TENIR

Les grands choix, expliqués

N° 01 · Novembre 2026



Illustration conceptuelle, aucun lieu réel

Édition pilote · Gratuit

Maroc 2030

Construire vite, garder le choix

Coupe du monde 2030 : et après le dernier match ?

L'eau de mer au robinet : ce qu'il faut suivre

Un port confié pour 25 ans

Une IA qui parle darija : qui garde la main ?

Ce qu’on construit aujourd’hui, on vivra avec demain

D’ici 2030, le Maroc construit vite : dessalement, trains, ports, stades, intelligence artificielle. Ces chantiers vont changer notre quotidien, de l’eau du robinet à nos trajets.

Certains choix engagent pour vingt-cinq ans ou plus. Plus on avance, plus une correction coûte cher.

> La question n’est pas : « faut-il construire ? » La question est : « que pourra-t-on encore corriger ? »

Ce magazine ne juge pas les projets. Il montre ce que l’on sait, ce que l’on ignore encore et ce que l’on peut demander.

Aziz Skiredj, TENIR Labs, Casablanca

Sommaire

03 L’essentiel
04 Le Maroc construit vite
05 Choix difficiles à défaire
06 L’eau de mer au robinet
07 Ports et trains
08 Coupe du monde 2030
12 Une IA qui parle darija
13 Un prêt en deux temps
14 Avant de signer
15 Jeu et sources

L’essentiel en 90 secondes

C’est un fait : Vérifié, avec sa source en page 15.

Ce qu’on en pense : Notre lecture des faits. Elle se discute.

Ce qu’on propose : Une idée à débattre, pas une vérité.

1 **C’est un fait**
Les grands chantiers avancent sur plusieurs fronts à la fois : eau, rail, ports, stades, énergie, intelligence artificielle.

2 **C’est un fait**
Certains engagements durent très longtemps : le terminal ouest du port de Nador West Med est confié pour 25 ans.

3 **Ce qu’on en pense**
Le vrai risque n’est pas de construire. C’est de ne plus pouvoir corriger si une hypothèse se révèle fausse.

La question à retenir

Avant la prochaine signature, que pourra-t-on encore changer, et qui pourra le décider ?

Le Maroc construit vite

C’est un fait

Quatre chantiers, quatre repères. Ce sont des montants et des objectifs annoncés, pas des résultats.

Eau
447

millions de m³ par an

de capacité de dessalement. Horizon 2031 : près de 1,8 milliard.

Ministre de l’Équipement et de l’Eau, 2 novembre 2026

Train
96

milliards de DH

pour le rail d’ici 2030, dont 168 nouveaux trains.

ONCF

Port
25

ans de concession

pour le terminal ouest de Nador West Med. 280 M€ en phase 1.

Marsa Maroc, 2025

IA
200 000

talents à former

ou à certifier d’ici 2030. 50 000 emplois visés.

Feuille de route Maroc IA 2030

Ce que ces chiffres ne disent pas encore

Un objectif n’est pas un résultat. Une capacité n’est pas un service. Un budget n’est pas une valeur créée. Une concession n’est pas une preuve de trafic.

Pourquoi certains choix sont difficiles à défaire

Ce qu'on en pense

Une grande décision ressemble à un chemin qui se divise. Au départ, on peut prendre une autre voie. Plus on avance, plus revenir coûte cher.

Au départ

Après la signature

Après les travaux

1 **Le contrat**
En sortir a un prix.

2 **L'argent**
Dépensé ou emprunté, il ne revient pas toujours.

3 **La technique**
Changer de fournisseur prend du temps.

4 **L'organisation**
Équipes et budgets suivent un seul choix.

5 **La promesse publique**
Un projet annoncé devient un symbole.

Un test simple : si une hypothèse importante devient fausse demain, que peut-on changer en premier ? Pas tout arrêter : savoir où sont les portes de sortie, qui en a la clé et combien de temps il faut pour les ouvrir.

