

# Les défis linguistiques et la gouvernance linguistique des entreprises chinoises au Maghreb

Hua HE <sup>1</sup>, Feiyue ZHANG <sup>2</sup>  
<sup>1, 2</sup> Université du nord-ouest, Chine

Reçu : 29/ 04/ 2026

Accepté : 21/ 05 / 2026

Publié : 15 / 07 / 2026

## Résumé

Dans le cadre de l'initiative « la Ceinture et la Route », les trois pays du Maghreb (l'Algérie, le Maroc et la Tunisie) et la Chine voient l'ampleur de leurs échanges commerciaux s'accroître de manière constante, parallèlement à une présence de plus en plus marquée des entreprises chinoises dans la région. Toutefois, les barrières linguistiques compliquent les échanges économiques et commerciaux entre ces deux parties. Le présent article a pour objet d'étudier les défis linguistiques auxquels sont confrontées les entreprises chinoises implantées au Maghreb. Nous analysons les disparités linguistico-culturelles entre le Maghreb et la Chine, qui sont susceptibles d'expliquer ces défis ; nous proposons également, sous l'angle de la gouvernance du corpus et de l'usage, des pistes de gouvernance linguistique fondées sur une coordination multi-acteurs. Cette étude entend ainsi contribuer à l'amélioration de la qualité et de l'efficacité de la coopération transnationale entre les deux parties, afin de favoriser un développement durable de haut niveau.

**Mots-clés :** défi linguistique, divergence linguistico-culturelle, entreprise chinoise, gouvernance linguistique, Maghreb

## Abstract

Under the "Belt and Road" Initiative, trade volumes between the Maghreb (Algeria, Morocco, and Tunisia) and China have steadily increased, alongside an increasing presence of Chinese enterprises in the region. However, linguistic barriers complicate economic and commercial exchanges between these two parties. This article analyzes the linguistic challenges faced by Chinese companies operating in the Maghreb. It introduces the linguistic and cultural differences between the Maghreb and China that underpin these challenges. It proposes a linguistic governance framework combining corpus governance and application governance through the coordination of multiple actors. This research also helps strengthen the quality and efficiency of transnational cooperation between the parties to promote high-level, sustainable development.

**Key words:** Chinese enterprise, linguistic challenge, linguistic governance, linguistic-cultural difference, Maghreb

## Citer cet article:

HE , H., & ZHANG, F. (2026). Les défis linguistiques et la gouvernance linguistique des entreprises chinoises au Maghreb. *Atras Revue*, 7(2), 372-385.  
<https://doi.org/10.70091/Atras/vol07no02.27>

\* e-mails: <sup>1</sup>[hehua@nwu.edu.cn](mailto:hehua@nwu.edu.cn), <sup>2</sup>[fyzhang4325@126.com](mailto:fyzhang4325@126.com)

## Introduction

La Chine entretient depuis longtemps des relations de coopération amicale avec les trois pays du Maghreb (l'Algérie, le Maroc et la Tunisie<sup>1</sup>). Avec le déploiement approfondi de l'initiative chinoise « la Ceinture et la Route », la Chine a successivement conclu des accords de partenariat stratégique avec ces trois pays. En conséquence, l'ampleur des échanges commerciaux bilatéraux ne cesse de croître et, parallèlement, le nombre d'entreprises chinoises opérant dans ces pays connaît une progression continue (Wang J., 2018, p. 25). Au Maghreb, bien que l'arabe standard moderne demeure la langue officielle, l'usage quotidien est dominé par l'arabe dialectal, tandis que le français et l'anglais occupent une place importante dans le milieu des affaires. En Chine, à l'inverse, le mandarin est l'unique langue officielle et l'enseignement des langues étrangères privilégie principalement l'anglais. Dans ce contexte, il existe une pénurie de professionnels maîtrisant l'arabe et le français, ainsi que les cultures maghrébines. Cette différence linguistique constitue l'un des défis majeurs pour les entreprises chinoises lors de leur implantation et de leur développement au Maghreb. Ces défis linguistiques sont susceptibles d'engendrer des difficultés de communication et des conflits culturels, ce qui accroît les coûts de coordination interne, voire entraîne des erreurs qui entravent le bon fonctionnement des activités. Cependant, il existe peu de recherches sur les défis linguistiques auxquels les entreprises chinoises sont confrontées dans les pays du Maghreb dans une perspective linguistico-culturelle.

À partir de ce constat, cette étude s'articule autour de deux questions principales : premièrement, quels sont les facteurs à l'origine des défis linguistiques rencontrés par les entreprises chinoises dans les pays du Maghreb ? Deuxièmement, quelles mesures de gouvernance linguistique pourraient être envisagées par les pays du Maghreb et la Chine afin de favoriser le développement durable des activités des entreprises chinoises au Maghreb ?

## Revue de littérature

### *Aperçu de la coopération économique entre le Maghreb et la Chine*

Les trois pays du Maghreb et la Chine entretiennent des relations historiques. Les premiers témoignages d'échanges commerciaux remontent à la dynastie Tang (VIIe – IXe siècles) (Xia, 2000, p. 117). Depuis l'accession à l'indépendance des États de la région, le Maghreb et la Chine ont amorcé une nouvelle ère de coopération, qui a abouti à des résultats substantiels dans les domaines politiques, économiques et culturels.

L'Algérie et la Chine ont établi leurs relations diplomatiques le 20 décembre 1958 (FMPRC, 2025a) et ont signé un mémorandum d'entente de coopération dans le cadre de « la Ceinture et la Route » en 2018 (*Ratification du mémorandum*, 2019). La Chine demeure depuis longtemps le premier partenaire commercial de l'Algérie ainsi que sa principale source d'importations (MOFCOM, 2024a, p. 23). Les autorités algériennes considèrent que les relations de coopération avec la Chine sont fructueuses (Ministère des Affaires Étrangères de l'Algérie, s.d.).

Le Maroc et la Chine ont officialisé leurs relations diplomatiques le 1er novembre 1958 et signé un mémorandum d'entente de coopération dans le cadre de « la Ceinture et la Route » en 2017. La Chine figure parmi les partenaires commerciaux les plus importants du Maroc (FMPRC, 2025b). L'Institut marocain d'analyse des politiques perçoit la Chine comme un partenaire stratégique majeur dans le cadre de la stratégie de diversification économique du Maroc (Zreik, 2024, p. 8).

