans le cadre des rencontres entrepreneuriales Maroc-France, Rabat, le mardi 29 octobre 2024 », publié le 29 octobre 2024

CHAPITRE 3

HORIZON 2030 : SOFT POWER, MONDIALISATION SPORTIVE ET AFFIRMATION D'UN MAROC GLOBAL

03

3. Horizon 2030 : Soft power, mondialisation sportive et affirmation d'un Maroc global

3.1. La Coupe du Monde comme levier de diplomatie et d'intégration

La désignation du Maroc, de l'Espagne et du Portugal comme pays hôtes de la Coupe du Monde de football 2030 le 11 décembre 2024 par le Congrès de la FIFA dépasse largement la seule dimension sportive : elle s'inscrit dans une stratégie marocaine de rayonnement où infrastructures, logistique et attractivité se conjuguent pour projeter une image de modernité africaine et méditerranéenne. Le football est pour le Royaume du Maroc un vecteur de dialogue, de mobilité et d'intégration. Comme le souligne Mehdi Bensaid, ministre marocain de la Jeunesse, de la Culture et de la Communication, « *une co-organisation entre 3 pays et 2 continents est un modèle pour une autre mondialisation* », le sport portant ici une jeunesse africaine perçue non comme menace migratoire mais comme gisement d'« *énergie* » et de « *dynamisme* ».

Depuis la demi-finale historique atteinte par les Lions de l'Atlas lors du Mondial 2022, soit une première pour le continent africain, Rabat a consolidé sa position dans le soft power sportif, se classant désormais parmi les cinquante premiers États dans l'indice établi par le think tank SKEMA Publika. Pour le sociologue Abderrahim Bourkia^[49], « le football sert à nouer des liens ou à les consolider », en particulier sur le continent africain où le Maroc multiplie partenariats et initiatives, de la formation à l'accueil d'événements.^[50] Toutefois, comme le rappelle Hervé Penot, journaliste à *L'Équipe*^[51] : cette diplomatie sportive se déploie dans un environnement diplomatique fragmenté, marqué à la fois par les tensions persistantes avec le voisin algérien et par la montée de la politisation des stades de football sur fond de guerre à Gaza. Dans ce contexte, Rabat s'emploie à agréger autour de sa cause le plus grand nombre possible d'alliés, en s'efforçant de contenir à la fois son rival maghrébin, l'Algérie, et l'autre puissance continentale, l'Afrique du Sud.

⁴⁹ *Le Monde Afrique*, par Alexandre Aublanc, « Au Maroc, le football se joue aussi sur le terrain diplomatique », publié le 4 février 2025

⁵⁰ SKEMA Publika (think tank de SKEMA Business School), par Simon Chadwick, Paul Widdop, Claude Revel, Frédérique Vidal, Sean Scull et Marin-Marie Le Bris, « Sport and Soft Power Ranking », publié le 25 mars 2025

⁵¹ *Le Monde Afrique*, par Alexandre Aublanc, « Au Maroc, le football se joue aussi sur le terrain diplomatique », publié le 4 février 2025

Or, derrière la façade éclatante et consensuelle que promet l'échéance de 2030, se profile en réalité une joute d'influence où le ballon rond, instrument de mobilisation des foules et langage commun aux nations, devient l'arme la plus douce, et la plus universelle, des rapports de force.

Au-delà de la Coupe du monde 2030, le Maroc s'apprête dès 2025 à accueillir la Coupe d'Afrique des Nations, prélude à cinq éditions consécutives de la Coupe du Monde féminine des moins de 17 ans.^[52] Cette capacité logistique s'explique par l'ampleur des moyens mobilisés : un budget annuel d'un milliard de dirhams (près de cent millions d'euros) pour la Fédération royale marocaine de football, et une politique de coopération sportive active avec des fédérations africaines comme celles du Malawi, du Rwanda ou de la Zambie. Pour Moncef Lyazghi, chercheur en politiques sportives, l'enjeu consiste à amener plusieurs États africains à reconfigurer leur relation avec le Maroc en mobilisant le vecteur footballistique. Dans cette perspective, la Coupe d'Afrique des nations devient l'illustration la plus visible de cette diplomatie par le ballon rond. Fort de son ancrage déjà solide dans l'imaginaire touristique continental et international, le Royaume cherche, à travers ces grands rendez-vous sportifs, à consolider son statut de destination de référence. La démonstration de sa capacité organisationnelle ne relève pas seulement du prestige, elle participe d'une stratégie de crédibilisation auprès des investisseurs. Comme le souligne Nasser Al-Khater, directeur général du Mondial 2022, l'expérience des précédentes éditions, du Brésil en 2014 à la Russie en 2018, montre que chaque pays hôte a vu son attractivité touristique se renforcer dans le sillage de la compétition^[53].

