

**Programme d'études**  
**« Compétitivité globale et positionnement du**  
**Maroc dans le système mondialisé »**

**Rapport stratégique de**  
**synthèse**

**NOVEMBRE 2012**



## Table des matières

<b>INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
<b>1. ETAT DE LA COMPETITIVITE GLOBALE DU MAROC</b>	<b>7</b>
<b>1.1. DES PERFORMANCES ECONOMIQUES MITIGÉES</b>	<b>8</b>
1.1.1. UN CADRE MACROECONOMIQUE QUI DEMEURE TRES SENSIBLE AUX CHOCS EXOGENES	8
1.1.2. UN ROLE IMPORTANT DE L'INVESTISSEMENT PUBLIC EN MATIERE D'APPUI A LA CROISSANCE ECONOMIQUE AVEC, TOUTEFOIS, DES RISQUES D'ESOUFFLEMENT	10
1.1.3. UN SYSTEME FINANCIER GLOBALEMENT ASSAINI, MAIS PEU ACCESSIBLE AUX PME	11
1.1.4. DES COUTS LOGISTIQUES ELEVES, REDUISANT LES MARGES CONCURRENTIELLES DES ENTREPRISES MAROCAINES	11
1.1.5. DES DISPARITES TERRITORIALES PERSISTANTES	12
<b>1.2. UNE CONTRIBUTION LIMITEE DU CAPITAL HUMAIN A LA COMPETITIVITE GLOBALE</b>	<b>13</b>
1.2.1. UN SYSTEME D'EDUCATION-FORMATION QUI MERITE UNE VERITABLE REFORTE	14
1.2.2. UNE FORMATION CONTINUE TRES PEU DEVELOPEE AU SEIN DE L'ENTREPRISE	15
1.2.3. UN ENVIRONNEMENT DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE PEU PROPICE AU DEVELOPPEMENT DES CAPACITES D'INNOVATION DU MAROC	15
<b>1.3. UNE COMPETITIVITE INSTITUTIONNELLE INSUFFISANTE QUI IMPACTE NEGATIVEMENT LE RYTHME DE DEVELOPPEMENT DU PAYS</b>	<b>16</b>
1.3.1. UN FONCTIONNEMENT DES INSTITUTIONS QUI MANQUE D'EFFICACITE	17
1.3.2. UN NIVEAU DE CORRUPTION PREOCCUPANT	19
1.3.3. DES REFORMES IMPORTANTES, MAIS DONT LES RESULTATS SONT EN DEÇA DES IMPACTS SOUHAITES	19
1.3.4. UNE COMMUNICATION QUASI-INEXISTANTE SUR L'IMAGE DU MAROC A L'INTERNATIONAL	20
<b>1.4. DES ACCORDS DE LIBRE ECHANGE QUI PROFITENT PLUS AUX PARTENAIRES QU'AU MAROC</b>	<b>21</b>
<b>1.5. UN MODELE DE DEVELOPPEMENT DONT LA DURABILITE N'EST PAS ASSUREE</b>	<b>22</b>
1.5.1. UN REGIME DE CROISSANCE ENCORE GENERATEUR D'INEGALITES	22
1.5.2. UN MARCHÉ INTERIEUR DONT LA DYNAMIQUE PROFITE D'AVANTAGE AUX IMPORTATIONS	23
1.5.3. DES OPTIONS DE DEVELOPPEMENT AFFECTANT LES EQUILIBRES ENVIRONNEMENTAUX	24
<b>1.6. UN SCHEMA DE PARTENARIAT A DIVERSIFIER POUR SAISIR LES OPPORTUNITES DU CONTEXTE INTERNATIONAL ET POUR MIEUX FAIRE FACE A SES CONTRARIETES</b>	<b>25</b>
1.6.1. UN POTENTIEL DE PUISSANCE ATTRACTIVE QUI N'EST PAS SUFFISAMMENT EXPLOITE	25
1.6.2. UN STATUT AVANCE DU MAROC AUPRES DE L'UNION EUROPEENNE QUI PEINE A SE CONCRETISER	26
1.6.3. DES RELATIONS ECONOMIQUES DU MAROC AVEC L'AFRIQUE, QUI RECELENT UN FORT POTENTIEL, MAIS QUI EST LOIN D'ETRE UTILISE	28
1.6.4. DES RELATIONS AVEC LES PAYS DU GOLFE PORTEES, RECEMMENT, AU RANG DE PARTENARIAT STRATEGIQUE	29