La Tunisie et la Chine ont établi leurs relations diplomatiques le 10 janvier 1964, suivies de la signature du mémorandum d'entente sur la coopération dans le cadre de « la Ceinture et la Route »

en 2018 (FMPRC, 2025c). Au premier trimestre 2025, la Chine est devenue le premier fournisseur de la Tunisie (Institut national de la statistique de la Tunisie, 2025, p. 47-48). Actuellement, de nombreuses entreprises chinoises déploient leurs activités commerciales sur le territoire tunisien et participent activement au développement des infrastructures nationales (MOFCOM, 2024b).

Cependant, dans le cadre de la coopération économique entre le Maghreb et la Chine, la langue et la culture s'avèrent des défis majeurs à la consolidation des relations bilatérales (Zoubir, 2020, p. 2). Ces difficultés relèvent de problématiques de gouvernance linguistique au sein des entreprises multinationales. À ce titre, il est nécessaire d'examiner les recherches sur la gouvernance linguistique des entreprises multinationales.

### ***Les défis linguistiques et la gouvernance linguistique des entreprises multinationales***

L'importance des langues dans le commerce international a suscité l'intérêt des chercheurs dès les années 1990, marquant le début des études sur les problématiques de communication au sein des entreprises multinationales (Marschan et al., 1997 ; Peel & Eckart, 1996). À l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, l'intérêt académique s'est étendu à l'impact des questions linguistiques sur le fonctionnement opérationnel de ces entreprises (Nurmi & Koroma, 2020 ; Wilczewski et al., 2018).

La gouvernance linguistique se définit comme un processus par lequel divers acteurs, incluant l'État, les entreprises et les individus, orientent les affaires linguistiques par une coopération entre les parties prenantes afin de maximiser les bénéfices mutuels (Wang C. H., 2020, pp. 30-31). En tant que discipline émergente, ce concept a été formulé pour la première fois en 2003 dans le rapport de l'UNESCO intitulé « Vitalité et disparition des langues » (UNESCO, 2003). La recherche sur la gouvernance linguistique est issue de l'évolution des travaux sur l'aménagement linguistique et la gestion linguistique. L'aménagement linguistique, apparu dans les années 1960, vise à mettre en place une régulation étatique « descendante » de la vie linguistique nationale. La gestion linguistique, développée à la fin des années 1980, soutient que les groupes sociaux doivent également intervenir sur les questions de langue, intégrant ainsi des approches « descendantes » et « ascendantes ». Enfin, la gouvernance linguistique, émergeant au XXI<sup>e</sup> siècle, prône un élargissement des parties prenantes où l'État, la société et les citoyens résolvent conjointement les défis linguistiques par l'interaction et la coopération (Cong & Cheng, 2022, p. 173). Si l'aménagement linguistique concerne les grandes orientations politiques visant la stabilité et que la gestion linguistique intervient dans les conflits linguistiques, la gouvernance linguistique vise à coordonner à long terme les écosystèmes linguistiques complexes pour assurer un développement socio-économique stable (Fang, 2025, p. 12).

Bien que le concept soit apparu en 2003, les premières recherches sont restées fragmentaires (Wang C. H., 2020, p. 29). Ce n'est qu'en 2012, lorsque le chercheur irlandais Walsh a suggéré d'étendre la législation linguistique de l'Irlande au domaine de la gouvernance, que ce modèle a été appliqué pour la première fois en pratique (Walsh, 2012). Concernant la gouvernance linguistique des entreprises multinationales, certains chercheurs se focalisent sur les mesures managériales internes (Zander et al., 2012), tandis que d'autres soulignent la nécessité d'un soutien extérieur, par exemple des documents en lingua franca publiés par les gouvernements locaux (Deltas et Evenett, 2025). Depuis le lancement de l'initiative « la Ceinture et la Route » en 2013, un nombre croissant de chercheurs chinois se penchent sur les défis linguistiques auxquels sont confrontées les entreprises chinoises à l'étranger (Yan & Huang, 2017 ; Cai & Yang, 2022). Pour explorer comment la gouvernance linguistique peut servir ces entreprises, certains auteurs analysent théoriquement les causes des défis linguistiques, tandis que d'autres proposent des solutions pragmatiques fondées sur des cas concrets (He, 2021 ; Luo, 2014). Les études internationales sur les multinationales

implantées dans le Maghreb se concentrent principalement sur les dimensions de l'investissement et de la coopération commerciale (Ali et Mna, 2019 ; Jia, 2024).

En résumé, les recherches existantes présentent principalement les défis linguistiques auxquels sont confrontées les entreprises multinationales, ainsi que les contre-mesures d'un point de vue théorique et universel, tandis que les études consacrées à des régions spécifiques demeurent limitées. En outre, les recherches sur les entreprises opérant dans les pays du Maghreb se concentrent essentiellement sur la sphère économique et présentent rarement les défis liés à la langue et à la culture. La présente étude se distingue par une analyse des défis linguistiques auxquels sont confrontées les entreprises chinoises dans les pays du Maghreb, menée à travers la perspective des chercheurs chinois et intégrant les dimensions linguistico-culturelles. En s'appuyant sur les théories de la sociolinguistique et de la gouvernance linguistique, elle vise également à identifier des solutions susceptibles de répondre à ces défis et de renforcer la coopération bilatérale.

### **Méthodes et matériels**

Le présent article a pour objet d'étudier les défis linguistiques auxquels sont confrontées les entreprises chinoises implantées en Algérie, au Maroc et en Tunisie. En s'appuyant sur une méthodologie d'étude documentaire, cette recherche synthétise diverses ressources académiques et numériques afin de présenter les défis linguistiques auxquels ces entreprises sont confrontées dans la région. Enfin, cette recherche propose des pistes de résolution dans le cadre de la gouvernance linguistique.

#### ***Les défis linguistiques des entreprises chinoises au Maghreb***

À mesure que les entreprises chinoises s'implantent de plus en plus dans les pays du Maghreb, les défis linguistiques liés à leurs activités opérationnelles émergent. Ces problèmes découlent principalement de trois aspects : la complexité de la situation sociolinguistique des deux parties, l'insuffisance de la compétence nationale chinoise en langues étrangères et les divergences de contextes culturels entre les deux parties.

