

L'initiative Maroc Atlantique : opportunités et défis

The Moroccan Atlantic Initiative: Opportunities and Challenges.

Auteur 1 : JABRI Nada.

Auteur 2 : HANINE Sanae.

JABRI Nada , (0009-0006-3389-5324 *, Doctorante en sciences de gestion, Laboratoire de Recherche en Economie, Gestion et Management des Affaires.)

1 Université Hassan Premier, Faculté d'Economie et de Gestion, Settat, Maroc

HANINE Sanae , (0000-0001-6510-524X*, Professeur Universitaire, Laboratoire de Recherche en Economie, Gestion et Management des Affaires.)

2 Université Hassan Premier, Faculté des Sciences et Techniques, Settat, Maroc

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : JABRI .N & HANINE .S « L'initiative Maroc Atlantique : opportunités et défis », African Scientific Journal « Volume 03, Num 35 » pp: 1256 – 1271.



DOI : 10.5281/zenodo.19596899

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

L'économie bleue est un des leviers de la transition vers un développement durable du Maroc, dont la façade atlantique est une des opportunités majeures. L'Initiative Maroc Atlantique est une démarche qui vise à valoriser l'économie bleue marocaine dans ce sens en tirant parti de la façade atlantique pour renforcer la coopération durable intercontinentale entre l'Afrique, l'Europe et les Amériques, améliorer la connectivité régionale et promouvoir un développement durable. Pour comprendre son potentiel, il s'avère essentiel d'analyser les opportunités qui représente pour le pays ainsi que les défis qui pourraient entraver sa mise en œuvre avec une matrice SWOT traduite par une lecture stratégique par la matrice TOWS. L'étude est basée sur une méthodologie qualitative en s'appuyant sur une analyse approfondie de documents et un codage thématique, sur une base d'un corpus de 47 documents étudiés dont des rapports institutionnels, des communications officielles, des articles de presse spécialisés et des travaux académiques. Les résultats de l'analyse montrent que le Maroc dispose d'atouts importants, tels qu'un positionnement géostratégique favorable, des infrastructures portuaires de qualité et un soutien politique de haut niveau. Cependant, ces opportunités sont soumises à plusieurs défis, notamment la complexité de la gouvernance multi-acteurs, les incertitudes financières, les vulnérabilités sécuritaires régionales et les exigences croissantes en matière de durabilité. L'Initiative Maroc Atlantique est un levier stratégique prometteur pour renforcer le dispositif de l'économie bleue marocaine et africaine qui doit s'appuyer sur une gouvernance coordonnée, des mécanismes de pilotage transparents et une intégration effective des dimensions financières, environnementales et géopolitiques.

Mots clés : économie bleue, innovation durable, Atlantique, opportunités, défis

Abstract

The blue economy is one of the key drivers of Morocco's transition toward sustainable development, and its Atlantic coastline represents a major opportunity in this regard. The Morocco Atlantic Initiative is an initiative aimed at promoting Morocco's blue economy by leveraging the Atlantic coastline to strengthen sustainable intercontinental cooperation between Africa, Europe, and the Americas, improve regional connectivity, and promote sustainable development. To understand its potential, it is essential to analyze the opportunities it presents for the country as well as the challenges that could hinder its implementation using a SWOT analysis, interpreted through a strategic lens via the TOWS matrix. The study is based on a qualitative methodology, drawing on an in-depth document analysis and thematic coding, based on a corpus of 47 documents examined, including institutional reports, official communications, specialized press articles, and academic works. The results of the analysis show that Morocco possesses significant strengths, such as a favorable geostrategic location, high-quality port infrastructure, and high-level political support. However, these opportunities are subject to several challenges, including the complexity of multi-stakeholder governance, financial uncertainties, regional security vulnerabilities, and growing sustainability requirements. The Morocco Atlantic Initiative is a promising strategic lever for strengthening the Moroccan and African blue economy, which must be based on coordinated governance, transparent steering mechanisms, and the effective integration of financial, environmental, and geopolitical dimensions.

Keywords: blue economy, sustainable innovation, Atlantic, opportunities, challenges

Introduction

Fort de son potentiel en matière de développement des infrastructures et de sa vision ambitieuse le Maroc tend à reconnecter les pays de Sahel avec des chaînes économiques mondiales via sa zone Atlantique. Les enjeux historiques sociaux, géopolitiques, économiques et institutionnelles ont lentement freiné l'esprit de coopération Maroc-Sahel au fil du temps, conscient de ces défis qui nuisent gravement au développement économique de la zone Sud-africaine, le discours royal du 6 novembre 2023 relatif au 48^e anniversaire de la marche verte prononcé par Sa Majesté le Roi Mohamed VI souligne que cette initiative royale vise à favoriser la sécurité et la stabilité partagée entre 23 pays africains atlantiques¹ et faciliter l'accès des pays du Sahel à l'Atlantique, ce fut l'une des opportunités majeures non seulement pour la valorisation de l'Atlantique marocain mais pour l'expansion de son économie bleue qui se présente aujourd'hui comme un levier national réel de la croissance économique et la prévention écologique.