L’eau de mer au robinet

C’est un fait

Face à la sécheresse, le Maroc mise sur le dessalement : rendre l’eau de mer potable. Le 2 novembre 2026, le ministre de l’Équipement et de l’Eau a indiqué une capacité de 447 millions de m³ par an, avec un objectif proche de 1,8 milliard en 2031.

Une usine ne suffit pas. Pour que l’eau arrive chez vous, il faut aussi :

de l’électricité, beaucoup • des conduites jusqu’aux villes • de l’entretien, chaque année • gérer le sel rejeté en mer

Ce qu’on en pense

Une capacité annoncée n’est pas l’eau qui coule au robinet. À suivre : le volume réellement livré, au bon endroit, à un prix supportable.

Ce qu’on propose

Avant chaque agrandissement, publier le coût complet du m³ et des scénarios : sécheresse, prix de l’énergie, demande.

Eau : maroc.ma, 3 novembre 2026, compte rendu de la déclaration du ministre du 2 novembre.

Des choix pour longtemps

Le port

C'est un fait

À Nador West Med, le terminal ouest est confié à Marsa Maroc pour 25 ans. Première phase : 280 millions d'euros, mise en service prévue à partir de 2027.

Ce qu'on en pense

Un quai ne garantit pas les bateaux. La valeur d'un port dépend des routes, du rail et des clients qu'il attirera vraiment. Le trafic attendu est-il nouveau, ou pris à un autre port ?

Le train

C'est un fait

L'ONCF mène un programme de 96 milliards de DH d'ici 2030 et prévoit près de 100 millions de voyageurs en 2030, contre 55,6 millions en 2025.

Ce qu'on en pense

Une prévision de voyageurs est une hypothèse. Elle mérite d'être comparée, chaque année, à la fréquentation réelle.

À demander à chaque mise à jour

Quelle hypothèse a changé ? Quel coût est devenu irréversible ? Que se passe-t-il si le trafic reste sous la prévision ?

Coupe du monde 2030 : et après le dernier match ?

C’est un fait

Le 11 décembre 2024, la FIFA a confié la Coupe du monde 2030 au Maroc, à l’Espagne et au Portugal. Le Maroc propose six stades : Benslimane, Rabat, Tanger, Marrakech, Agadir et Fès.

À Benslimane, entre Casablanca et Rabat, se construit le Grand Stade Hassan II, annoncé pour début 2028. Le lieu de la finale n’est pas décidé : la FIFA l’a redit en août puis en septembre 2026.

115 000
places de capacité brute annoncée à Benslimane

80 000
places assises : minimum FIFA pour une finale

Ce qu’on en pense

Ces deux jauges ne se comparent pas place pour place : l’une est une capacité brute annoncée, l’autre un minimum de places assises. Elles posent néanmoins la question du dimensionnement au quotidien. Le tournoi dure un peu plus d’un mois ; un stade sert des décennies. Après le dernier match, qui remplira les tribunes et paiera l’entretien ?

Ce que les autres pays ont appris

C’est un fait

1 **Le stade sans public · Afrique du Sud 2010 · Brésil 2014**
Polokwane (2010) et Manaus (2014) n’avaient pas de grand club pour remplir leur nouveau stade. En 2015, celui de Manaus coûtait environ 233 000 dollars par mois à faire tourner.

2 **Le train oublié · Brésil 2014**
Les stades devaient être prêts à temps ; les projets de transport pouvaient sortir de la liste. Dès 2013, treize étaient annulés, dans dix villes hôtes.

3 **Le locataire trouvé tard · Le Cap · 2010**
Il a fallu attendre 2021 pour qu’un club, les Stormers (rugby), s’y installe, en quittant son propre stade. L’accord, signé en 2023, court sur 39 ans.

4 **La promesse de rétrécir · Russie 2018 · Qatar 2022**
La Russie a prévu des tribunes temporaires, démontables. Le Qatar a promis de retirer environ 170 000 sièges et de démonter le stade 974 ; en janvier 2025, celui-ci accueillait encore un match.