#### ***La complexité de la situation sociolinguistique des deux parties***

Les pays du Maghreb se caractérisent par une écologie linguistique complexe. Premièrement, la langue quotidienne des populations locales est principalement l'arabe dialectal, qui diffère de l'arabe standard moderne (ASM). Or, les spécialistes de la langue arabe formés dans les universités chinoises maîtrisent essentiellement l'ASM, ce qui crée des obstacles lors des interactions avec les citoyens locaux. Deuxièmement, le tamazight dispose d'une aire de diffusion relativement restreinte au Maghreb et demeure une langue quasi inconnue en Chine, ce qui limite son usage comme langue de communication. Troisièmement, le français n'est pas une langue universelle dans ces pays. Selon le rapport 2026 de l'OIF, les locuteurs francophones représentent respectivement 33 %, 36 % et 53 % de la population totale en Algérie, au Maroc et en Tunisie (OIF, 2026). Le recours au français comme principal outil de communication peut ainsi limiter les interactions avec les populations qui ne maîtrisent pas cette langue. Quatrièmement, bien que l'usage de l'anglais progresse, un rapport du British Council de 2016 indique que la proportion d'anglophones ne dépasse pas 15 % dans ces trois pays (British Council, 2016) ; par ailleurs, l'indice de compétence en anglais (EF EPI) classe les trois pays du Maghreb et la Chine dans la catégorie de « maîtrise faible » (EF, 2025), ce qui confirme que l'anglais ne suffit pas à répondre aux difficultés de communication. Cinquièmement, la pratique prolongée du plurilinguisme a favorisé l'émergence de formes d'expression hybrides (Benrabah, 2014, p. 45). Ces néologismes, souvent absents des dictionnaires, échappent aux outils de traduction classiques ainsi qu'aux interprètes peu familiers des subtilités culturelles régionales, ce qui accroît la difficulté d'interaction pour les entreprises chinoises.

L'écologie linguistique de la Chine s'avère également complexe. Premièrement, parce que le chinois standard moderne (le mandarin) est l'unique langue officielle utilisée dans tous les domaines de la vie, une grande partie de la population chinoise dispose de peu d'occasions d'immersion ou d'interaction avec les langues étrangères, ce qui peut limiter leur aisance dans l'usage d'une langue étrangère. Deuxièmement, l'usage du mandarin n'est pas homogène sur l'ensemble du territoire. Les employés des entreprises chinoises opérant au Maghreb sont originaires de diverses provinces et peuvent, dans leur quotidien, recourir à des dialectes locaux ou s'exprimer avec des accents régionaux variés. Or, les programmes d'enseignement du chinois se concentrent quasi exclusivement sur le mandarin. Dans ce contexte, les populations maghrébines ayant appris le chinois sont souvent confrontées à des barrières de communication lorsqu'elles interagissent avec des locuteurs dont le mandarin est influencé par un substrat dialectal.

Outre les différences sociolinguistiques entre la Chine et les pays du Maghreb, le niveau relativement faible de la compétence nationale chinoise en langues étrangères constitue également un facteur susceptible de compliquer les interactions entre les personnes des deux régions.

### ***L'insuffisance de la compétence nationale chinoise en langues étrangères***

La compétence nationale en langues étrangères désigne l'aptitude d'un État à répondre aux besoins en langues étrangères et à gérer les enjeux ou les événements liés à celles-ci (Wen et al., 2011, p. 5). Dans le domaine de la coopération économique et commerciale extérieure, l'insuffisance de la compétence nationale chinoise en langues étrangères se manifeste essentiellement par une diversification insuffisante des langues étrangères en dehors de l'anglais, ainsi que par une vulgarisation internationale limitée de la langue chinoise (Wang et al., 2024, p. 38). Bien que l'anglais soit universel dans les affaires internationales et le monde académique, la maîtrise de la langue de l'autre partie reste un facteur clé pour la coopération entre la Chine et les pays du Maghreb.

Tout d'abord, la Chine souffre d'une insuffisance de diversité des langues étrangères à l'exception de l'anglais. Cette situation s'explique par la prédominance de l'enseignement de l'anglais, ainsi que par une pénurie de professionnels pluridisciplinaires. En premier lieu, le système éducatif chinois privilégie l'anglais comme langue principale d'enseignement. D'une part, dans l'enseignement primaire et secondaire, les cursus de langues étrangères autres que l'anglais sont rares. En 2023, sur un total de 327 123 enseignants de langues étrangères dans les lycées d'enseignement général, 318 947 étaient des professeurs d'anglais, soit une proportion de 97,50 % (Ministère de l'Éducation de la République populaire de Chine, 2025). D'autre part, au niveau universitaire, l'anglais demeure la langue la plus étudiée. Plus de la moitié des étudiants inscrits en filières de langues étrangères sont diplômés d'études anglophones. Parallèlement, la majorité des étudiants d'autres disciplines choisit l'anglais comme langue de spécialité. En 2026, le nombre de diplômés de licence en filières de langues étrangères de 119 principales universités généralistes et linguistiques de Chine est illustré par la figure 1. Il en ressort que l'enseignement des langues étrangères en Chine reste largement centré sur l'anglais, tandis que la part accordée à l'arabe et au français demeure marginale. Par ailleurs, bien que la spécialité de tamazight ait été officiellement inscrite au répertoire des filières universitaires chinoises en 2018, aucune inscription n'a été ouverte à ce jour. Cet état de fait témoigne de la faible proportion de personnes multilingues formées par les universités chinoises capables de communiquer avec fluidité avec les populations du Maghreb.

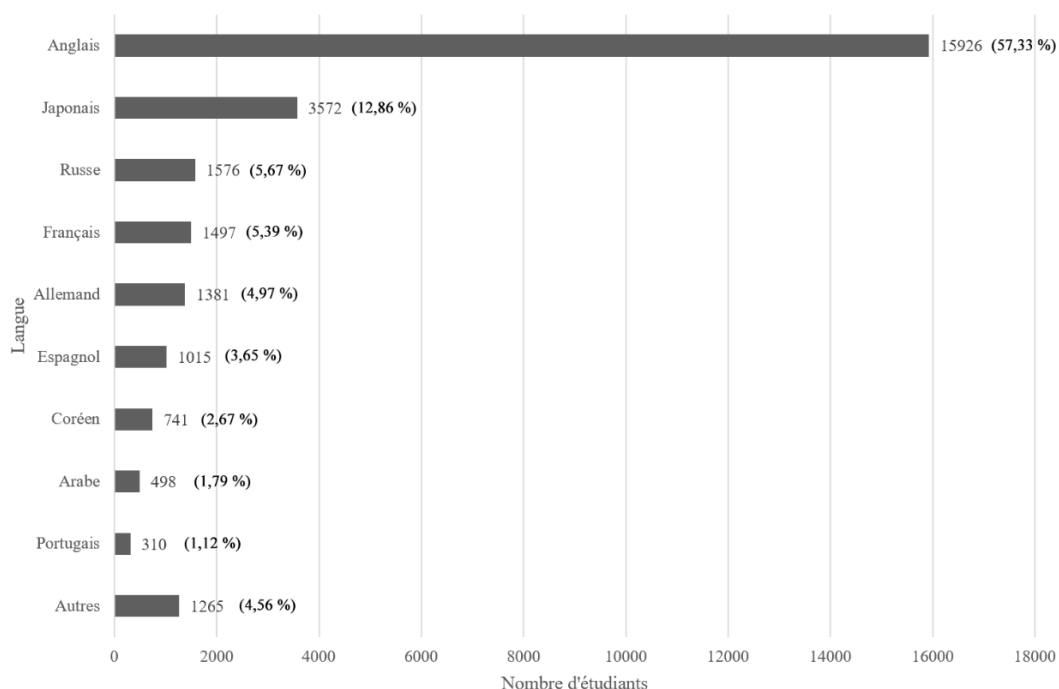


Figure 1. Répartition par langue des diplômés de licence en filières de langues étrangères d'universités chinoises<sup>2</sup>