D'après les projections les plus fiables, le Mondial pourrait attirer au Maroc plus d'un million et demi de visiteurs supplémentaires, injectant entre deux et trois milliards de dollars dans les recettes touristiques. Un choc positif qui, à moyen terme, se traduirait par une hausse annuelle du PIB de 0,5 à 1%, durant et après la compétition. L'afflux touristique anticipé devrait bénéficier à un large éventail de secteurs économiques, notamment l'hébergement, avec des taux d'occupation des hôtels situés sur les principaux circuits estimés entre 90% et 100%. Sont également

concernés les secteurs de la restauration et des cafés, ainsi que les transports ferroviaires, routiers et aériens, pour lesquels plusieurs projets d'optimisation ont été lancés. Par ailleurs, les infrastructures publiques et sanitaires, ainsi que les équipements sportifs, en particulier les stades, bénéficieront d'investissements significatifs dans le cadre de cette dynamique^[54]. Le tournoi offrira, de surcroît, la vitrine idéale pour mettre en lumière des pôles tels que Marrakech, Agadir, Tanger ou Fès. Les droits de diffusion et de parrainage représenteront également une source majeure de revenus, portés par une communication déployée sur les plateformes numériques et télévisuelles. Ce maillage d'activités et d'investissements devrait engendrer entre 50 000 et 80 000 emplois, temporaires ou durables, dans les secteurs de la construction, du tourisme et des services. Pour Rabat, l'enjeu dépasse largement le simple coup de pouce conjoncturel : il s'agit d'inscrire les nouvelles infrastructures et l'image projetée à l'international dans une dynamique durable afin d'assurer au Maroc la pérennité d'un flux de revenus stabilisé au-delà de la durée du tournoi. Au-delà de l'économie, l'organisation de tels événements engage aussi des enjeux structurels, en particulier environnementaux.

À l'instar du Qatar en 2022, le Maroc inscrit sa candidature dans une logique qui dépasse le seul registre des tactiques politiques ou des stratégies économiques. Organiser une Coupe du Monde devient ainsi le levier d'une série de réformes structurelles profondes. Comme le souligne S.E. Hassan Al Thawadi, secrétaire général du Conseil suprême pour la remise et l'héritage, organe chargé de la planification et de l'exécution du Mondial qatari, « *le travail que nous avons entrepris depuis que l'organisation de cette édition nous a été confiée en 2010 a profondément transformé le Qatar* ». L'expérience qatari démontre que cet événement peut impulser des changements durables, avec notamment des stades certifiés construction durable, une réduction de 40% de la consommation en eau, et une amélioration de 42% de leur efficacité énergétique par rapport aux normes internationales. Durant la compétition, 77% des déchets produits ont été recyclés, compostés ou réutilisés et près de 80% des matériaux de construction ont trouvé une seconde vie.^[55] Pour le Maroc, engagé de longue date dans la voie du développement durable, cette dimension revêt un caractère central. La diplomatie sportive qu'il

⁵² SKEMA Publika (think tank de SKEMA Business School), par Simon Chadwick, Paul Widdop, Claude Revel, Frédérique Vidal, Sean Scull et Marin-Marie Le Bris, « *Sport and Soft Power Ranking* », publié le 25 mars 2025

⁵³ *Courrier International*, « *La Coupe du monde : le Qatar prévoit 17 milliards de dollars de recettes* », publié le 27 septembre 2022

⁵⁴ 2M.ma, par Ilias El Mesnaoui, « *Coupe du monde 2030 : quelles retombées économiques sur le Maroc ?* », publié le 13 décembre 2024

⁵⁵ FIFA, *FIFA World Cup Qatar 2022™ – Rapport final sur la durabilité*, publié en 2024

déploiement ne peut se faire au détriment de la diplomatie environnementale qu'il promeut activement, en particulier sur le continent africain où Rabat aspire à conjuguer ambition sportive et exemplarité écologique.