Dans ce contexte, où les transitions énergétiques et maritimes sont à l'œuvre à l'échelle mondiale, le large atlantique est au cœur de nouvelles opportunités émergent dans l'économie bleue. Pour le Maroc, qui s'étire de l'Atlantique à la Méditerranée sur plus de 3 500 kilomètres entre terre, mers et océans et qui revendique une zone économique exclusive océanique d'environ un million de km², la mer est son futur, elle est déjà source de son bien-être, elle sera demain l'un des moteurs de sa croissance économique comme l'illustre l'initiative "Maroc Atlantique qui vise principalement à faire du Maroc un hub à vocation intercontinental reliant le bassin africain à l'Europe et aux Amériques, à travers le développement de projets à forte souplesse océanique autour d'infrastructures portuaires, énergétiques, halieutiques et scientifiques. Notre recherche vise à répondre à la suivante problématique : quelles opportunités l'initiative *Maroc Atlantique* offre-t-elle pour favoriser l'évolution de l'économie bleue marocaine vers un modèle durable et innovant, et quels défis en freinent encore la mise en œuvre effective ?

Sur le plan scientifique, cette étude a pour intérêt de comprendre comment s'applique la politique de l'économie bleue marocaine dans la zone atlantique et vise à enrichir la réflexion sur la gouvernance et la gestion durable des océans dans l'Afrique en général et au Maroc en particulier ainsi qu'enrichir la connaissance sur l'économie bleue marocaine via l'initiative Maroc-Atlantique.

¹ Maroc, Mauritanie, Sénégal, Gambie, Cap-Vert, Guinée-Bissau, Guinée, Sierra Leone, Libéria, Côte d'Ivoire, Ghana, Togo, Bénin, Nigeria, Cameroun, Guinée Equatoriale, Gabon, République du Congo, République Démocratique du Congo, Angola, Sao Tome-et-Principe, Namibie, Afrique de Sud

1. Méthodologie de recherche :

Cette étude adopte une approche qualitative basée sur une analyse documentaire approfondie. L'objectif est d'évaluer de façon structurée le positionnement stratégique de l'Initiative Maroc Atlantique, ainsi que ses implications logistiques, économiques et géopolitiques. La méthodologie s'est articulée autour de trois étapes clés. D'abord, nous avons constitué un corpus de 47 documents variés : rapports institutionnels, communications officielles (articles de presse), articles académiques et scientifiques et sources spécialisées. Ensuite, nous avons procédé à une analyse de contenu minutieuse, en croisant un codage thématique avec une lecture interprétative. Enfin, nous avons mobilisé des outils de diagnostic stratégique pour donner du sens à nos observations. Concrètement, chaque document a été passé en analyse à l'aide d'une grille d'analyse. Celle-ci nous a permis de distinguer les facteurs externes (comme les opportunités et les menaces liées au contexte régional, à la sécurité ou au commerce) des facteurs internes (tels que les forces et les faiblesses en matière d'actifs portuaires, de gouvernance ou de ressources humaines). Les idées clés ont été codées, regroupées par thèmes, puis synthétisées dans une matrice SWOT. Pour aller au-delà du simple constat, nous avons transformé cette analyse en matrice TOWS. Ce croisement stratégique (SO, WO, ST, WT) nous a permis de dégager des options concrètes et actionnables. Pour garantir la solidité de notre travail, nous avons triangulé nos sources (institutionnelles, académiques, médias spécialisés) et cherché systématiquement les points de convergence et de divergence entre les documents. Cette rigueur permet de limiter les biais d'interprétation et d'assurer une traçabilité claire de nos conclusions.

2. Analyse documentaire SWOT

L'analyse SWOT² est un outil de diagnostic et de gestion stratégique mobilisé par les organisations pour produire des stratégies organisationnelles et concurrentielles efficaces adaptées aux environnements internes et externes de chaque organisation (GÜREL E et al. 2017), dans notre contexte l'analyse SWOT est utilisée comme un outil de diagnostic stratégique qui permet la visualisation et la compréhension claire des opportunités que l'initiative Maroc-Atlantique offre pour l'économie bleue marocaine ainsi que les défis qui se présentent comme un obstacle devant la réalisation effective des projets innovants de cette initiative. Cette analyse SWOT de l'Initiative Maroc Atlantique dresse un portrait clair des atouts et des défis internes, ainsi que des opportunités et des risques externes liés à ce projet. Cette vue d'ensemble nous aide à mieux cerner les leviers sur lesquels agir, les obstacles à prévoir et les conditions nécessaires pour que l'initiative soit un succès. C'est un outil pratique pour orienter nos réflexions et nos discussions stratégiques.

² SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

2.1. Le tableau de l'analyse SWOT :

Tableau N°1 : Analyse SWOT de l'initiative Maroc Atlantique

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Positionnement géographique stratégique : le Maroc via sa façade Atlantique relie les trois continents Afrique-Europe-Amériques, et tend à faciliter aux pays du Sahel l'accès à l'Océan Atlantique ce qui lui donne l'atout de devenir un hub maritime et terrestre avec un potentiel logistique à haute valeur ajoutée • Solides infrastructures actives: l'existence des mégas ports Tanger Med (17479 escales maritimes en 2024) (TMPA³,20), port Dakhla Atlantique un grand chantier structurant envisagé en 2028 (1650 hectares d'espace, 12,4MMDH de financement, 2.2 millions de tonnes de marchandises et 950.000 tonnes de produits maritimes à gérer) (MEE⁴,2022), l'axe express Tiznit-Dakhla qui s'étend comme un corridor de compétitivité en réduisant coûts et temps de transport et rend l'initiative atlantique opérationnel sur le terrain terrestre puisqu'il relie Dakhla au réseau national de qui améliore la connectivité de la zone Sud au reste du Maroc • Expérience en écosystèmes portuaires et logistiques approuvée: le géant Tanger-Med se positionne dans le 5e rang mondial dans l'indice de performance des ports a connecteurs de la BM⁵ et SP Global en 2024 avec 10.241.392 EVP⁶, 142 millions de tonnes de marchandises traitées, 17 479 escales maritimes dont 1217 méga navires une hausse de 13% du CA ⁷par rapport à l'année 2023 (8084 en 2023, 9095 en 2024)(Tanger Med, 2024), expérience solide en ports en eaux profondes 	<ul style="list-style-type: none"> • Durée et envergure des projets : les projets portuaires, corridors, zones logistiques... relatifs à l'initiative atlantique sont des projets lourds qui nécessitent un financement solide et un horizon temporel long, le projet alors devient sensible aux délais, aux surcoûts et a la capacité de financement à long terme ce qui engendre un retard ou un décalage dans l'exécution et par conséquent un décalage dans le rôle du hub • Gouvernance multidimensionnelle: Maroc atlantique est une initiative qui relie les pays du Sahel a l'atlantique via des partenariats avec 23 pays africains atlantiques, et envisage à relier aussi le continent africain au potentiel européen et américain, ce qui engendre la multiplication des acteurs et des pays engagés, la coordination entre plusieurs niveaux chacun a ses règles et ses lois pourra conclure a des fragmentations institutionnels qui imposent au Maroc de fournir plus d'efforts pour se positionner comme un pont performant alignant tous les maillons • Manque d'un cadre financier précis: aucune initiative ne peut s'aboutir sans l'engagement de toutes ses parties prenantes, Maroc-Atlantique est une initiative dédiée principalement aux pays du Sahel pour les désenclaver de l'accès à la mer, de son cote le Maroc se lance dans le financement des projets de cette initiative mais il a besoin de soutien des pays du Sahel dans l'exécution de leurs parties ce qui alourdit la capacité financière de ces

³ Tanger Med Port Authority

⁴ Ministère de l'Équipement et de l'Eau

⁵ BM : Banque Mondiale

⁶ Equivalent Vingt Pied

⁷ Chiffre d'affaires

notamment Nador West Med, on parle de 3 millions de tonnes de marchandises, 3 millions de EVP, plus de 100 pays connectés dont 35 opérateurs logistiques (Tanger Med, 2024)

- Soutien politique et diplomatique: Maroc-Atlantique est une initiative portée par sa majesté le Roi Mohamed VI, ce qui pousse les institutions locales et les partenaires à l'interpréter comme une priorité stratégique ce qui diminue le risque politique et augmente la capacité d'engagement, le caractère top-level de l'initiative facilite l'accès aux financements, la coordination avec les réseaux nationaux et les partenaires atlantiques ce qui accélère l'exécution non seulement la vision, le pilotage de haut niveau que porte ce projet permet d'harmoniser les objectifs des acteurs (diplomatie, financement, infrastructures, sécurité...) et réduire les conflits de priorités ce qui permet de dresser une feuille de route qui souligne une coordination institutionnelle forte

- Un réseau logistique et portuaire complémentaire : la double face maritime du Maroc (Atlantique et Méditerranée) permet la diversification des routes et chaînes d'approvisionnement ce qui fait gagner à l'initiative atlantique la crédibilité de la gestion marocaine maritime en tant que hub intercontinental, soutient la multiplication des filières) commerce, industrie, énergie...) ce qui réduit la dépendance du pays et de l'initiative par conséquent

- Compatibilité du projet avec les objectifs de l'économie bleue : cela se traduit par la capacité de l'initiative à animer des chaînes de valeurs maritimes stratégiques, renforcer le potentiel marin marocain et africain, innover en matière d'infrastructures logistiques durables qui auront un retour

pays, certes selon Hilal le représentant permanent du Maroc auprès des NU, les pays du Sahel tendent à bénéficier des soutiens internationaux, mais il existe encore une ambiguïté concernant le financement de l'initiative « qui finance quoi? »

- Difficultés de pilotage: il n'existe pas un tableau de bord consolidé et public entre tous les acteurs qui démontre l'état d'avancement, les coûts, le calendrier le business model ... ce qui rend l'accès à l'avancement des partenaires difficile réellement et crée un décalage entre les pays opérationnellement par conséquent un décalage dans les calendriers d'exécution et d'opération de l'initiative, cela impacte aussi les décisions des investisseurs en termes d'incertitudes et complique la communication et la recherche scientifique dans ce volet