<b>2. PROPOSITIONS DE POLITIQUES PUBLIQUES POUR RENFORCER LA COMPETITIVITE GLOBALE DU PAYS</b> -----	<b>30</b>
<b>2.1. EVOLUTIONS PREVISIBLES ET SCENARIOS ENVISAGEABLES</b> -----	<b>30</b>
<b>2.2. REVOIR LE MODELE DE DEVELOPPEMENT MAROCAIN ET AGIR SUR LES DETERMINANTS STRUCTURELS DE LA COMPETITIVITE</b> -----	<b>35</b>
2.2.1. SECURISER LA TRAJECTOIRE DE DEVELOPPEMENT DU PAYS-----	35
2.2.2. FAVORISER LE DEVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN ET EN FAIRE LE SOCLE DES AVANTAGES COMPETITIFS DU MAROC -----	39
2.2.3. ACCELERER LA CADENCE DES REFORMES ET AMELIORER LEUR COHERENCE D'ENSEMBLE -----	41
2.2.4. FAIRE DE L'ANCRAGE A L'ECONOMIE VERTE UN LEVIER DE POSITIONNEMENT DANS LE MONDE POST-CRISE -----	44
2.2.5. REVOIR LA POLITIQUE COMMERCIALE EXTERIEURE POUR LA RENDRE ETROITEMENT CORRELEE AUX AUTRES POLITIQUES PUBLIQUES -----	47
<b>2.3. ASSURER UN MEILLEUR POSITIONNEMENT DU MAROC DANS LA MONDIALISATION</b> -----	<b>48</b>
2.3.1. REUNIR LES CONDITIONS D'UNE MISE EN ŒUVRE ADEQUATE DE LA POLITIQUE ETRANGERE EN VUE D'AMELIORER LE STATUT DE PUISSANCE ATTRACTIVE DU MAROC-----	50
2.3.2. CONCRETISER LES DISPOSITIONS DU STATUT AVANCE MAROC-UNION EUROPEENNE PAR L'ADOPTION D'UNE STRATEGIE NATIONALE DE CONVERGENCE REGLEMENTAIRE -----	52
2.3.3. ETABLIR LES RELATIONS AVEC L'ESPAGNE SUR DES BASES SOLIDES ET PERENNES -----	54
2.3.4. RENFORCER LA PLACE DE L'AFRIQUE DANS LES CHOIX STRATEGIQUES DU MAROC -----	55
2.3.5. RELANCER LA COOPERATION ENTRE LE MAROC ET L'ALGERIE POUR PROMOUVOIR L'INTEGRATION MAGHREBINE-----	57
2.3.6. DEVELOPPER LE PARTENARIAT STRATEGIQUE AVEC LES PAYS DU CONSEIL DE COOPERATION DU GOLFE-----	57
2.3.7. DIVERSIFIER LES ALLIANCES DU MAROC POUR QU'IL PUISSE S'ADAPTER AUX NOUVELLES REALITES GEOSTRATEGIQUES -----	58
2.3.8. APPROFONDIR L'ANCRAGE DU MAROC A SON ESPACE ATLANTIQUE -----	59
<b>ANNEXE 1 : LISTE DES RAPPORTS ET DES GROUPES DE TRAVAIL DU PROGRAMME D'ETUDES « COMPETITIVITE GLOBALE ET POSITIONNEMENT DU MAROC DANS LE SYSTEME MONDIALISE »</b> ---	<b>61</b>
<b>ANNEXE 2 : LISTE DES MANIFESTATIONS SCIENTIFIQUES, LIEES AU PROGRAMME D'ETUDES « COMPETITIVITE GLOBALE ET POSITIONNEMENT DU MAROC DANS LE SYSTEME MONDIALISE »</b> ---	<b>64</b>

## **Introduction**

L'Institut Royal des Etudes Stratégiques a entamé le programme d'études « Compétitivité globale et positionnement du Maroc dans le système mondialisé », en novembre 2009, afin d'examiner l'état de la compétitivité du pays et de déterminer les forces et les faiblesses de son positionnement international, tout en tenant compte des transformations structurelles, à moyen et long terme. Le but a été, également, de proposer des orientations stratégiques, à même de permettre au Maroc de développer ses avantages compétitifs sur des bases pérennes et de sécuriser l'édification de son projet de développement.

L'originalité de ce programme d'études a été d'aborder la problématique de la compétitivité selon une approche globale et multidimensionnelle qui va au-delà des déterminants économiques et financiers et qui ne se limite pas à un simple diagnostic rétrospectif. La dynamique des avantages compétitifs des pays et la complexité de leur édification ainsi que l'influence croissante des facteurs sociaux et institutionnels, en tant que déterminants clés de l'attractivité aux investissements, constituent autant d'éléments qui justifient le choix d'une telle approche.

L'approche retenue est aussi d'ordre structurel, puisqu'elle vise à appréhender les évolutions à moyen et long terme de la compétitivité globale du Maroc et ne se contente pas de faire une analyse conjoncturelle de la situation du pays, au niveau des différentes dimensions de sa compétitivité.

Une soixantaine d'experts et de chercheurs associés, relevant d'horizons disciplinaires variés et complémentaires ont été mis à contribution pour la réalisation de ce programme d'études qui s'est traduit par l'organisation, entre juin 2010 et novembre 2012, de 43 séminaires et journées d'étude. Plus précisément, après la réalisation d'un document de cadrage du programme d'études, douze rapports thématiques, répartis en trois composantes majeures ont été élaborés (voir annexe 1).

La première composante, qui est relative aux déterminants structurels de la compétitivité, notamment le capital humain et la recherche scientifique, a concerné, également, l'analyse de l'option stratégique de l'économie verte et les répercussions de la crise dans la zone euro sur le Maroc.

La seconde a porté sur des études ayant trait à la dynamique des réformes, à savoir les incidences des réformes sur la compétitivité globale, la reprise de l'acquis communautaire, dans le cadre du statut avancé du Maroc auprès de l'Union Européenne et la cohérence d'ensemble des accords de libre-échange, conclus par le Maroc.

La troisième composante a abordé les aspects relatifs aux relations internationales du Maroc, en l'occurrence la contribution de la puissance attractive à la compétitivité globale du Royaume et les relations de notre pays avec l'Afrique, l'Espagne, l'Algérie et les puissances émergentes ainsi que l'analyse des retombées, sur le Maroc, de la crise de la zone euro.

Le présent rapport stratégique de synthèse fait ressortir la quintessence des conclusions des études thématiques, complétée par une analyse prospective des tendances lourdes du contexte national et international, dans le but de dégager les scénarios d'évolution du Maroc, en termes de compétitivité globale et de déterminer les orientations de politiques publiques, susceptibles de sécuriser la concrétisation du scénario souhaitable pour le développement du pays.

Ce rapport s'appuie, également, sur les conclusions des manifestations scientifiques (voir annexe 2), organisées par l'Institut Royal des Etudes Stratégiques qui ont permis d'apporter un regard croisé sur les questions liées à la compétitivité globale du Maroc. Ces rencontres ont vu la participation d'ambassadeurs marocains et étrangers, de parlementaires, de hauts responsables d'institutions nationales, de représentants des départements ministériels, d'experts universitaires, d'opérateurs privés et d'acteurs de la société civile.

## **1. Etat de la compétitivité globale du Maroc**

Le positionnement mondial du Maroc au niveau des indicateurs de la compétitivité laisse apparaître que le pays, connu pourtant pour sa stabilité politique, son ouverture sur l'extérieur et son orthodoxie sur le plan macroéconomique, est classé, souvent, dans la tranche intermédiaire inférieure, enregistrant des performances bien en deçà du groupe des pays émergents, auquel il aspire appartenir.