3.2. Une diplomatie culturelle à la croisée des identités

La projection internationale du Maroc repose sur un récit identitaire résolument pluraliste, qui articule harmonieusement les héritages arabo-berbères, africains, islamiques et méditerranéens. Ce discours de synthèse, porté tant par les institutions que par les élites culturelles, s'inscrit dans une volonté affichée de faire du soft power un levier de légitimation et de visibilité sur la scène mondiale. Le Maroc cherche ainsi à conjuguer tradition et modernité, affirmant une singularité ouverte et inclusive. Cette construction identitaire trouve une traduction institutionnelle majeure dans la Constitution de 2011, qui consacre cette diversité en reconnaissant les dimensions arabes, amazighes, ainsi que « *ses affluents andalou, saharien, africain, hébraïque et méditerranéen de l'identité nationale* » (article 5).^[56] Par cet ancrage, l'État confirme sa volonté de se positionner en puissance stable et tolérante, à la croisée des mondes arabe, africain et occidental. Au cœur de cette diplomatie culturelle figure la diplomatie religieuse, centrée sur la figure du Commandeur des croyants, prérogative royale qui légitime le rôle du Maroc comme promoteur d'un islam modéré, fondé sur le rite *malékite*. Cette diplomatie religieuse, qui s'appuie également sur la formation théologique et la fonction d'imam, constitue un atout face à la concurrence saoudienne ou turque et s'inscrit dans une stratégie plus large de stabilisation régionale.

Plus largement, la diplomatie culturelle marocaine s'appuie aussi sur le milieu universitaire et éducatif, des vecteurs essentiels de son influence régionale et internationale. En 2021, le Maroc accueillait 23 411 étudiants étrangers, dont 83% venus d'Afrique, contribuant ainsi à la formation des futures élites professionnelles francophones du continent. Les universités de Rabat, Marrakech et Fès jouent un rôle croissant, portées par des coopérations scientifiques et des programmes partenariaux résolument tournés vers l'international. Par ailleurs, inscrits au patri-

moine mondial de l'UNESCO^[57], les savoir-faire artistiques et rituels marocains, allant de la musique gnawa à l'art de la fantasia, en passant par les traditions culinaires comme le couscous et l'artisanat de la calligraphie, nourrissent une dynamique culturelle forte. Ces formes artistiques sont mises en lumière lors d'événements majeurs, tels que les festivals Mawazine à Rabat, des Musiques sacrées du monde à Fès, le festival Gnaoua à Essaouira ou encore le Festival du film de Marrakech. Ils offrent une vitrine où le Maroc affiche une identité à la fois fière de ses racines traditionnelles et ouverte aux échanges et à la modernité. À cet égard, Mehdi Qotbi, président de la Fondation des musées du Maroc, souligne : « *Le MMVI compte aujourd'hui parmi les musées africains de renom grâce à la richesse de ses collections et au rayonnement de ses expositions. [...] La Fondation des musées du Maroc contribue à la promotion de cette nouvelle scène artistique, à travers des expositions dans ses différents musées. Cette diversité constitue une base solide pour promouvoir une identité plurielle, une culture d'ouverture, de coexistence et de respect mutuel entre les nations* ». Toutefois, un défi persiste : celui de garantir un accès plus large et une meilleure promotion de cette richesse culturelle auprès des populations populaires et rurales, afin d'ancrer cette diplomatie culturelle dans toutes les strates de la société. Selon les données du Haut-Commissariat au Plan (HCP) et des analyses de l'UNESCO, le taux d'analphabétisme au Maroc reste élevé, affectant près de 30% de la population, tandis qu'à peine 40% des jeunes réussissent à obtenir leur baccalauréat, illustrant ainsi les défis persistants du système éducatif face aux fractures sociales et territoriales.