- Renforcement des capacités et compétences locales : pour se positionner comme hub il ne suffit pas d'être un leader en matière d'infrastructures, mais cela nécessite plusieurs compétences, en logistiques, douanes informatique, maintenance digital...l'aspect social et formation semble crucial à traiter pour la réussite de l'initiative. Au Maroc la population jeune active (entre 15ans-59ans) est de 59,7% soit plus de la moitié de la population marocaine cette proportion ne compte que 1.18 millions de personnes inscrits dans la formation post-baccalauréat dans des différentes filières (HCP⁸,2025) soit un taux modeste par rapport aux compétences et capacités qui nécessitent l'employabilité dans le secteur de l'initiative atlantique

⁸ Haut Commissariat au Plan

<p>positif sur l'économie marocaine et la durabilité écologique</p>	
<p>OPPORTUNITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Désenclavement des pays sahéliens : les Nations Unies ont déclaré que les pays sans accès au littoral ont un niveau de développement inférieur 20% des pays avec littoral, ces pays souffrent des coûts élevés, des risques politiques et frontaliers, l'initiative royale vise à faciliter l'accès de ces pays au littoral atlantique afin de leur donner des opportunités de développement plus large et renforcer le potentiel de l'économie bleue marocaine et africaine • Position de hub-cluster: l'ambition de l'initiative n'est pas seulement de positionner le Maroc comme un hub intercontinental mais de créer un cluster de projets industriels et logistique ainsi d'infrastructures notamment les ports Dakhla Atlantique et Nador West Med, amélioration des services portuaires, création du cluster de logistique froide pour valoriser l'exportation, favoriser les zones agro-industrielle soutenue par le dessalement de l'eau (Nador West Med propose 800 hectares pour les zones industrielles, Dakhla Atlantique propose 1600 hectares pour les activités industrielles et 5200 hectares pour les zones agricoles irriguées par le dessalement de l'eau) (Nizar Barka, Journal Reuters, 2025) • Renforcement du commerce africain (ZLECAF⁹): l'accord ZLECAF entre les pays africains tend à aboutir à un commerce réel dans le continent par la réduction des droits de douanes et les barrières commerciales, faciliter la circulation des marchandises via la diminution des coûts de transit et harmoniser les procédures et 	<p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instabilité sécuritaire du Sahel: l'instabilité au Sahel se traduit d'abord par un risque physique (attaques, criminalité transfrontalière), un focus du Global Report on Food Crises 2025 indique 24 300 décès liés à la violence en 2024 en Afrique de l'Ouest et au Sahel, signalant un niveau de risque durablement élevé (GRFC, ¹³2025) • Tensions géopolitiques et contre-influence: le risque ici est diplomatique et institutionnel (alignements, sanctions, décisions de transit), le trio Mali–Burkina Faso–Niger a formellement quitté la CEDEAO¹⁴, renforçant une reconfiguration régionale pouvant compliquer la coordination entre les pays (après l'atterrissage urgent d'un avion nigérian au Burkina, l'alliance des états de Sahel a mis ses forces en état d'alerte maximale pour abattre tout avion jugé en violation ce qui engendre des tensions qui vont freiner les projets) • Les groupes terroristes et séparatistes : les pays bénéficiaires de l'initiative doivent remédier à leurs situations sécuritaires, selon l'office du contre-terrorisme des NU, les groupes terroristes ont commis plus de 3900 attaques, et 4593 morts soit 47% des morts dans le monde durant l'année 2023 (OCTNU,2023). Ainsi les groupes séparatistes comme le Polisario qui partage les intentions de déstabilisation des pays de Sahel avec les groupes terroristes demeurent une menace véritable pour le développement économique et sociale de la région

⁹ Zone de Libre Echange Continentale Africain

¹³ GRFC: Global Report on Food Crises

¹⁴ Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest

les normes afin de créer un commerce rapide, performant et rentable dans l'Afrique (la Banque Mondiale déclare que le ZLECAF augmente les revenus africains de 7% soit 450 milliards de dollars d'ici 2035 (BM, 2020), l'Union africaine affirme que l'application effective de l'accord ZLECAF pourra augmenter le commerce intra-africain jusqu'à 52.3% (UA, NU, 2020)), l'accord demeure alors un atout réel pour l'initiative atlantique qui vise de son rôle a connecter les pays du continent africain

- Les partenariats atlantiques: l'initiative royale tire profit des différents partenariats et accords conclu entre le Maroc et les pays africains on parle notamment de l'accord « gazoduc Nigeria-Maroc approuvé en 2016 et qui vise la connexion du Maroc au gaz nigérian, s'entendra sur 6800km dont 5100 km en mer (MTEDD¹⁰, journal Reuters, 2025), le câble sous-marin africain 2Africa qui relie 33 pays, dans 3 continents Afrique, Europe et Asie (2Africa, 2022), l'initiative Maroc atlantique pourra bénéficier d'une infrastructure numérique solide l'exposant au monde entier...)