Tout en relativisant la portée scientifique de ces indicateurs, la comparaison montre, également, que le niveau de compétitivité au Maroc s'est amélioré entre 2000 et 2010, au niveau de plusieurs indicateurs dont, notamment, l'indice de développement humain, l'indice des libertés publiques et d'autonomie de la société civile, l'indice de liberté économique et l'indice de globalisation. En revanche, le Maroc a vu son classement mondial se détériorer au titre de l'indice de perception de la corruption, de l'indice de qualité de la régulation et de l'indice d'efficacité du gouvernement.

Outre les résultats du benchmarking, l'examen approfondi des différentes dimensions de la compétitivité du Maroc a permis de mettre en relief les progrès enregistrés par le Maroc, en termes de développement de ses atouts compétitifs. En plus de sa position géostratégique privilégiée, au carrefour de grands marchés continentaux, le Maroc jouit d'une vocation réformatrice qui lui confère une longueur d'avance par rapport à son voisinage et mène des projets structurants de développement. La communauté marocaine résidant à l'étranger est riche et diversifiée. Ces éléments constituent des leviers importants à mobiliser afin d'accélérer le processus de développement global du Maroc et d'assurer une meilleure insertion du pays dans l'économie mondiale.

Le diagnostic de la compétitivité globale du Maroc a, également, mis en exergue la persistance de quelques fragilités structurelles qui grèvent son potentiel de développement et l'empêche de tirer pleinement profit des opportunités offertes par la mondialisation.

## **1.1. Des performances économiques mitigées**

### **1.1.1. Un cadre macroéconomique qui demeure très sensible aux chocs exogènes**

Le Maroc a réalisé des avancées notables, en passant à un nouveau palier de croissance de 4,9% durant la période 2006-2011, après une progression moyenne du PIB de 3,9% de 1999 à 2005 et de 3,2% entre 1990 et 1999. La vigueur de l'investissement public a joué un rôle décisif, en matière de soutien à la croissance de l'économie marocaine. L'amélioration du niveau de croissance du pays s'est accompagnée d'une diversification relative des sources de la valeur ajoutée nationale et d'une consolidation des fondamentaux macroéconomiques, du moins jusqu'en 2007.

Toutefois, le cadre macroéconomique du Maroc demeure assujéti à des tensions récurrentes qui risquent de compromettre les acquis enregistrés par le pays jusqu'à la fin de l'année 2007, qui coïncide avec le déclenchement de la crise économique et financière internationale. Depuis cette date, la détérioration du compte courant de la balance des paiements, la baisse accélérée des réserves de change qui s'en est suivie ainsi que l'aggravation du déficit des finances publiques exposent le pays au risque de cessation des paiements et d'un éventuel retour à la situation ayant prévalu, au début des années 80, à la veille du plan d'ajustement structurel.

Il est incontestable que le poids des facteurs exogènes a fortement contribué à cette situation, compte-tenu, notamment, du renchérissement des prix des matières premières, de l'énergie en particulier et de l'atonie de la demande extérieure, adressée au Maroc par les pays de l'Union Européenne qui sont, aujourd'hui, en proie à une grave crise d'endettement public. Plus récemment, le Maroc s'est trouvé exposé au risque de montée de l'aversion des investisseurs étrangers. Ce risque est inhérent aux transformations sociopolitiques qu'a connues la région nord-africaine, sous l'effet du « *printemps arabe* ».



L'acuité de la situation actuelle est telle que le Maroc est confronté au risque d'enlisement de la crise que subit la zone euro. Ce risque est d'autant élevé que le Maroc a résolument fait le choix stratégique de l'arrimage à l'Europe qui se traduit par la part importante de l'Union-Européenne dans les échanges extérieurs du pays et par le poids prépondérant de l'euro dans le panier de cotation du dirham.

La forte synchronisation du cycle d'activité de l'économie marocaine avec celui de ses partenaires européens fait que le risque d'un choc négatif sur l'économie marocaine est réel. Déjà, le pays fait face à l'affaiblissement de ses exportations à destination des marchés européens, à la diminution des recettes voyages et des transferts des marocains résidant à l'étranger, au même titre qu'à la volatilité des flux financiers qui lui sont destinés. Les incidences indirectes sur les finances publiques marocaines ne sont pas des moindres.

Des facteurs d'ordre structurel ont, également, eu des effets sur la compétitivité économique du pays. Il s'agit, surtout, du profil de spécialisation qui demeure peu adapté à la demande extérieure, de la concentration géographique des exportations sur un nombre restreint de pays et de la taille limitée de l'offre exportable marocaine.

Face à cette situation, le Maroc a entrepris la mise en œuvre de nouvelles stratégies dans les secteurs de l'agriculture, de l'industrie et des services. Ces stratégies, qui visent à développer le système productif national et à l'orienter vers des secteurs porteurs, à forte valeur ajoutée, exigent, pour leur réussite, un fort degré de coordination pour atténuer leur verticalité et mobiliser leurs synergies. Le retard enregistré dans la réalisation des stratégies sectorielles est, en partie, à l'origine de la faible performance du commerce extérieur marocain et du recul de l'industrialisation du Maroc.

De plus, la croissance économique continue à dépendre des aléas du climat puisque le poids du secteur agricole reste relativement important, en termes d'emplois et de sources de revenus, pour une large partie de la population.

### **1.1.2. Un rôle important de l'investissement public en matière d'appui à la croissance économique avec, toutefois, des risques d'essoufflement**

L'investissement au Maroc constitue un levier important de la croissance économique. La contribution de la formation brute du capital fixe (FBCF) à la croissance du PIB est passée de 1,7 point entre 1999 et 2005 à 2 points entre 2006 et 2011 alors qu'elle était de 0,9 point entre 1990 et 1999. Dans cette dynamique, le secteur public occupe une place de choix puisque les dépenses d'investissements du budget général de l'Etat ont représenté l'équivalent de 19,1% de la FBCF en 2011 contre 12,8% en 2005. Le montant des investissements des entreprises publiques a plus que doublé entre 2005 et 2010, évoluant de 22 à 30% de la FBCF.