En second lieu, la Chine fait face à un manque de professionnels pluridisciplinaires. Ces derniers se définissent comme des professionnels possédant à la fois une maîtrise approfondie d'une langue étrangère et des compétences solides dans une autre discipline (Du, 1997, p. 33). En Chine, les départements de langues étrangères se concentrent traditionnellement sur la littérature et la linguistique ; la recherche appliquée orientée vers des domaines professionnels spécifiques n'en est qu'à ses prémices et manque d'expérience. Parmi les 119 universités susmentionnées, seuls 38 proposent des formations de professionnels pluridisciplinaires. Cela engendre des niveaux de langues étrangères variables parmi les employés chinois travaillant à l'étranger (Robin-gazsity, 2018), et contraint les techniciens chinois à recourir aux interprètes qui, parfois en raison d'un manque de connaissances spécialisées, peinent à transmettre avec précision des concepts techniques complexes. Cette situation, tout en créant des postes de traduction pour de nombreuses personnes, a également accru le coût et la complexité de la communication au sein des entreprises. Parallèlement, l'accélération des progrès technologiques favorise l'émergence rapide de néologismes, confrontant les interprètes à des lacunes lexicales dans la langue cible et à l'absence de standardisation terminologique (Li J. M., 2011, p. 27).

Ensuite, la vulgarisation internationale de la langue chinoise demeure limitée. Au-delà du niveau de compétence linguistique du personnel chinois, les compétences en mandarin des populations locales entravent également la communication au sein des entreprises. Bien que la Chine ait intensifié la promotion des Instituts Confucius et de l'enseignement du chinois ces dernières années, l'histoire de cet enseignement au Maghreb demeure récente et se heurte à un déficit de ressources pédagogiques ; l'offre actuelle peine à satisfaire la demande croissante (Yellinek et al., 2020, p. 522-523). En Algérie, l'enseignement du chinois a débuté en 1979 ; le pays compte aujourd'hui un Institut Confucius et cinq universités proposent des cours de chinois. Au Maroc, où cet enseignement a été introduit en 2001, trois Instituts Confucius supervisent 27 points d'enseignement. En Tunisie, cet enseignement a commencé en 1977 et s'appuie sur un Institut Confucius et quatre universités (Chen et al., 2025, p. 26-27). Cependant, la répartition spatiale de ces centres d'enseignement du chinois demeure inégale et leur développement demeure

hétérogène. Maintenant, ce déséquilibre entre l'offre éducative et une demande soutenue limite le nombre de locuteurs sinophones au Maghreb, ce qui rend difficile pour les entreprises chinoises de s'appuyer sur le mandarin comme langue de communication opérationnelle.

Outre les deux raisons mentionnées ci-dessus, les différences de contexte culturel sont également étroitement liées aux barrières linguistiques et de communication.

### ***Les divergences de contextes culturels entre deux parties***

Les défis linguistiques rencontrés par les entreprises chinoises au Maghreb ne relèvent pas uniquement de la langue elle-même, mais sont également étroitement liées aux différences culturelles entre les deux régions. Le contexte culturel désigne les modèles de comportement habituels d'une communauté linguistique et se compose de facteurs tels que l'histoire, la culture, les coutumes et les valeurs de cette communauté. Dans des contextes culturels différents, les individus possèdent des valeurs, des modes d'expression et des manières de comprendre le discours qui leur sont propres ; par conséquent, un même énoncé peut produire des effets de communication divergents (Liu & Zhou, 2011, p. 235). Les institutions comme les Instituts Confucius offrent des cours et des activités et promeuvent les échanges culturels entre les pays du Maghreb et la Chine ; cependant, ces cours et activités accordent une attention plus marquée aux dimensions matérielles et sociales de la culture, tandis que l'exploration des valeurs spirituelles est également importante. Il est donc nécessaire d'analyser plus en profondeur les manifestations concrètes des différences culturelles entre ces deux régions.

Premièrement, il existe des divergences entre les valeurs des pays du Maghreb et celles de la Chine. Les valeurs culturelles constituent les normes de comportement généralement reconnues par les membres d'une culture (Wang B. Q., 1992, p. 36). Dans le domaine du commerce interculturel, la théorie des dimensions culturelles proposée par le chercheur néerlandais Geert Hofstede est fréquemment mobilisée pour analyser ces disparités. Selon la théorie, il existe six dimensions selon lesquelles les cultures peuvent varier. Prenant le Maroc comme exemple, Hofstede affirme que le Maroc et la Chine ont obtenu respectivement 68 et 30 points sur l'échelle de l'« aversion à l'incertitude » (Hofstede, s.d.), ce qui montre que les Marocains sont plus prudents que les Chinois face aux situations incertaines. Ces écarts reflètent des différences dans les systèmes de valeurs des deux sociétés. Cependant, les recherches de Hofstede sont potentiellement biaisées. Il convient d'analyser chaque situation dans son contexte spécifique.

Deuxièmement, les modes d'expression diffèrent entre le Maghreb et la Chine, tout comme les modalités de la communication non verbale. Celle-ci se définit comme l'ensemble des messages silencieux transmis par les individus au cours de l'interaction et se manifestant principalement par la gestuelle et le contact visuel (Xie, 1998, p. 69). En s'appuyant sur les descriptions de l'Algérie proposées par le portail de commerce interculturel *Commisceo*, il apparaît que les Algériens, une fois une relation de confiance établie, peuvent recourir aux poignées de main, aux accolades ou aux baisers rituels (*Algeria Business Culture Guide*, 2016). Ces actions peuvent renforcer l'amitié entre les deux parties et accroître leur confiance mutuelle. En comparaison, lors des rencontres d'affaires en Chine, la poignée de main est la plus courante. Ces usages commerciaux s'apprennent, mais ils reflètent aussi les différences culturelles. Lors des discussions d'affaires, une meilleure compréhension mutuelle des usages et des coutumes peut faciliter les échanges.