- Les transitions énergétiques: l'Organisation Maritime Internationale vise une baisse de 40% des gaz à effet de serre d'ici 2030 et adopter des carburants dans le transport maritime zéro effet ou quasi-zéro pour représenter au moins 5% de l'énergie utilisée d'ici 2030 (OMI¹¹, 2023), cette ambition énergétique internationale s'aligne parfaitement avec les l'objectif marocain dans le volet des énergies renouvelables de passer de 45% à 52% d'ici 2030 (MTEDD, journal Reuters, 2025), les nouveaux ports Nador West Med et Dakhla Atlantique plus le port envisagé a TANTAN disposent des infrastructures pour l'exportation de

- Chocs macro-économiques : Les grands projets d'infrastructure comme les ports ou les plateformes logistiques sont très lourds en matière de financement et par conséquent sensibles aux variations des taux d'intérêt, au prix des matériaux et à la santé de l'économie mondiale. L'UNCTAD observe ainsi qu'en 2024 que les coûts du transport maritime ont littéralement explosé, l'indice de fret de Shanghai avait plus que doublé entre fin 2023 et mi-2024 (UNCTAD, 2024). L'organisation alerte qu'une telle hausse, si elle se maintient, pourrait faire grimper les prix à la consommation de près de 0,6% d'ici 2025. La Banque mondiale, de son côté, anticipe une forte volatilité selon les secteurs. Elle prévoit par exemple une baisse des prix de l'énergie d'environ 12% en 2025, mais une hausse marquée de plus de 20% pour les engrais (BM, 2025). Cette divergence pourrait peser lourd sur les coûts de construction, d'exploitation et sur toute la chaîne logistique.

- La compétition entre les hubs portuaires : Aujourd'hui, les ports ne se font pas seulement concurrence sur les prix mais aussi sur la fiabilité, la rapidité des escales, et la qualité des services proposés, comme le transbordement, les zones industrielles intégrées ou la digitalisation des processus. Pour y voir plus clair, la Banque mondiale publie chaque année un classement très scruté, le Container Port Performance Index (CPPI), qui compare l'efficacité des ports à travers le monde: Port-Saïd Est s'est hissé en 2024 à la 3e place mondiale (et la 1ère dans la région) de ce classement CPPI tandis que Tanger Med s'est positionné en 5e rang. Cela montre bien que des hubs concurrents parviennent à monter en

¹⁰ Ministère de Transition Énergétique et Développement Durable

¹¹ Organisation Maritime Internationale

l'hydrogène vert (Nizar Baraka, journal Reuters, 2025)

- Digitaliser les procédures portuaires et douanières: c'est un investissement qui porte rapidement ses fruits parce que cela réduit directement les lourdeurs administratives qui font perdre un temps précieux au Maroc une importation nécessite encore 57 heures pour les formalités aux frontières et 26 heures pour le traitement des documents (BM,2020). Autrement dit, une bonne partie du temps logistique est toujours absorbée par les contrôles douaniers. Dans ce sens, l'expérience de PortNet le guichet unique marocain s'impose comme un modèle instructif. Les retours terrain montrent une amélioration nette des indicateurs de fluidité du commerce, le Maroc est passé de la 102e à la 63e place (sur 189 économies) entre 2016 et 2017 dans le classement Trading Across Borders de la Banque mondiale (IFC,¹²2017).

gamme, grâce à des investissements massifs et une forte digitalisation

- Risques opérationnels: Les menaces opérationnelles combinent les risques "classiques" des mégaprojets (délais/surcoûts), et les risques de réseau (co-gestion, retards, maintenance...). L'UNCTAD¹⁵ rapporte qu'en 2024 le commerce maritime a augmenté de 2,2% tandis que les passages en ton-milles ont augmenté d'environ 6% (effet reroutage), entraînant des coûts plus élevés et des retards, avec un impact direct sur la fiabilité des chaînes logistiques. S&P Global (analyse liée au CPPI) note qu'à Singapour 85% des navires entrants arrivaient hors-horaire en 2024 (vs 77% en 2023), un indicateur concret de volatilité opérationnelle dans les grands hubs.
- Risque des batailles des récits: c'est que certains acteurs diffusent des faux récits qu'il s'agisse de propagande, de rumeurs ou de fausses informations dans le but d'influencer l'opinion et de saper la crédibilité d'un projet. Même si cela ne relève pas du "militaire", les conséquences peuvent être bien réelles: méfiance des partenaires, pressions politiques, retards ou renégociations forcées. Pour mesurer l'ampleur du phénomène, on peut se référer au 3^e rapport du SEAE¹⁶: entre novembre 2023 et novembre 2024, pas moins de 505 incidents ont été recensés, diffusés via quelque 38 000 canaux dans près de 90 pays, impliquant 322 organisations différentes. Cela montre à quel point ces campagnes d'influence sont massives, structurées, et qu'elles touchent aussi, de manière significative, l'Afrique subsaharienne notamment une note de

¹² International finance Cooperation

¹⁵ United Nations Conference on Trade and Development

¹⁶ Service européen pour l'action extérieure

l'EUISS¹⁷ fait état d'une explosion de l'activité informationnelle entre 2020 et 2023: +703% au Mali, +940% au Burkina Faso, +947% au Niger. Au Burkina, le nombre de campagnes attribuées à la Russie serait passé de 1 en 2022 à 8 en 2024 et par conséquent dans un tel environnement, la réputation d'un projet peut être déformée et retournée dans l'espace public.