Cette dynamique a permis, durant les dernières années, l'édification de grands projets d'infrastructures dans une multitude de domaines, notamment les autoroutes, les complexes portuaires et aéroportuaires, les Infrastructures hydrauliques et énergétiques ainsi que les plateformes industrielles.

L'effort d'investissement public, certes nécessaire pour accompagner le processus de développement du pays, se trouve contraint, cependant, par la situation difficile des finances publiques. Le solde budgétaire s'est détérioré, à partir de 2009 pour passer d'un excédent en 2007 et 2008 à un déficit, se chiffrant à 6,1% du PIB en 2011. Ce déficit ne serait pas aisé à éponger à court terme, même si le programme gouvernemental prévoit un retour à un niveau de déficit soutenable de 3% en 2016.

Dans une conjoncture économique peu favorable, il importe d'améliorer l'impact, sur l'économie et le bien-être de la population, des investissements publics réalisés et de cibler les investissements à venir, selon des critères de rentabilité. Cela requiert, également, une redynamisation de l'investissement privé par le biais, notamment, d'approches renouvelées, en matière de partenariat public-privé. Cette redynamisation est devenue autant nécessaire que la mise à niveau du tissu productif accuse un retard important et que le secteur informel continue à prospérer, exerçant une concurrence déloyale sur les entreprises du secteur organisé.

### **1.1.3.Un système financier globalement assaini, mais peu accessible aux PME**

Grâce à trois décennies de réformes soutenues, le système financier marocain, largement dominé par le secteur bancaire, a enregistré des avancées appréciables. Son cadre légal et réglementaire a fortement évolué et se trouve, aujourd'hui, en conformité avec les standards internationaux. Les mouvements de privatisation et de restructuration-recapitalisation des banques publiques au Maroc ont permis de rehausser l'efficacité du système bancaire. Ainsi, ce système affiche, aujourd'hui, le niveau le plus faible des créances douteuses et le ratio de provisions le plus élevé, au niveau maghrébin.

La modernisation du secteur bancaire s'est accompagnée par la création de succursales, à l'extérieur du territoire national en vue d'accompagner les entreprises marocaines dans leurs opérations à l'étranger. Certaines banques nationales ont même procédé à l'extension de leurs activités, notamment en Afrique de l'Ouest, où elles disposent de prises de participations importantes dans les capitaux des banques locales.

En dépit de ces évolutions positives, le secteur bancaire demeure confronté à plusieurs défis. Outre le relèvement du taux de bancarisation des populations à un niveau suffisamment conséquent pour favoriser une mobilisation élargie de l'épargne, l'accessibilité des PME aux financements bancaires reste entravée par les exigences des banques, en termes de garanties et/ou de coûts de financement, liées à une aversion au risque, encore élevée. Cela remet à l'ordre du jour l'importance de renforcer les capacités des banques, en matière d'évaluation du risque, au même titre que l'utilisation appropriée des instruments de garantie, mis en place par les pouvoirs publics pour appuyer les PME et assurer leur pérennisation.

### **1.1.4.Des coûts logistiques élevés, réduisant les marges concurrentielles des entreprises marocaines**

La compétitivité de l'économie marocaine est grevée par des coûts logistiques élevés, lesquels représentent en 2010 près de 20% du PIB au Maroc contre 10 à 16% pour les pays de l'Union Européenne et 15 à 17% pour des pays émergents, comme le Mexique, le Brésil ou la Chine.

Le secteur de la logistique est marqué, dans son ensemble, par une offre de services peu compétitive, en matière de coût, de qualité et de délai ainsi que par des disparités, en termes de répartition géographique des capacités de stockage, notamment de matières agricoles, de produits pétroliers et de matériaux de construction. Cette situation engendre un manque à gagner, en termes de compétitivité des entreprises marocaines par rapport à leurs concurrents, tant sur le marché intérieur que sur les marchés extérieurs.

Pour y remédier, l'accélération de la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique, qui vise à ramener le coût de la logistique au Maroc à 15% du PIB à l'horizon 2015, est nécessaire. Cette stratégie contribuerait, également, à répondre aux besoins logistiques des différentes stratégies sectorielles, en cours de réalisation.

#### **1.1.5.Des disparités territoriales persistantes**

Le développement territorial a été identifié dans le rapport « Perspectives du Maroc à l'horizon 2025 », élaboré dans le cadre du rapport du cinquantenaire de développement humain, parmi les nœuds leviers du futur dont le dépassement permettra au Maroc de rompre avec le scénario tendanciel, somme toute, très en deçà des aspirations et des potentialités du pays. Ce rapport avait noté que « la territorialisation dans l'élaboration et la conduite des politiques publiques constitue un élément clé de la transformation du rôle de l'Etat et de la formulation de politiques intégrées, pérennes et participatives. C'est, aussi, un élément essentiel de la bonne gouvernance du développement humain et de l'ancrage de la culture locale ».

Certes, des réformes ont été menées par le Maroc sur le plan juridique et institutionnel pour accélérer le processus de décentralisation et de régionalisation. Une diversification relative des investissements publics, sur le plan régional, a été également opérée. Toutefois, ces actions n'ont pas permis de réduire sensiblement les disparités de développement entre les régions ni de relever, par ricochet, les grands défis nationaux, en termes de croissance économique, de création d'emplois, de compétitivité des territoires et de préservation de l'environnement.

Près de la moitié de la richesse nationale créée demeure le fait de quatre régions qui occupent 16% de la superficie nationale, à savoir le Grand Casablanca, Rabat-Salé-Zemmour-Zaër, Marrakech-Tensift-El Haouz et Souss-Massa-Draa. Le gap entre le milieu urbain et le milieu rural, quoiqu'en atténuation, reste préoccupant, malgré l'effort d'investissement consenti. La localisation des activités économiques ne correspond pas, forcément, à la répartition spatiale des avantages et des ressources, ce qui génère, souvent, une spécialisation territoriale peu favorable.