5 **La leçon retenue · Portugal · 2004, puis 2030**
Après l’Euro 2004, Leiria et Aveiro ont envisagé de démolir des stades trop chers à entretenir. Pour 2030, le Portugal ne présente que les trois stades de ses grands clubs.

Ces cas ne donnent pas une recette unique. Ils posent la même question : qui utilisera le stade toute l’année, et avec quel budget d’entretien ?

Benslimane : ce qui est prévu, ce qui reste ouvert

C’est un fait

Les résidents. En octobre 2026, Fouzi Lekjaa, président de la Fédération, a annoncé que le Raja, le Wydad et l’équipe nationale y joueront, avant même 2030.

L’accès. Une gare se construit près du stade (marché attribué en mars 2026) ; des trains de proximité doivent la relier à Casa-Port et à l’aéroport.

Les marchés recensés. L’enveloppe initialement annoncée était d’environ 5 milliards de DH. En octobre 2026, Le Desk a recensé 13,6 milliards de DH de marchés lancés ou attribués autour du chantier. Les périmètres diffèrent ; ce second montant n’est pas un coût final.

Ce qu’on en pense

Deux leçons sont déjà retenues : un club résident est annoncé, le train est prévu avec le stade. Reste un risque plus discret : remplir un stade peut en vider un autre. Mohammed V a été rénové et rouvert en avril 2025, Moulay Abdellah reconstruit à Rabat : un même public pour trois grands stades.

Pas trouvé dans les documents publics

Le contrat avec les clubs : durée, loyer, matchs par an • Le coût d’entretien annuel, et qui le paie • L’avenir du complexe Mohammed V • Une jauge réduite pour les matchs ordinaires

Ce dossier repose sur les documents publics cités. Les acteurs concernés peuvent transmettre des précisions à TENIR.

Ce qui peut encore se décider avant 2030

C'est un fait

Créée par la loi 35.25 en 2025, la Fondation Maroc 2030 prépare, organise et valorise les compétitions internationales de football confiées au Maroc jusqu'à la Coupe du monde 2030. La loi ne précise pas qui exploitera les équipements après le tournoi.

Bulletin officiel, loi 35.25

Ce qu'on propose

1 **Signer l'usage avant l'inauguration**
Un contrat public avec les clubs : durée, matchs, loyer. Le Cap l'a signé treize ans après.

2 **Prévoir la jauge du quotidien**
Fermer une partie des tribunes un soir de championnat, sans entretenir tout le stade.

3 **Publier le coût complet, à jour**
Construction, accès, gare, entretien : un écart expliqué rassure plus qu'un chiffre figé.

4 **Dater chaque promesse**
Qui exploitera chaque équipement après 2030, sous quel contrat et avec quel contrôle ?

Trois questions pour la suite

Qui jouera à Benslimane un mardi soir de février 2031 ? Combien coûte une saison d'entretien, et qui la paie ? Que deviendra le complexe Mohammed V ?

Une IA qui parle darija : qui garde la main ?

C'est un fait

La feuille de route « Maroc IA 2030 », dévoilée en janvier 2026, vise 50 000 emplois et 200 000 talents à former ou à certifier. Le 29 septembre 2026, le ministère de la Transition numérique et Mistral AI ont annoncé deux premiers modèles pour la darija et leur publication en open source.

Ce qu'on en pense

Une avancée concrète, qui permet de poser trois questions valables pour toute IA d'un service public :

1. **Où fonctionne-t-elle ?**
   Sur quelles machines, dans quel pays.

2. **Qui touche aux données ?**
   Qui peut les lire, les déplacer, les effacer.

3. **Qui peut l'arrêter ?**
   Qui change ses règles, stoppe une action, la relance.

L'héberger au Maroc répond à la première question, pas forcément aux deux autres.

Ce qu'on propose

Quand une IA touche à un droit ou à un budget, une personne habilitée doit pouvoir arrêter et revoir sa décision.