Enfin, les pays du Maghreb et la Chine présentent des divergences d'interprétation du discours, par exemple, les connotations des objets et des concepts. La connotation renvoie à la signification subjective, qu'elle soit sociale ou individuelle, qui s'ajoute à la valeur dénotative d'un terme. Une étude comparative des noms d'animaux en arabe et en chinois met en évidence ces écarts. Par

exemple, alors que la culture chinoise perçoit le dragon et le phénix comme des symboles de prospérité et de bon augure, ces représentations sont absentes de l'imaginaire arabe. À l'inverse, dans le monde arabe, le chameau est une figure emblématique de la patience et de l'endurance au travail, et cette association symbolique n'existe pas en chinois (Meng, 2023, pp. 75-78). Une méconnaissance de ces disparités culturelles est susceptible de susciter des incompréhensions lors des échanges commerciaux ou des campagnes de promotion de produits ; ces différences symboliques peuvent ainsi influencer ces échanges et les stratégies de promotion des produits dans le contexte sino-maghrébin. Bien que les échanges culturels organisés par des institutions telles que les Instituts Confucius aient, dans une certaine mesure, amélioré la compréhension mutuelle des cultures de chaque côté, il faut tout de même prendre en compte avec attention les connotations culturelles associées à certains objets ou concepts.

Les constats, comprenant la complexité de la situation sociolinguistique, la compétence limitée des Chinois en langues étrangères et les disparités de contextes culturels, soulignent l'importance d'une réflexion sur la gouvernance linguistique dans le cadre de la coopération économique entre la Chine et les pays du Maghreb.

### ***La gouvernance linguistique des entreprises chinoises au Maghreb***

Les chercheurs chinois ont proposé diverses conceptualisations de la gouvernance linguistique. Wang Chunhui distingue deux catégories majeures : la gouvernance du corpus et la gouvernance de l'usage. La première porte sur la normalisation des aspects structurels de la langue, tels que l'orthographe, tandis que la seconde s'attache à régler les problématiques liées à l'usage et à la diffusion de la langue (Wang C. H., 2020, p. 32). Parallèlement, Wang Hui structure les acteurs de cette gouvernance en trois échelons : macro, méso et micro. Le niveau macro comprend les départements gouvernementaux et les institutions liées aux politiques linguistiques et aux échanges extérieurs ; le niveau méso regroupe les entreprises, les médias et les établissements éducatifs ; enfin, le niveau micro désigne les citoyens acteurs de la vie linguistique (Wang H., 2022, p. 139).

Face aux défis linguistiques auxquels sont confrontées les entreprises chinoises au Maghreb, une coopération entre les différents acteurs s'impose. Au titre de la gouvernance du corpus, il convient de normaliser les standards de traduction et de constituer les glossaires sectoriels. Quant à la gouvernance de l'usage, le développement de l'enseignement des langues respectives et le renforcement de la coopération linguistique entre la Chine et les pays du Maghreb pourraient contribuer à améliorer les interactions et la compréhension mutuelle.

### ***Normalisation des standards de traduction et construction de glossaires sectoriels***

Le phénomène de l'alternance codique et du multilinguisme perdure depuis longtemps au Maghreb, tandis que des variations dialectales subsistent également en Chine pour désigner un même concept. Dans le cadre des échanges commerciaux, les entreprises chinoises se heurtent fréquemment à des problématiques telles que l'hétérogénéité des normes de traduction et des lacunes lexicales dans la langue cible. Par conséquent, il s'avère nécessaire de normaliser les standards de traduction et de constituer des lexiques sectoriels afin de fluidifier la communication.

Premièrement, la normalisation des standards de traduction. Au niveau micro de la gouvernance linguistique, les employés doivent aiguïser leur sensibilité aux enjeux terminologiques dans leur travail quotidien et signaler promptement les difficultés rencontrées. Au niveau méso, les entreprises pourraient s'associer à des agences spécialisées dans le traitement du langage. En s'appuyant sur les technologies modernes telles que l'intelligence artificielle et le Big Data, ce partenariat permettrait un traitement quantitatif des flux de communication afin d'identifier les biais de traduction, les vides conceptuels et les formulations perfectibles. Cette démarche vise à

normaliser les méthodes de traduction des termes techniques conformément aux usages linguistiques des deux parties (Li J. M., 2011, p. 30-31). Par ailleurs, pour les concepts dépourvus d'équivalents directs, des comités d'experts pourraient être mobilisés pour forger, après délibération, de nouveaux termes conformes aux normes techniques et aux usages, assurant ainsi une standardisation progressive de la terminologie.

Deuxièmement, la constitution de lexiques sectoriels. Au-delà de la normalisation des standards, la constitution de bases de données terminologiques peut améliorer l'efficacité du traitement des langues. Au niveau méso, la création de départements linguistiques dédiés ou la collaboration avec des agences spécialisées permettrait d'établir des lexiques standardisés, facilitant l'accès immédiat aux traductions validées et optimisant la communication interne. En outre, il est recommandé que les institutions de niveau macro intègrent ces nouvelles expressions dans les normes nationales ou sectorielles au moyen d'un système de mise à jour continue. Des mesures incitatives pourraient également encourager les employés et le public à adopter cette terminologie normalisée, réduisant ainsi les coûts futurs de la communication interculturelle.

La mise en œuvre de ces mesures exige que les gouvernements et les instances sectorielles élaborent des plans de développement en matière d'intelligence linguistique (Li Y. M., 2018, p. 9). Un investissement soutenu dans ces technologies favorisera la standardisation des services linguistiques et pourrait contribuer à la pérennité de la coopération interculturelle. Par ailleurs, au-delà de la standardisation terminologique, les enjeux de gouvernance linguistique concernent également l'enseignement des langues et la coopération linguistique dans le contexte sino-maghrébin.

### ***Développement de l'enseignement des langues et renforcement de la coopération linguistique***

L'écart significatif entre le Maghreb et la Chine en matière d'usage et d'apprentissage des langues appelle, pour favoriser la coopération commerciale, le développement de l'enseignement des langues étrangères et le renforcement de la coopération linguistique bilatérale.

Premièrement, la promotion de la formation de professionnels multilingues. Au niveau macro, il est pratique pour les instances éducatives d'adopter une planification linguistique plus large. Pour la Chine, cela implique d'élargir l'enseignement des langues utilisées au Maghreb — l'arabe, le français et le tamazight — au sein de l'enseignement supérieur, afin de former des experts capables de communiquer avec fluidité avec les populations locales. Pour le Maghreb, l'intensification de l'enseignement du chinois constitue un choix pragmatique. Au niveau méso, les établissements académiques doivent non seulement se concentrer sur la compétence linguistique, mais aussi intégrer les réalités nationales et les cultures des partenaires dans leurs cursus, renforçant ainsi la compétence interculturelle.