⁵⁶ Royaume du Maroc, *Constitution du Royaume du Maroc (promulguée par dahir n° 1-11-91 du 30 juillet 2011, publiée au Bulletin officiel n° 5952 bis, 17 juin 2011, texte adopté par référendum le 1er juillet 2011)*

⁵⁷ UNESCO, « Maroc – patrimoine culturel immatériel », consulté le 9 août 2025

CONCLUSION

**CAP 2035 : LE MAROC EN
MARCHE VERS UNE NOUVELLE
DIMENSION ?**

CONCLUSION

Au terme de cette analyse, une conviction s'impose : en un quart de siècle, le Maroc a bâti les assises d'un modèle fondé sur l'ambition, la résilience et l'ouverture. Cette transformation procède d'une vision stratégique assumée au sommet de l'État par le Roi Mohammed VI, et traduite dans des réformes structurelles qui touchent aussi bien l'économie et les infrastructures que le tissu social et la diplomatie. Des chantiers phares, de Tanger Med à la filière automobile, de la protection sociale universelle à l'ancrage continental, illustrent la capacité du Royaume à transformer ses orientations en résultats tangibles.

Les défis restent toutefois réels, qu'il s'agisse de la gestion durable des ressources, de la réduction des fractures territoriales ou de l'adaptation aux turbulences géopolitiques et économiques mondiales. La force du Maroc réside dans sa capacité à affronter ces incertitudes sans dévier de son cap. En continuant d'articuler croissance économique et justice sociale, en consolidant ses alliances tout en préservant son autonomie, et en transformant ses atouts logistiques et industriels en leviers de développement inclusif, le Royaume peut non seulement atteindre les objectifs fixés par la CSMD, dont les travaux n'ont pas vocation à être exhaustifs mais globaux : ils fixent un cap, précisent la vision du pays et définissent les priorités, à commencer par le doublement du PIB d'ici 2035.

Le prochain Exécutif, issu des urnes en 2026, sera donc chargé de continuer de faire vivre ce modèle sur le plan opérationnel, notamment pour réduire les inégalités territoriales et de revenus, et rééquilibrer la nature de la croissance marocaine afin de la rendre plus inclusive et plus soutenue. Et c'est précisément pour éviter toute tentation de récupération politicienne que le mécanisme de suivi du modèle de développement a été placé auprès de la plus haute autorité du pays, à savoir le Roi du Maroc.

De fait, la trajectoire du Maroc n'est pas celle d'un pays en simple rattrapage, mais celle d'un État qui, conscient de ses responsabilités et de ses opportunités, vise à se positionner comme une puissance d'équilibre. Cette ambition devrait se traduire par un rôle accru sur la scène internationale avec l'organisation conjointe de la Coupe du Monde en 2030, une prospérité mieux partagée au sein du pays, et la consolidation d'un socle de stabilité qui demeure sa signature la plus précieuse.

À l'orée d'une décennie charnière, le Maroc ne se lit plus seulement à travers le prisme de ce qu'il a déjà accompli, mais à travers l'image projetée de ce qu'il entend devenir. L'horizon 2035, conçu comme point de convergence des réformes, n'a rien d'une abstraction lointaine : il s'inscrit dès à présent dans un calendrier précis, ponctué d'étapes où se conjuguent décisions politiques, investissements et recompositions sociales. Mais pour atteindre ce cap, il faudra rompre avec ces « *rythmes circadiens* »⁵⁸ qui, depuis des décennies, alternent poussées spectaculaires et phases d'attentisme. Ce cycle, s'il a permis des bonds stratégiques, a aussi freiné la maturation continue du modèle national. Le défi est désormais de substituer à ces à-coups une progression linéaire et disciplinée, où rigueur et prévisibilité deviendront les garants d'une confiance durable, celle des citoyens comme celle des partenaires étrangers.

Dans un monde fragmenté, où les plaques tectoniques de la puissance se déplacent avec une rapidité inédite, peu d'États peuvent prétendre tracer une ligne stratégique continue sans sacrifier leur ouverture. Le Maroc ambitionne d'intégrer le cercle restreint de ces pays. Il ne s'agit pas seulement, pour lui, d'assumer une position de trait d'union entre rives et continents, mais de démontrer qu'une nation africaine, arabo-musulmane, peut conjuguer modernité et souveraineté, inclusion et projection internationale. Cette ligne de force traverse le territoire de Tanger Med, porte d'échanges planétaires, aux reliefs de l'Atlas, des chaînes industrielles de Kénitra aux miroirs solaires de Ouarzazate, des salons feutrés de la diplomatie aux chantiers modestes où se façonne le quotidien.