Source : par les auteurs

2.2. Discussion

D'après l'analyse SWOT des documents relatifs à l'initiative et la lecture TOWS de cette matrice on peut conclure que l'initiative atlantique repose sur des fondements forts et offre de véritables opportunités pour l'évolution de l'économie bleue marocaine et africaine :

- Maroc Atlantique est une initiative intercontinentale et un véritable levier de co-développement : la matrice SWOT met en évidence que la force dominante de l'Initiative Maroc Atlantique réside dans la combinaison suivante :

« Position géostratégique + actifs logistiques + capacité d'exécution ».

Dans une lecture de management stratégique, cela correspond à une capacité organisationnelle: le Maroc ne propose pas uniquement une vision diplomatique, il s'appuie sur un système logistique national (hubs, corridors, gouvernance portuaire, zones industrielles) qui rend l'initiative plus crédible qu'un simple discours d'intention. Cette crédibilité renforce la capacité de mobilisation de partenaires (États, bailleurs, opérateurs) et soutient l'argument "désenclavement, intégration et co-développement".

- Opportunités fortes: le quadrant opportunités est très riche dans ce sens: réduction potentielle des coûts logistiques, insertion dans des chaînes de valeur maritimes, effet hub-cluster autour des plateformes atlantiques marines, digitalisation, partenariats intercontinentales et innovation portuaire (innovation marine durable), transition énergétique (énergies renouvelables offshore et hydrogène vert), tout cela s'inscrit dans une logique de développement durable et d'innovation qui démontre l'importance de l'économie bleue en tant que levier économique nationale et continentale

¹⁷ [European Union Institute for Security Studies](#)

Cependant, ces opportunités sont conditionnelles et font face à plusieurs défis qui peuvent se présenter comme des obstacles devant l'initiative et l'évolution bleue :

- Le Sahel est un environnement à risques élevés (instabilité, menaces sur corridors, coût d'assurance, groupes terroristes et séparatistes, guerre de désinformations...), ce qui engendrer un retard de l'activation des corridors, réduire l'intérêt des acteurs privés, et renchérir la sécurité et complexifier la coopération :
- La principale menace demeure la gouvernance multi-pays et ingénierie financière: la matrice montre que l'Initiative est multi-acteurs (ports, transport, douanes, sécurité, environnement, diplomatie) et multi-pays (pays côtiers, pays enclavés, partenaires externes) donc sans une architecture claire (pilotage, arbitrage, coordination technique), la stratégie risque de rester au niveau déclaratif, la soutenabilité dépend d'un montage robuste (difficultés de financement au pays de Sahel, ambiguïté financière).
- La SWOT révèle que les exigences ESG ¹⁸(impacts littoraux, biodiversité, acceptabilité sociale, conformité des financements) constituent un défi, mais aussi une opportunité stratégique si tôt l'intégration du volet environnement et le social peut ont eu lieu car ça pourra améliorer l'accès aux financements internationaux, renforcer l'image de co-développement durable et différencier l'initiative face à la concurrence inter-hubs.

3. Lecture stratégique de la SWOT par la matrice TOWS

La matrice TOWS est l'association stratégique des composantes de la matrice SWOT, plusieurs chercheurs pensent qu'une organisation/projet peut s'appuyer sur ses forces pour tirer profit de ses opportunités mais ils ignorent le fait de surmonter ses faiblesses se traduit aussi en opportunités qui vont diminuer par conséquent les défis (Heinz Wehrich, 1982)

La présente grille TOWS de l'initiative Maroc Atlantique transforme la SWOT en options d'actions pour saisir plus d'opportunités et surmonter les défis