Un prêt pour l’eau, en deux temps

C’est un fait

En juillet 2026, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) a approuvé un prêt pouvant atteindre 250 millions d’euros à l’ONEE, pour moderniser la production d’eau potable et réduire les pertes d’eau.

Part A	Part B
120 M€	**130 M€**
engagée	non engagée

et une subvention de 5 M€

Ce qu’on en pense

Ce découpage crée un rendez-vous utile : avant d’engager la seconde part, on peut vérifier.

Ce qu’on sait

- Les montants et le but du programme
- Un examen environnemental et social prévu pour la part B
- Ses travaux pourront être adaptés

Ce qu’on ne sait pas encore

- La date de la décision sur la part B
- La liste des travaux retenus
- Ce que coûterait un changement

Cette page décrit les documents publics cités. Les acteurs concernés peuvent transmettre des précisions à TENIR.

Deux questions à poser avant de signer

1 **MC · Marge de correction**
Aura-t-on encore le temps de corriger ? MC = jours restants avant le jalon moins jours nécessaires pour détecter, décider et corriger. Un résultat négatif signale un délai insuffisant.

Exemple imaginaire

45 jours avant la signature, 52 jours pour corriger : 7 jours de retard. Il faut décaler, réduire la commande ou corriger plus vite.

2 **EHV · Exposition sous hypothèses non vérifiées**
Combien engage-t-on avant la preuve ? EHV additionne la part non récupérable des engagements qui dépendent d'hypothèses déterminantes encore non vérifiées, en DH ou en euros.

Et si on ne peut pas calculer ?

On le dit, et on nomme les pièces qui manquent : une inconnue publiée vaut mieux qu'une précision inventée. Pour les projets de ce numéro, les documents publics ne suffisent pas.

MC et EHV sont deux mesures expérimentales TENIR, sans score global ni évaluation des projets de ce numéro.

Vrai ou faux ?

1. Une capacité de dessalement annoncée, c’est l’eau qui arrive au robinet.
2. Le terminal ouest de Nador West Med est confié pour 25 ans.
3. La FIFA a déjà choisi le stade de la finale de 2030.
4. Héberger une IA au Maroc suffit à garder la main sur ses décisions.
5. Le prêt de la BERD à l’ONEE est entièrement engagé.

Réponses (pages) — à lire en retournant la page: 1 Faux (6) · 2 Vrai (7) · 3 Faux (8) · 4 Faux (12) · 5 Faux (13)

Nos sources

Eau : maroc.ma, 3 novembre 2026, compte rendu de la déclaration du ministre du 2 novembre.

Rail : ONCF ; Le360, 27 octobre 2026.

Port : Marsa Maroc et Tanger Med, communiqués de 2025.

IA : ministère de la Transition numérique, janvier et septembre 2026 ; annonce avec Mistral AI, 29 septembre 2026.

Prêt ONEE : BERD, projet 57587 et rapport au Conseil, juillet 2026.

Coupe du monde : FIFA, SONARGES, loi 35.25, Le Desk et presse internationale.

Liens complets et corrections : tenirlabs.cc/n01. Vérifié le 9 novembre 2026. Une erreur signalée est corrigée en ligne, avec sa date.

Ce numéro est un essai. Votre avis compte pour la suite.

Ce magazine vous a-t-il été utile ?

Oui · Un peu · Non

Quel sujet pour le prochain numéro ?

L’eau · Les transports · L’école et le numérique · L’emploi · L’énergie

Dans quelle langue préférez-vous le lire ?

Français · العربية · English

Répondez en une minute

ou sur tenirlabs.cc/n01

https://tenirlabs.cc/magazine/avis/?n=01&l=fr&s=papier

Vous portez un projet public ou privé ? Proposez-le comme prochain dossier TENIR. La sélection est éditoriale et ne garantit aucune conclusion favorable.

TENIR · N° 01, édition pilote gratuite, novembre 2026. Publication d’essai, non périodique. Éditeur : TENIR Labs, Casablanca. Aucune publicité. Couverture : illustration conceptuelle. Les erreurs signalées sont corrigées dans la version en ligne.