Deuxièmement, le renforcement de la formation de professionnels pluridisciplinaires. Pour les universités d'excellence dans des domaines de spécialité, il est pragmatique de former des professionnels dotés d'une double compétence « métier + langue ». Cela suppose de dispenser des formations linguistiques aux étudiants de disciplines non linguistiques, afin d'en faire des experts maîtrisant à la fois leur spécialité technique et une langue étrangère (Shen & Cao, 2019, p. 50). La mise en œuvre de ce modèle requiert des mécanismes d'incitation au niveau macro pour soutenir les établissements au niveau méso et les individus au niveau micro. Les entreprises peuvent accroître les recrutements et revaloriser les rémunérations de ces professionnels pluridisciplinaires, tandis que les individus peuvent adapter leurs plans de carrière à cette tendance.

Troisièmement, le renforcement de la coopération linguistique entre le Maghreb et la Chine. Aux niveaux macro et méso, les ministères et les universités pourraient multiplier les projets de

coopération éducative, d'échanges culturels et de mobilité des enseignants. Dans ce processus, les deux parties peuvent jouer un rôle actif : le Maghreb fournirait les normes d'enseignement en arabe et en français, tandis que la Chine ferait de même en chinois. Sur cette base, chaque pays organiserait ses programmes en fonction de son contexte national, en privilégiant des cours contextualisés et localisés (Chen & Liu, 2025, p. 129). D'ailleurs, une attention particulière doit également être portée à la formation d'un corps enseignant local qualifié.

Il convient de souligner que cet enseignement linguistique doit, d'une part, répondre aux besoins concrets de la coopération économique et, d'autre part, respecter les valeurs et les idéologies de l'autre partie. Il s'agit de présenter une image authentique de la culture partenaire, en évitant les biais subjectifs et les stéréotypes, afin de mener à bien la coopération linguistique et économique sur la base de la compréhension mutuelle et du principe de « rechercher l'identité de vues tout en mettant de côté les divergences ».

## Conclusion

Dans cet article, nous avons analysé les défis linguistiques auxquels sont confrontées les entreprises chinoises dans les pays du Maghreb, en raison des disparités linguistico-culturelles, et proposé des mesures de gouvernance linguistique. Nous avons constaté que les défis peuvent être causés par des différences de situation sociolinguistique, des niveaux de compétence nationale chinoise en langues étrangères et des divergences de contexte culturel. L'objectif est de fournir des pistes d'action concrètes pour aider ces entreprises à surmonter les défis. Par exemple, il est pratique pour les pays du Maghreb et pour la Chine de normaliser les traductions et de renforcer la coopération linguistique. Cette étude entend contribuer à l'amélioration de la qualité et de l'efficacité de la coopération commerciale entre le Maghreb et la Chine, tout en offrant une référence académique pour des recherches similaires dans d'autres régions.

Les chercheurs futurs pourraient approfondir cette analyse par des enquêtes de terrain, notamment par l'observation participante et des entretiens approfondis avec le personnel de première ligne des entreprises chinoises implantées au Maghreb. Une telle démarche permettrait de poser les bases de solutions de gouvernance encore plus complètes et pragmatiques.

En définitive, c'est par la mobilisation conjointe des acteurs officiels, sociaux et civils que les défis linguistiques concrets pourront être résolus durablement. Une telle synergie favorisera non seulement les échanges économiques et commerciaux mais aussi le dialogue culturel entre le Maghreb et la Chine, ouvrant la voie à une coopération bilatérale de haute qualité.

## Notes de fin

1. Considérant la similitude de l'écologie linguistique de l'Algérie, du Maroc et de la Tunisie, le terme « Maghreb » dans cette recherche désigne exclusivement ces trois pays.
2. Recueilli par les auteurs. L'échantillon statistique regroupe les universités chinoises relevant des anciens programmes nationaux d'excellence « Projet 985 » et « Projet 211 », ainsi que les universités de langues étrangères les plus prestigieuses du pays. Au 1er février 2026, seules 119 des 123 universités incluses dans le périmètre statistique avaient publié leurs données ; par conséquent, les données ne concernent que ces 119 universités. Ces universités se distinguent par une influence académique majeure en Chine et disposent de systèmes d'enseignement des langues étrangères particulièrement complets et structurés.

## À propos de l'auteur

**HE Hua** est vice-doyenne et professeure associée à la Faculté des Langues Étrangères de l'Université du nord-ouest, Chine. Elle se spécialise dans l'étude linguistique et culturelle de la

francophonie (notamment le Maghreb), la traduction et la diffusion de la culture chinoise, ainsi que l'anglais académique. <https://orcid.org/0009-0007-5878-1128>

**ZHANG Feiyue** est étudiant de master à la Faculté des Langues Étrangères de l'Université du nord-ouest, Chine. Il se spécialise en études de la francophonie (notamment le Maghreb). <https://orcid.org/0009-0003-5945-3020>

**Conflits d'intérêts :** Les auteurs ne déclarent aucun conflit d'intérêts.

**Déclaration sur l'intelligence artificielle :** Cet article a bénéficié de l'application d'outils d'IA pour corriger la grammaire et améliorer le style général de la rédaction. Cependant, le contenu intellectuel de base, l'interprétation des données et les conclusions relèvent de l'œuvre exclusive des auteurs.