¹⁸ Environment-Social-Gouvernance

Tableau N°2 : Matrice stratégique TOWS

SO : Forces-Opportunités : exploiter ses forces pour saisir ses opportunités	ST : Forces-Menaces : exploiter ses forces pour surmonter ses menaces
<p>1- Position géostratégique + hub logistique : transformer les capacités (Tanger Med, Jorf Lasfar, Dakhla Atlantique...) en offre intégrée (port + transport + zone industrielle) pour attirer l'attention des parties prenantes et des investisseurs.</p> <p>2- Digitalisation et gouvernance stratégique : Dakhla est une zone stratégique puisqu'elle relie le Maroc au continent africain, surtout du côté des pays atlantiques, au continent américain et au continent européen à travers l'Atlantique. Développer des chaînes logistiques et des filières digitalisées autour du port Dakhla Atlantique pourra ouvrir l'initiative aux marchés régionaux et mondiaux.</p> <p>3- Diplomatie économique des corridors : conclure des partenariats et des accords de transit, de douanes et de formation logistique et digitale pour rendre l'initiative opérationnelle et fluide.</p>	<p>1- Un système sécuritaire performant : mettre en place un système de sécurité complet (sécurité maritime, sûreté portuaire, coopération entre pays...) pour éviter tout type d'incidents.</p> <p>2- Se démarquer contre la concurrence : faire face à la concurrence par la fiabilité, la digitalisation et l'innovation, et proposer des services à haute valeur ajoutée avec une tarification compétitive.</p> <p>3- ESG et résilience : intégrer les exigences ESG (évaluations environnementales, qualité de la formation, communication transparente, gouvernance intégrée et efficace) pour renforcer l'aspect opérationnel de l'initiative.</p>
WO : Faiblesses-Opportunités : corriger les faiblesses pour saisir plus d'opportunités	WT : Faiblesses-Menaces (défis) : minimiser les défis
<p>1- Clarté financière : mettre en place un cadre financier clair avec des garanties contre tout type de risque (politique, financier, militaire...) pour faire avancer les chantiers de l'initiative.</p> <p>2- Pilotage et gouvernance : créer un comité multi-acteurs avec des indicateurs publics de pilotage (avancement, coûts, délais...) pour trancher dans les blocages et les défis.</p> <p>3- Renforcement des relations intercontinentales : signer des accords et des partenariats pour faciliter le commerce intercontinental et faciliter l'accès des pays du Sahel au littoral.</p>	<p>1- Anticiper les scénarios : préparer les plans de crises (sécurité, crise financière, conflits sur les frontières, déstabilisation...) et prévoir des solutions alternatives en s'appuyant sur le maillage portuaire national.</p> <p>2- Gérer l'image et les parties prenantes : organiser un dialogue structurant et transparent pour communiquer avec les États, les populations et les parties prenantes afin de réduire les critiques et les contre-récits.</p> <p>3- Résilience opérationnelle : assurer le bon fonctionnement sur le long terme grâce à la maintenance, la continuité et le suivi, la cybersécurité et la formation des équipes locales.</p>

Source : par les auteurs

Conclusion

En guise de conclusion, cette analyse met en lumière le caractère à la fois ambitieux et complexe de l'Initiative Maroc Atlantique. D'un côté, le projet dispose d'atouts et d'opportunités indiscutables : une position géographique stratégique, des infrastructures portuaires en développement et une volonté diplomatique affirmée ce qui renforce crédiblement l'économie bleue nationale et africaine. De l'autre côté, il doit surmonter ses défis de taille, qu'il s'agisse des contraintes géopolitiques régionales, des impératifs de sécurité ou des exigences croissantes en matière de durabilité (ESG). Les stratégies actionnables dégagées par notre analyse comme les projets structurants ou la création de dispositifs de pilotage transparents offrent des pistes concrètes pour naviguer ces défis. L'initiative ne sera toutefois en succès que si elle parvient à concilier une vision économique à long terme et répondre aux réalités logistiques et géopolitiques immédiates, la chose qui stipule une gestion effective et une gouvernance intégrée entre tous les acteurs chacun dans son rôle mais ensemble pour faire réussir une telle initiative qui tend à rendre du Maroc un Hub continental certes en matières d'économie bleue mais aussi de faire passer le continent africain à une nouvelle phase de développement économique, politique, sociale et environnementale qui va lui offrir un réel potentiel mondial vis-à-vis les marchés et les opportunités à saisir dans le secteur de l'économie bleue. Son avenir dépendra largement de sa capacité à transformer un positionnement stratégique prometteur en réalisations tangibles et résilientes.

BIBLIOGRAPHIE

1. Adetayo, O. (2025, 29 janvier). West Africa bloc announces formal exit of three junta-led states. Reuters. <https://www.reuters.com/world/africa/west-africa-bloc-announces-formal-exit-three-junta-led-states-2025-01-29/>
2. Al-Buraq, S. A. (2025, 21 août). L'Initiative de l'Atlantique marocain : une vision stratégique pour le développement des pays africains du Sahel. Atalayar. <https://www.atalayar.com/fr/opinion/buraq-shadi-abdulsalam/linitiative-latlantique-marocain-une-vision-strategique-pour-developpement-des-pays-africains-du-sahel/20250821131952217607.html>
3. Assahifa. (2025, 12 décembre). Morocco's Atlantic Initiative 'Reshaping a Fragmented Region', Says Ambassador Amrani. Assahifa. <https://www.assahifa.com/english/morocco/moroccos-atlantic-initiative-reshaping-a-fragmented-region-says-ambassador-amrani/>
4. Aublanc, A. (2024, 16 janvier). Le Maroc veut donner aux États du Sahel un accès à l'Atlantique. Le Monde. https://www.lemonde.fr/afrique/article/2024/01/16/le-maroc-veut-donner-aux-etats-du-sahel-un-acces-a-l-atlantique_6211058_3212.html
5. Aublanc, A. (2024, 24 décembre). Au Sahel, le Maroc s'impose comme un médiateur incontournable pour les Occidentaux. Le Monde. https://www.lemonde.fr/afrique/article/2024/12/24/au-sahel-le-maroc-s-impose-comme-un-mediateur-incontournable-pour-les-occidentaux_6465007_3212.html
6. Aublanc, A., & Roger, B. (2025). Le Maroc veut donner aux États du Sahel un accès à l'Atlantique. Le Monde.
7. Bank Al-Maghrib. (2024). Communiqué de presse : Intégration économique en Afrique, la voie vers l'avenir prospère. Bank Al-Maghrib.
8. Bencherifa, A., & Abourabi, Y. (2024). The Royal Atlantic Initiative (RAI): A geopolitical lever for Morocco's African integration. Afrique(s) en Mouvement.
9. Discours royal. (2023, 6 novembre). Message sur la Marche Verte et l'Initiative Atlantique.
10. Dzaaguiss, A. (2024). La vision royale pour l'Atlantique : une diplomatie transformative. Journal of Strategic Affairs.
11. El Fellah, R. (2024). The Atlantic initiative for Sahel countries: The vision and the constraints. Journal of Strategic Affairs.
12. Eljechimi, A. (2025, 23 avril). Morocco issues expression of interest for LNG terminal. Reuters. <https://www.reuters.com/business/energy/morocco-issues-expression-interest-lng-terminal-2025-04-23/>