Pour apporter des réponses de fond aux défis structurels, liés au développement territorial, la nouvelle Constitution du Royaume a conféré à la région un positionnement privilégié, à même de lui permettre de déployer ses propres avantages pour satisfaire les demandes locales des populations. La régionalisation avancée constitue une percée stratégique qui ouvre de grandes perspectives de développement pour le pays. Sa réussite interpelle, toutefois, la capacité des pouvoirs publics à mettre en place une politique audacieuse qui tienne compte, aussi, des dimensions historiques, ethniques, linguistiques et du patrimoine culturel des régions.

## **1.2. Une contribution limitée du capital humain à la compétitivité globale**

L'un des objectifs prioritaires du pays est le développement du capital humain qui représente un facteur essentiel de la compétitivité globale. Certes, des efforts ont été déployés en la matière, à travers la généralisation de la scolarisation dans l'enseignement primaire, l'amélioration, en une décennie, de 27 à 43% du taux de scolarisation dans le premier cycle de l'enseignement secondaire, le développement relatif de la formation professionnelle, la refonte des cursus de formation et la réforme du système éducatif sur le plan institutionnel. Les résultats enregistrés demeurent, néanmoins, très insuffisants par rapport à l'ampleur des enjeux auxquels le Maroc est confronté.

### 1.2.1. Un système d'éducation-formation qui mérite une véritable refonte

Le système national d'enseignement a fait l'objet d'une réforme importante dont les résultats sont restés éloignés des objectifs assignés, en raison, entre autres, d'un manque d'appropriation de la charte éducation-formation par les acteurs concernés.

Outre la gouvernance insuffisante de ce secteur, celui-ci souffre d'une multitude de fragilités. Les dépenses publiques qui lui sont consacrées, soit 6,2% du PIB, demeurent élevées par rapport à son rendement, du fait du taux élevé de déperdition scolaire et de l'accroissement des effectifs des diplômés chômeurs, sous l'effet de l'inadéquation des profils par rapport aux exigences du marché du travail. L'accroissement des effectifs scolarisés n'a pas été accompagné d'une amélioration de la qualité du système de l'enseignement. De plus, la part des étudiants dans les disciplines scientifiques ou en formation d'ingénieurs reste largement inférieure à la moyenne mondiale.

Le secteur de l'enseignement privé représente seulement 9,2% des effectifs du primaire et du secondaire pour l'année scolaire 2009-2010. Il se caractérise par un coût d'accès élevé et par sa polarisation sur les zones urbaines solvables. Longtemps dépendante des enseignants du secteur public, l'école privée marocaine n'a pas développé des capacités d'encadrement qui lui sont propres. Cette réalité pourrait gêner le développement harmonieux du secteur de l'enseignement privé, surtout avec l'interdiction récente aux enseignants du secteur public d'exercer dans les écoles privées.

Quant au système de formation professionnelle, il se distingue par une offre de formation insuffisante par rapport à la demande et devient de moins en moins adapté aux besoins prioritaires de développement du pays. Les formations offertes dans les filières « administration, gestion et commerce » sont, aujourd'hui, prépondérantes par rapport à celles liées aux besoins, en termes de ressources humaines, formulées dans le cadre de la mise en œuvre des stratégies sectorielles.

Le système national d'éducation-formation est générateur d'inégalités sociales, compromettant, de ce fait, très tôt les chances des enfants résidant dans des zones déshéritées ou vulnérables. Malgré les avancées enregistrées en matière de scolarisation des filles, l'inégalité de genre explique, dans une large proportion, l'inégalité globale, en termes d'accès à l'éducation, suivie de la pauvreté.

### **1.2.2. Une formation continue très peu développée au sein de l'entreprise**

L'un des facteurs explicatifs de la contribution limitée du capital humain à la compétitivité globale réside dans les carences en matière de formation au sein de l'entreprise, ce qui ne permet pas de rehausser le niveau de qualification des employés. L'offre de formation, davantage l'œuvre des grandes entreprises, est quasi-inexistante au sein des PME qui constituent, pourtant, la part majoritaire du tissu productif national. Cette situation est aggravée par la rigidité du marché de l'emploi qui offre peu d'incitations aux entreprises à dynamiser leurs programmes d'embauche et à absorber les nouveaux entrants sur ce marché.

De telles insuffisances se répercutent sur la productivité du travail au Maroc qui ne représente que 50% du niveau moyen, observé dans les économies émergentes et moins de 20% de celui enregistré par les pays de l'OCDE. D'ailleurs, l'emploi au Maroc reste marqué par la prépondérance des non-diplômés qui occupent 66,6% des postes en 2011.

### **1.2.3. Un environnement de la recherche scientifique peu propice au développement des capacités d'innovation du Maroc**

L'enseignement supérieur subit les contre-performances en matière d'éducation primaire et secondaire. D'après les données récentes du PNUD, le taux brut de scolarisation au niveau des études supérieures et techniques est de l'ordre de 13% au Maroc contre 34% en Tunisie, 36% en Malaisie, 61% au Portugal, 73% en Espagne et 100% en Corée du Sud. Cette situation grève considérablement la compétitivité du pays puisqu'elle concerne un de ses déterminants clés, à savoir le capital humain.

La réforme de l'enseignement supérieur n'a pas permis de dynamiser la recherche scientifique qui demeure embryonnaire et déconnectée des orientations stratégiques du pays. La part du Maroc dans la production scientifique mondiale reste dérisoire, à peine 0,075% et inférieure à sa contribution à la création de richesses au niveau international. Le nombre de brevets déposés au Maroc ne cesse de régresser, notamment ceux émanant des personnes morales, ce qui dénote d'une faible activité de recherche.

Un tel constat s'explique par plusieurs facteurs dont, notamment, les insuffisances en termes de ressources humaines et financières, allouées à la recherche et développement. Elle reflète, aussi, les limites du cadre réglementaire, caractérisé par des grilles d'avancement qui n'accordent pas suffisamment de poids à l'activité scientifique du chercheur ainsi que la faible coordination entre les différents acteurs, impliqués dans la recherche qui ne favorise pas la mobilisation des synergies autour de projets communs.