## Références

- Algeria Business Culture Guide*. (2016). Commisceo. <https://commisceo-global.com/country-guides/algeria-guide/>
- Ali, W., & Mna, A. (2019). The effect of FDI on domestic investment and economic growth case of three Maghreb countries. *International Journal of Law and Management*, 61(1), 91-105. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-09-2017-0214>
- Benrabah, M. (2014). Competition between four “world” languages in Algeria. *Journal of World Languages*, 1(1), 38-59. <https://doi.org/10.1080/21698252.2014.893676>
- British Council. (2016). *English and Soft Skills in the Maghreb*. <https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/english-soft-skills-maghreb-research-report.pdf>
- Cai, J. Y., & Yang, X. L. (2022). Wenhua chayi dui kuaguo qiye guanli de yingxiang ji kuawenhua guanli de duice [L'influence des différences culturelles sur la gestion des entreprises multinationales et les stratégies de gestion interculturelle]. *Market Modernization*, (1), 103-105. <https://doi.org/10.14013/j.cnki.scxdh.2022.01.038>
- Chen, H., Li, Y. T., & Li, Y. S. (2025). Alabo guojia zhongwen jiaoyu dongyin, xianzhuang ji duice [La motivation, la situation actuelle et les contre-mesures de l'enseignement de la langue chinoise dans les pays arabes]. *TCSOL Studies*, (4), 22-34. <https://doi.org/10.16131/j.cnki.cn44-1669/g4.2025.04.005>
- Chen, H., & Liu, H. J. (2025). Feizhou zhongwen jiaoyu fazhan xianzhuang, xianshi wenti ji yingdui celue [La situation actuelle, les problèmes pratiques et les contre-mesures de l'enseignement du chinois en Afrique]. *International Sinology*, (1), 116-130, 160. <https://doi.org/10.19326/j.cnki.2095-9257.2025.01.012>
- Cong, L., & Cheng, R. F. (2022). Duibi shijiaoxia yuyan zhili de neihan yu lilun dingwei [Gouvernance linguistique : Une perspective comparative de sa connotation et de sa position théorique]. *Linguistic Research*, (1), 170-181.
- Deltas, G., & Evenett, S. J. (2025). Language as a trade barrier in public procurement : Evidence from Georgia's policies on English language documentation. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 99, 101898. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2024.101898>
- Du, R. Q. (1997). Fuhexing waiyu rencai de peiyang ji shijian [Pratique de formation des professionnels pluridisciplinaires en langues étrangères]. *Foreign Language Education*, (2).
- EF. (2025). *EF English Proficiency Index*. <https://www.ef.com/wwen/epi/>
- Fang, X. B. (2025). Hewei yuyan zhili [«Gouvernance linguistique» : Origine théorique et positionnement disciplinaire]. *Journal of Kunming University*, 47(2), 8-16. <https://doi.org/10.14091/j.cnki.kmxyxb.2025.02.002>

- FMPRC. (2025a). *Zhongguo tong aerjiliya de guanxi*[Les relations entre la Chine et l'Algérie]. [https://www.mfa.gov.cn/web/gjhdq\\_676201/gj\\_676203/fz\\_677316/1206\\_677318/sbgx\\_677322/](https://www.mfa.gov.cn/web/gjhdq_676201/gj_676203/fz_677316/1206_677318/sbgx_677322/)
- FMPRC. (2025b). *Zhongguo tong moluoqe de guanxi*[Les relations entre la Chine et le Maroc]. [https://www.mfa.gov.cn/web/gjhdq\\_676201/gj\\_676203/fz\\_677316/1206\\_678212/sbgx\\_678216/](https://www.mfa.gov.cn/web/gjhdq_676201/gj_676203/fz_677316/1206_678212/sbgx_678216/)
- FMPRC. (2025c). *Zhongguo tong tunisi de guanxi*[Les relations entre la Chine et la Tunisie]. [https://www.mfa.gov.cn/web/gjhdq\\_676201/gj\\_676203/fz\\_677316/1206\\_678598/sbgx\\_678602/](https://www.mfa.gov.cn/web/gjhdq_676201/gj_676203/fz_677316/1206_678598/sbgx_678602/)
- He, P. P. (2021). Kuaguo gongsi zhong kuawenhua goutong de tiaozhan yu yingdui celue [Défis et contre-mesures de la communication interculturelle au sein des entreprises multinationales]. *Jiangsu Commercial Forum*, (8), 103-105. <https://doi.org/10.13395/j.cnki.issn.1009-0061.2021.08.027>
- Hofstede, G. (s. d.). *Hofstede's Globe*. <https://geerthofstede.com/hofstedes-globe/>
- Institut national de la statistique de la Tunisie. (2025). *BULLETIN MENSUEL DES STATISTIQUES Mars* 2025. <https://ins.tn/sites/default/files-ftp3/files/publication/pdf/bms%20Mars%202025.pdf>
- Jia, Y. Q. (2024). *Tunisi : Xiangdongkan qushixia yu zhongguo de xinxing huoban guanxi* [Tunisie : Le nouveau partenariat avec la Chine dans le contexte de la tendance « Regard vers l'Orient »]. *China Investment*, (Z9), 50-52.
- Li, J. M. (2011). Shuyu fanyi yu shuyu biao zhunhua de xianghu zhuyi zhice [Stratégies de promotion mutuelle entre la traduction terminologique et la normalisation terminologique]. *China Terminology*, 13(2), 27-31, 40.
- Li, Y. M. (2018). Yuyan zai quanqiu zhili zhong de zhongyao zuoyong [Le rôle essentiel du langage dans la gouvernance mondiale]. *Foreign Language World*, (5), 2-10. <https://doi.org/10.26971/j.cnki.flw.1004-5112.2018.05.001>
- Liu, Y. D., & Zhou, Y. (2011). Quanqiu hua beijingxia zhong mei gaodi yujing wenhua de duibi yanjiu [Une discussion sur la culture à haut contexte chinoise et la culture à basse contexte américaine dans le contexte de la mondialisation]. *Hebei Academic Journal*, 31(3), 234-237.
- Luo, M. (2014). *Zhong e maoyi qiye kuawenhua goutong yanjiu* [Recherche sur la communication interculturelle au sein des entreprises commerciales sino-russes] [Mémoire de maîtrise, Institut de technologie de Harbin].
- Marschan, R., Welch, D., & Welch, L. (1997). Language: The forgotten factor in multinational management. *European Management Journal*, 15(5), 591-598. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00038-8](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00038-8)
- Meng, X. (2023). *Mianxiang duiwai hanyu jiaoxue de hanyu he alaboyu dongwuci wenhua hanyi duibi yanjiu* [Étude comparative de la signification culturelle des mots animaliers chinois et arabes appliquée à l'enseignement du chinois langue étrangère] [Mémoire de maîtrise, Université normale du Shandong]. <https://doi.org/10.27280/d.cnki.gdsu.2022.000886>
- Ministère de l'Éducation de la République populaire de Chine. (2025). *Putong gaozhong jiaoyu zhuanren jiaoshi fenkecheng, fenxuei qingkuang* [Nombre d'enseignants à temps plein de l'enseignement secondaire général par discipline enseignée et par qualifications universitaires]. [http://www.moe.gov.cn/jyb\\_sjzl/moe\\_560/2023/quanguo/202501/t20250120\\_1176357.html](http://www.moe.gov.cn/jyb_sjzl/moe_560/2023/quanguo/202501/t20250120_1176357.html)