L'histoire à écrire ne se résume ainsi ni à des taux de croissance, ni à des positions dans les palmarès mondiaux. Elle se lira à la capacité de cet État-Nation millénaire de transmuter ses atouts latents en influence effective, de convertir son rayonnement en prospérité partagée, de faire de sa stabilité non pas un conservatisme immobile, mais un tremplin vers l'audace. Dans cette alchimie, qui associe vision à long terme et constance dans l'action, se dessine le grand défi d'un horizon marocain : un état d'équilibre exigeant, fertile, et innovant.

⁵⁸ Abdelmalek Alaoui, *Le temps du Maroc, la Croisée des Chemins Éditions*, paru en 2021

TABLE DES MATIÈRES

Synthèse	7
Introduction - Le Maroc, une trajectoire singulière dans une région en transformation	9
Une géopolitique du temps long : un ancrage continental du Royaume	15
Horizon 2035 : entre défis structurels intérieurs et opportunités de rayonnement	17
Chapitre 1 - Le Maroc à la croisée des routes : ancrage historique et projection géoéconomique	19
1.1. Un ancrage au carrefour des mondes	21
1.2. Une stratégie d'ouverture économique et de connectivité régionale	22
1.3. Une projection géoéconomique vers l'Afrique et le monde	27
Chapitre 2 - Le Maroc, acteur de stabilité au cœur des transitions sécuritaires et défis géopolitiques	29
2.1. Une posture sécuritaire préventive dans un environnement en recomposition	31
2.2. Une diplomatie de partenariats diversifiés : entre bilatéralisme actif et nouvelles ambitions multilatérales	33
2.3. Une diplomatie d'équilibre et de non-alignement à l'épreuve des défis globaux	36
Chapitre 3 - Horizon 2030 : Soft power, mondialisation sportive et affirmation d'un Maroc global	41
3.1. La Coupe du Monde comme levier de diplomatie et d'intégration	43
3.2. Une diplomatie culturelle à la croisée des identités	46
Conclusion - Cap 2035 : le Maroc en marche vers une nouvelle dimension ?	49

NOTES STRATÉGIQUES DE CHOISEUL

Nouvelle série

Cap sur un leadership inclusif

Collectif

Au cœur du bien-vieillir.

Sensibiliser, dépister, prioriser face à l'urgence cardiovasculaire

Paul Gadel

Cap sur un leadership responsable

Collectif

Du télétravail à l'open travail.

Vers une organisation flexible et hybride

Christophe Harrigan

Préserver notre industrie de défense

François Mattens

Faire de la France une Solar Nation

Pascal Lorot

Repenser la souveraineté.

Briser la tragédie des horizons

Lorraine Tournyol du Clos

Quels leaders pour demain ?

Pascal Lorot

Favoriser l'adoption du Cloud en France.

Entre compétitivité et souveraineté

Christian Saint-Étienne, Hubert Védrine et Aurélien Portuese

L'avenir de la réassurance post-covid

Olivier Pastré et François-Xavier Albouy

L'eau, un enjeu stratégique mondial.

Les atouts de la France dans la compétition mondiale

Jean-François Daguzan

CHOISEUL

L'Institut Choiseul est un *think and do tank* indépendant, non partisan et à but non lucratif. Il se dédie au décryptage des grands enjeux économiques et à la fédération de la jeune génération économique.

Pour alimenter le débat public et incarner les dynamiques économiques en cours, l'Institut Choiseul produit des Notes Stratégiques, des études ponctuelles et des classements de jeunes leaders. Pour fédérer et animer ses communautés, il déploie des événements de haut-niveau mêlant networking convivial, témoignages d'experts et de praticiens et échanges sur des sujets de prospective, sur différents territoires et verticales économiques, en France, en Europe et en Afrique.

Au croisement de la communauté d'affaires et du cercle de réflexion, l'Institut Choiseul offre une plateforme aux décideurs économiques privés comme publics pour s'identifier mutuellement, se mettre en réseau, promouvoir leurs initiatives et réfléchir aux grandes tendances économiques de demain.

Choiseul

14, rue Gaillon | 75002 Paris, France

Tél. : +33 (0)1 53 34 09 93

Email : contact@choiseul.info

www.choiseul.info

www.choiseul-france.com



@instchoiseul



Institut Choiseul

Cette Note ne peut être vendue.

Dépôt légal : février 2023

ISBN : 978-2-4938-3906-0

Imprimé en France.

© Choiseul, octobre 2025 – Les Notes Stratégiques.

CHOISEUL