### **1.3. Une compétitivité institutionnelle insuffisante qui impacte négativement le rythme de développement du pays**

En dépit des mesures prises par les pouvoirs publics pour accroître l'efficacité et améliorer la gouvernance des institutions, celles-ci connaissent, quoique dans des proportions différenciées, des dysfonctionnements qui grèvent le potentiel de compétitivité du pays. Il en résulte pour le Maroc une perte, en termes de croissance économique, estimée à 2 points du PIB.

Le Maroc est fortement conscient du défi soulevé par la gouvernance, laquelle a été placée au rang des principes fondateurs de la nouvelle Constitution du Royaume. La réussite de ce chantier d'envergure demeure, toutefois, tributaire de la capacité du pays à opérationnaliser les instances prévues par cette Constitution et à assurer leur fonctionnement adéquat.



### **1.3.1. Un fonctionnement des institutions qui manque d'efficacité**

Le Maroc n'arrive pas encore à faire de ses institutions de véritables leviers de compétitivité, servant avec efficacité l'objectif d'édification de son projet de société. Les multiples réformes engagées par le pays pour rehausser la qualité de ses institutions ont produit des résultats plutôt mitigés.

Malgré les avancées enregistrées par l'administration marocaine, des différences notables persistent entre le niveau central et le niveau régional et local. Si certaines administrations, à vocation économique notamment, ont connu une modernisation de leur fonctionnement, d'autres restent caractérisées, en revanche, par une bureaucratie importante, rendant difficile l'accès des citoyens aux services publics.

Le lancement de l'initiative e-gouvernement devait remédier à cette situation, tout en renforçant la transparence et en moralisant la vie publique. Cette initiative est restée, toutefois, circonscrite à un nombre limité d'institutions et de services publics.

La justice, institution clé, pâtit de la complexité et de la lenteur des procédures, de l'insuffisance des structures de conseil des justiciables au sein des tribunaux, de l'allongement des durées des procès et du retard dans l'exécution des décisions judiciaires. Ces dysfonctionnements affectent l'image de la justice auprès des opérateurs économiques et des citoyens et réduisent son rôle, en tant que levier de la démocratie et du règne de l'Etat de droit.

Pour ce qui est des institutions de régulation, le passage d'une politique de libéralisation des prix à une politique de concurrence au Maroc constitue une étape majeure dans l'amélioration du fonctionnement des marchés et le renforcement de la transparence des transactions.

Néanmoins, les problèmes liés au chevauchement de compétence des autorités de régulation sectorielle avec l'autorité de régulation concurrentielle demeurent posés. Si les prérogatives du Conseil de la concurrence ont été revues par la nouvelle Constitution, il n'en demeure pas moins vrai qu'une attention particulière devrait être accordée au renforcement de la coordination entre les différentes instances existantes.

Quant aux instances dédiées à la promotion économique à l'étranger, celles-ci souffrent non seulement de l'absence d'une stratégie cohérente qui permet de coordonner leurs actions, mais, aussi, de l'éparpillement des efforts, dû à la multiplication des intervenants. Cette situation est aggravée par l'insuffisance des moyens humains et financiers qui sont dévolus à la promotion économique, comparativement aux pays concurrents. Cette réalité explique les limites de l'action internationale du Royaume, lequel n'arrive pas à tirer suffisamment profit des opportunités offertes, en matière de développement des débouchés extérieurs et d'attractivité des investissements étrangers.

Les dysfonctionnements précités nuisent à la confiance des citoyens et des opérateurs économiques envers les institutions. La confiance institutionnelle est très fragile, même si certaines institutions inspirent plus la confiance que d'autres. Une telle situation ne favorise pas l'appropriation collective des enjeux de développement, gage de crédibilité pour mener, à bon port, les réformes et les programmes publics.

D'ailleurs, le rapport stratégique de l'Institut Royal des Etudes Stratégiques sur « le lien social au Maroc » a clairement mis en évidence la crise de confiance envers les institutions et a précisé que la méfiance vis-à-vis des institutions publiques est doublée d'une attitude de méfiance de certaines institutions vis-à-vis des citoyens.

### **1.3.2.Un niveau de corruption préoccupant**

Selon l'enquête nationale sur le lien social, réalisée par l'Institut Royal des Etudes Stratégiques, la corruption est le premier obstacle majeur au vivre-ensemble avant la pauvreté, l'injustice sociale et l'insécurité. Elle fragilise, à la fois, l'état de la confiance au sein de la société et le lien politique, en remettant en cause l'autorité de l'Etat et en réduisant l'efficacité des efforts de développement économique et social. La corruption est un facteur aggravant de la méfiance envers les individus et envers les institutions dont certaines sont perçues comme étant plus corrompues que d'autres.

Une des conséquences de la corruption est qu'une proportion préoccupante des relations inter-individuelles ainsi que celles liant les citoyens à l'Etat se nouent en marge des lois, ce qui se traduit par le développement de liens et de lieux de non-droit, de pratiques et de réseaux illicites et conduit à une logique de prédation, inhibitrice de toute concurrence loyale et productive.

Le dernier classement du Maroc, au titre de l'Indice de perception de la corruption (IPC) de Transparency international confirme cette situation. Le Maroc se situe à la 80<sup>ème</sup> place en 2011 sur un échantillon de 183 pays. Son rang a reculé de 8 positions entre 2007 et 2011, le plaçant, ainsi, parmi les pays à niveau de corruption élevé.

### **1.3.3.Des réformes importantes, mais dont les résultats sont en deçà des impacts souhaités**

Le Maroc a mené une multitude de réformes à caractère politique, économique, social et sociétal. La vocation réformatrice du pays est, aujourd'hui, reconnue à l'échelle internationale. Ce qui lui confère une longueur d'avance par rapport à son voisinage africain et arabe, comme en témoigne la résilience du pays aux ondes de choc, liées aux transformations sociopolitiques du « *printemps arabe* ».

Toutefois, les différents chantiers de réformes n'ont pas produit les résultats escomptés pour améliorer la compétitivité globale du pays, accélérer le rythme de son développement et accroître son attractivité géostratégique. En effet, les réformes engagées ne sont pas menées de manière satisfaisante, en raison des insuffisances constatées au niveau de la conception, du suivi, de l'évaluation des politiques publiques et de la mise en œuvre effective des lois. Les réformes n'obéissent pas complètement aux critères de simultanéité et d'interdépendance entre la sphère politique, économique, sociale et institutionnelle. De plus, la coordination des programmes publics et des stratégies sectorielles reste un défi majeur à relever.