- Ministère des Affaires Etrangères de l'Algérie. (s.d.). *Algérie-Chine : signature du deuxième Plan quinquennal de coopération stratégique globale 2022-2026*. <https://www.mfa.gov.dz/fr/press-and-information/news-and-press-releases/algeria-china-sign-2nd-five-year-comprehensive-strategic-cooperation-plan-2022-2026>
- MOFCOM. (2024a). *Duiwai touzi hezuo guobie (diqu) zhinan aerjiliya (2024 nian ban) [Guide pays et régions de la coopération et de l'investissement internationaux—Algérie (Édition 2024)]*. <https://www.mofcom.gov.cn/dl/gbdqzn/upload/aerjiliya.pdf>
- MOFCOM. (2024b). *Duiwai touzi hezuo guobie (diqu) zhinan tunisi (2024 nian ban) [Guide pays et régions de la coopération et de l'investissement internationaux—Tunisie (Édition 2024)]*. <https://www.mofcom.gov.cn/dl/gbdqzn/upload/tunisi.pdf>
- Nurmi, N., & Koroma, J. (2020). The emotional benefits and performance costs of building a psychologically safe language climate in MNCs. *Journal of World Business*, 55(4), 101093. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101093>
- OIF. (2026). *La langue française dans le monde 2026*. [https://www.francophonie.org/sites/default/files/2026-03/La\\_langue\\_francaise\\_dans\\_le\\_monde\\_Edition\\_2026.pdf](https://www.francophonie.org/sites/default/files/2026-03/La_langue_francaise_dans_le_monde_Edition_2026.pdf)
- Peel, M. J., & Eckart, H. (1996). Language and Export Barriers in the Manufacturing Sector. *Management Research News*, 19(3), 52-61. <https://doi.org/10.1108/eb028443>
- Ratification du mémorandum d'accord Algérie-Chine dans le cadre de la Ceinture et la Route*. (2019). Portail de la ceinture et la route. <https://www.yidaiyilu.gov.cn/p/96403.html>
- Robin-Gazsity, V. (2018). Francophonie et relations sino-africaines : Les usages du français dans les relations entre les employés d'une entreprise chinoise et leurs partenaires gabonais. *Passerelle*, 7(1), 41-54. <https://asjp.cerist.dz/en/article/138154>
- Shen, Q., & Cao, X. Y. (2019). Quanqiu zhili shiyu xia zhongguo guojia waiyu nengli jianshe de fanshi zhuanxing [La transformation paradigmatique de la construction des compétences linguistiques nationales chinoises dans la perspective de la gouvernance mondiale]. *Foreign Language World*, (6), 45-52. <https://doi.org/10.26971/j.cnki.flw.1004-5112.2019.06.006>
- UNESCO. (2003). *Vitalité et disparition des langues*. <https://ich.unesco.org/doc/src/00120-FR.pdf>
- Walsh, J. (2012). Language policy and language governance: A case-study of Irish language legislation. *Language Policy*, 11(4), 323-341. <https://doi.org/10.1007/s10993-012-9238-7>
- Wang, B. Q. (1992). Dong xi wenhua jiazhiguan chayi yu fanyi [Les différences de valeurs culturelles entre l'Orient et l'Occident et la traduction]. *Foreign Languages and Their Teaching*, (5), 36-42.
- Wang, C. H. (2020). Lun yuyan yu guojia zhili [Du langage et de la gouvernance nationale]. *Journal of Yunnan Normal University(Humanities and Social Sciences Edition)*, 52(3), 29-37.
- Wang, H. (2022). Guojia yuyan zhili nengli ji qi lilun jiangou [Capacité nationale de gouvernance linguistique et sa construction théorique]. *Journal of Shaanxi Normal University (Philosophy and Social Sciences Edition)*, 51(4), 134-142. <https://doi.org/10.15983/j.cnki.sxss.2022.0711>
- Wang, J. (2018). Zhongguo – magelibu diqu channeng hezuo [La coopération sino-maghrébine en matière de capacités de production]. *Arab Studies*, (2), 21-36.
- Wang, Y. Q., Ren Z. X., Wu J. Y., & Li S. H. (2024). Guojia waiyu nengli jianshe mubiao xia de waiyu xueke zhuanxing shengji celue sikao [Réflexions sur les stratégies de transformation et de mise à niveau des disciplines de langues étrangères dans l'objectif du renforcement de la capacité nationale en langues étrangères]. *Technology Enhanced Foreign Language Education*, (4), 37-43, 106. <https://doi.org/10.20139/j.issn.1001-5795.20240406>

- Wen, Q. F., Su, J., & Jian, Y. H. (2011). Guojia waiyu nengli de lilun goujian yu yingyong changshi [Un modèle de capacité nationale en langues étrangères et son application expérimentale]. *Foreign Languages in China*, 8(3), 4-10. <https://doi.org/10.13564/j.cnki.issn.1672-9382.2011.03.011>
- Wilczewski, M., Sørderberg, A.-M., & Gut, A. (2018). Intercultural communication within a Chinese subsidiary of a Western MNC: Expatriate perspectives on language and communication issues. *Multilingua*, 37(6), 587-611. <https://doi.org/10.1515/multi-2017-0095>
- Xia, J. S. (2000). Xinzhongguo yu magelibu guojia youhao hezuo guanxi de fazhan [Le développement des relations d'amitié et de coopération entre la Chine nouvelle et les pays du Maghreb]. Au *Beida feizhou yanjiu congshu – Zhongguo yu feizhou [Collection d'études africaines de l'Université de Pékin—La Chine et l'Afrique]* (p. 127-138). Beijing : Peking University Press.
- Xie, L. (1998). Tan feiyanyu jiaoji zhong de wenhua chanyi [Les différences culturelles dans la communication non verbale]. *Foreign Languages and Literature*, (1), 69-73.
- Yan, L., & Huang, J. (2017). Woguo qiye kuaguo guanli yu kuawenhua chongtu [La gestion transnationale des entreprises chinoises et les conflits interculturels]. *Henan Social Sciences*, 25(3), 35-39.
- Yellinek, R., Mann, Y., & Udi, L. (2020). Chinese Soft-Power in the Arab world – China's Confucius Institutes as a central tool of influence. *Comparative Strategy*, 39(6), 517-534. <https://doi.org/10.1080/01495933.2020.1826843>
- Zander, L., Mockaitis, A. I., & Butler, C. L. (2012). Leading global teams. *Journal of World Business*, 47(4), 592-603. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.012>
- Zoubir, Y. H. (2020). *Expanding Sino–Maghreb Relations: Morocco and Tunisia*. Chatham House. <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/CHHJ7839-SinoMaghreb-Relations-WEB.pdf>
- Zreik, M. (2024). *The Belt and Road Initiative and Morocco: Opportunities and Challenges for Strengthening Economic Relations with China*. The Moroccan Institute for Policy Analysis. <https://mipa.institute/?p=11007&lang=en>