13. Eljechtmi, A. (2025, 8 décembre). Morocco to open two deepwater ports in 2026 and 2028, minister says. Reuters. <https://www.reuters.com/business/energy/morocco-open-two-deepwater-ports-2026-2028-minister-says-2025-12-08/>
14. European Union Institute for Security Studies. (2025). Shifting alliances in West Africa. EUISS.
15. Food Security Information Network & Global Network Against Food Crises. (2025). Global Report on Food Crises 2025 (chapitre : West Africa and the Sahel) : Conflict and insecurity in the region. FSIN/GRFC.
16. Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review.
17. Hanine, S., & Dinar, B. (2024). The Blue Economy: The future of the Atlantic African sea-front initiative.
18. Haut-Commissariat au Plan. (2025). Chiffres clés. HCP.
19. Haut-Commissariat au Plan. (2025). Les Provinces du Sud du Royaume : Dynamique socio-économique. HCP.
20. HB. (2025). Port Dakhla Atlantique : les travaux avancent dans les délais, livraison prévue 2028. Medias24.
21. Institut Royal des Études Stratégiques. (2024). Le mot du DG : l'initiative royale pour l'Atlantique. IRES.
22. Institut Royal des Études Stratégiques. (2025). L'Initiative Royale pour l'Afrique Atlantique : enjeux, facteurs clés de succès et feuille de route pour le Maroc. IRES.
23. Institut Royal des Études Stratégiques. (2025). Une vision royale pour une Afrique atlantique intégrée. IRES.
24. International Finance Corporation. (2017). PortNet in Morocco: Creating a strategic alliance between port and foreign trade communities for a competitive economic operator (SmartLesson). IFC.
25. Isbell, P. (2023). The rising strategic significance of the Atlantic Basin.
26. Ismaili, H. (2025). Morocco's Atlantic Initiative: Between continental and maritime power. Morocco World News.
27. Jeune Afrique. (2023). Le Maroc offre une interface atlantique aux pays du Sahel. Jeune Afrique.
28. Kaiss, N. (2024). Initiative royale pour l'Atlantique : l'analyse de Omar Hilal au Forum annuel MD Sahara. Medias24.
29. Kerrouch, M., et al. (2024). L'espace Atlantique, enjeux et défis. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME).

30. Le360.ma. (2025). L’Afrique atlantique : 23 États unis autour d’une vision durable. Le360.ma.
31. Lyammouri, R., & Ghouli, A. (2024). Morocco’s Atlantic Initiative: A catalyst for Sahel-Saharan integration.
32. Maroc Diplomatique. (2025). Ports marocains : Une croissance record qui consacre le Maroc comme hub logistique continental. Maroc Diplomatique.
33. Ministère de l’Équipement et de l’Eau. (2022). Projet phare : Port Dakhla Atlantique. Site officiel du Ministère de l’Équipement et de l’Eau.
34. Ministère des Affaires étrangères, de la Coopération africaine et des Marocains résidant à l’étranger. (2023, 23 décembre). Réunion ministérielle de coordination sur l’initiative d’accès des pays du Sahel à l’Atlantique (Marrakech).
35. Nations Unies. (2024). Lutte contre le terrorisme vs. droits humains.
36. Policy Center for the New South. (2025). L’Afrique Atlantique : un levier stratégique pour le développement continental.
37. Tanger Med Port Authority. (2025). Rapport d’activité 2024. Tanger Med Port Authority.
38. Tanger Med. (2024). Rapport annuel. Tanger Med.
39. Taybouta, R. (2025, novembre). Port Dakhla Atlantique : À mi-chantier, le projet séduit. L’Opinion.
40. UNCTAD. (2025). Conférence de presse de la CNUCED : Examen du transport maritime. UNCTAD.
41. UNCTAD. (2025). Africa: Stronger maritime industry drives resilient, sustainable trade. UNCTAD.
42. Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix: A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66.
43. World Bank. (2020). *Doing Business 2020: Economy profile—Morocco*. World Bank.
44. World Bank. (2020). *Human Capital Index 2020: Morocco*. World Bank.
45. World Bank. (2025). *Commodity Markets Outlook*. World Bank.
46. World Bank. (2024). *The Container Port Performance Index 2020 to 2024: Trends and lessons learned*. World Bank.
47. Youssef, L. (2025). The impact of blue economy factors on Morocco’s economic growth. *Journal of Coastal & Ocean Economics*.