L'appropriation collective limitée des réformes constitue un autre facteur explicatif de leur impact réduit. Cette situation renvoie à certains aspects importants, ayant trait au manque de confiance des citoyens envers les institutions. Cela affecte le lien social ainsi que le lien politique et alimente la résistance des acteurs face aux changements introduits par les réformes.

Par ailleurs, la territorialisation insuffisante des politiques publiques, bien qu'elle soit en voie d'atténuation, ne favorise pas une optimisation de l'impact des réformes sur les structures socio-économiques et politiques locales. La persistance de disparités régionales importantes constitue un frein au processus de convergence d'ensemble du pays et réduit sensiblement ses potentialités.

#### **1.3.4. Une communication quasi-inexistante sur l'image du Maroc à l'international**

Hormis quelques actions sporadiques et ponctuelles, la communication sur l'image du Maroc à l'international fait encore défaut. Cette situation ne favorise guère la médiatisation des progrès enregistrés par le pays dans les différents domaines et, encore moins, la défense de ses intérêts stratégiques.

La coordination limitée entre les acteurs de la diplomatie, tant officielle que non-officielle, le manque de proactivité de ces acteurs et l'absence d'une approche de transversalité, entraînent la fragmentation des efforts, en matière de communication et leur essoufflement.

Ce constat est préoccupant, notamment quand il s'agit des pays où l'image du Maroc est déformée. La faible présence des acteurs gouvernementaux et non-gouvernementaux dans les médias, les espaces de débats et les forums internationaux fait que le Maroc ne parvient pas à capitaliser les progrès qu'il a réalisés, en matière de transition démocratique, surtout dans le contexte actuel du « *printemps arabe* ». La résilience du pays aux chocs induits par les mutations sociopolitiques dans le voisinage aurait pu être exploitée de manière judicieuse pour renforcer, davantage, la posture stratégique du pays, du moins sur le plan régional.

#### **1.4. Des accords de libre échange qui profitent plus aux partenaires qu'au Maroc**

La politique commerciale extérieure du Maroc est marquée par la conclusion de plusieurs accords de libre-échange, aussi bien avec des acteurs clés de l'économie mondiale qu'avec des pays à niveau de développement comparable. Une évaluation d'ensemble de ces accords permet de relever qu'ils ne suscitent pas encore une réelle percée commerciale du pays à l'international et n'accélèrent pas son processus de convergence d'ensemble.

Outre les fragilités en termes de compétitivité globale du pays, les impacts limités des accords de libre-échange s'expliquent par des facteurs liés à leur mode de négociation et à leur gouvernance ainsi qu'au degré de préparation du Maroc à la libéralisation commerciale.

Les accords de libre-échange conclus par le Maroc profitent davantage aux pays partenaires, comme en témoigne l'aggravation continue du déficit commercial du Maroc avec la plupart de ces partenaires, y compris ceux à niveau de développement comparable. Ces accords ont été souvent conclus sans un recours préalable à des études d'impacts pour déterminer le niveau des concessions aussi bien tarifaires que non-tarifaires à accepter et sans tenir compte de la capacité des différents secteurs d'activité à y faire face.

Ainsi, les associations professionnelles qui connaissent bien les réalités sectorielles n'ont pas été suffisamment impliquées en amont du processus de négociation des accords. D'ailleurs, la mise à niveau rapide du tissu économique national n'a été envisagée qu'a posteriori et peine, par conséquent, à se concrétiser.

Les accords de libre-échange conclus par le Maroc permettent, certes, une certaine flexibilité inspirée des règles de l'OMC : mesures commerciales correctives et clauses de sauvegarde. Toutefois, rares sont les accords qui prévoient des mesures spécifiques pour le développement de l'industrie locale naissante, comme c'est le cas de l'accord signé avec la Turquie.

En plus de l'effet négatif des importations sur la production locale, la multiplication des accords de libre-échange rend leur gestion complexe et même coûteuse. Ainsi, le Maroc se trouve confronté à une multitude de régimes juridiques qui n'ont pas forcément une logique commune, notamment concernant les règles d'origine.

La complexité de ces règles d'origine et leur difficile appropriation par le secteur productif national sont à l'origine de la faible utilisation par le Maroc des accords préférentiels et qui n'excède pas 25%, dans le cadre du commerce avec l'Union Européenne.

## **1.5. Un modèle de développement dont la durabilité n'est pas assurée**

### **1.5.1. Un régime de croissance encore générateur d'inégalités**

L'injustice sociale représente le second obstacle majeur à un vivre-ensemble harmonieux, d'après l'enquête nationale sur le lien social, menée par l'Institut Royal des Etudes Stratégiques. Si la pauvreté a baissé au Maroc depuis l'Indépendance, les inégalités sociales continuent à s'accroître, du fait d'une répartition non équitable des fruits de la croissance économique, au point de représenter un risque réel pour la cohésion sociale et la stabilité politique et ce, dans un contexte de recul des solidarités traditionnelles.

Les inégalités au Maroc sont, d'abord, des inégalités de capacités d'accès aux biens et services de base et aux droits que constituent l'éducation, la formation, la santé, le logement et l'emploi. L'aggravation des inégalités risque de déboucher sur le développement du communautarisme et le desserrement du lien politique. Or, aujourd'hui, les seuils de tolérance de ces inégalités et les perceptions, toutes subjectives qu'en ont les Marocains, restent une grande inconnue, rendant difficile l'appréciation des risques qui y sont liés.

Le régime de croissance de l'économie marocaine demeure, également, caractérisé par un contenu en emplois insuffisant pour faire face aux pressions de la demande sur le marché du travail. Pour la période 2000-2010, près de 156.000 emplois ont été créés, en moyenne annuelle, contre un niveau requis de 250.000 emplois qui tient compte des évolutions démographiques. Le taux de chômage, quoi qu'en baisse, reste particulièrement élevé parmi les jeunes de 15 à 24 ans, avec un taux de 17,9%, au niveau national et de 32%, en milieu urbain.

### **1.5.2. Un marché intérieur dont la dynamique profite davantage aux importations**

La durabilité du modèle de développement marocain pâtit, également, de la faible articulation entre les engagements, liés à l'ouverture commerciale et les impératifs de développement du marché intérieur. La contribution négative du commerce extérieur à la croissance économique, avec une ponction de près de 1,5 point sur le PIB, en moyenne, entre 2006 et 2011, constitue, aujourd'hui, une source de préoccupation majeure.

Cette situation reflète la capacité réduite du tissu productif à conquérir les marchés des pays partenaires et à concurrencer les importations sur le marché intérieur. L'absence d'une offre productive abondante, diversifiée et performante fait que les besoins du marché local sont souvent couverts par les importations.

Comme il ressort de l'expérience concluante des pays émergents à fort potentiel, le Maroc devrait faire de l'élargissement du marché intérieur le socle de sa politique de développement économique à l'international. Le marché intérieur peut jouer un rôle central pour entretenir la dynamique de l'offre productive, tout en constituant, en même temps, une base arrière, permettant aux entreprises nationales de se prémunir, en temps de crise, contre les effets récessifs, provenant des économies partenaires.

### **1.5.3.Des options de développement affectant les équilibres environnementaux**

Les options de développement menées par le Maroc depuis son Indépendance ont engendré des distorsions importantes aux équilibres environnementaux dont le coût est en passe de devenir insoutenable. En effet, selon une étude récente de la Banque Mondiale, le coût occasionné par la dégradation de l'environnement s'élève à presque 4% du PIB. Cette situation est d'autant critique que l'environnement devient, de nos jours, un des piliers centraux de la compétitivité globale. La rareté de l'eau, la détérioration de la qualité des sols et l'atteinte à la biodiversité constituent quelques aspects de la vulnérabilité environnementale, laquelle pourrait s'aggraver, sous l'effet du changement climatique.

Conscient de l'influence des facteurs environnementaux sur son développement, le Maroc a initié un ensemble de réformes, destinées à faire de l'environnement un vecteur de croissance économique. Ainsi, il a procédé à l'élaboration d'une charte nationale de l'environnement et opté pour le développement des énergies renouvelables.

Ces orientations, aussi prometteuses soient-elles, demeurent, toutefois, tributaires de la capacité du Maroc à définir une vision stratégique à long terme de l'économie verte. Il s'agit non seulement de prendre en considération, au niveau des politiques publiques, les enjeux environnementaux actuels et futurs, dont notamment ceux liés au changement climatique, mais, également, d'adapter le système productif du pays aux nouvelles règles de la concurrence internationale dont les considérations écologiques ne sont pas des moindres.



Au niveau international, les normes environnementales constituent, aujourd'hui, des déterminants importants en matière d'accessibilité, notamment aux marchés des pays développés. L'accentuation des tendances actuelles entrainerait dans son sillage une réadaptation progressive des modes de production et de consommation, selon les vertus de l'économie verte. Ce qui laisse entrevoir l'émergence d'un nouvel ordre concurrentiel, basé sur la compétitivité verte.

## **1.6. Un schéma de partenariat à diversifier pour saisir les opportunités du contexte international et pour mieux faire face à ses contrariétés**

### **1.6.1. Un potentiel de puissance attractive qui n'est pas suffisamment exploité**

L'un des objectifs essentiels de la politique extérieure des Etats est le renforcement de leur puissance attractive. Dans ce but, le Maroc joue un rôle actif sur la scène régionale et mondiale. Il se présente comme un partenaire sérieux et utile pour les grandes puissances. Il milite activement pour l'amélioration de l'ordre international, visant à l'humaniser et à le rendre davantage réceptif aux revendications des pays en développement. Le Maroc a, également, fait beaucoup de progrès internes, en matière de droits de l'Homme et d'adaptation de son système juridique au droit international.

En dépit de ces progrès, l'efficacité de la diplomatie marocaine continue à se heurter à plusieurs contraintes. Au sujet des éléments endogènes, il y a lieu de citer, en particulier, l'insuffisance de la coordination entre les acteurs concernés par la politique étrangère et l'absence d'une communication efficiente sur l'image du pays. Le schéma institutionnel de prise de décision est marqué par des interférences qui réduisent l'efficacité de l'action internationale du pays, surtout dans des situations critiques.

Ce dernier dysfonctionnement devrait être réglé avec la mise en place du Conseil Supérieur de Sécurité, prévu par la nouvelle Constitution. La diplomatie marocaine fait face, également, à des contraintes exogènes, émanant des divergences avec l'Algérie, sur fond de rivalité régionale et des tensions épisodiques avec l'Espagne. Ce qui place le Maroc dans une posture géopolitique peu confortable.

Le différend politique sur la question du Sahara marocain, conflit pour lequel le Maroc a proposé une solution d'autonomie, considérée comme étant crédible par la communauté internationale, continue à générer, pourtant, une attitude systématique d'adversité de l'Algérie, se traduisant par la mobilisation de sa diplomatie contre la revendication légitime du Royaume de préserver son intégrité territoriale.

Ce différend, qui dure depuis presque quatre décennies, engendre un coût économique élevé, lié au ralentissement de la construction maghrébine, qui devient de plus en plus insoutenable, au regard des multiples défis qui interpellent les pays maghrébins, en général et le Maroc et l'Algérie, en particulier.

Quant aux relations avec l'Espagne, leur caractère complexe et la charge historique qu'elles renferment n'ont pas permis aux deux pays d'accomplir des avancées notables, en matière de partenariat stratégique. Cette situation est imputable non seulement aux positions divergentes des deux parties concernant les présides de Sebta et Melilia, mais, également, à l'image négative du Maroc, véhiculée par les médias espagnols et quelques acteurs de la société civile dans la péninsule ibérique, particulièrement après les événements de Madrid de 2004.

L'absence d'une politique marocaine de communication innovante pour faire connaître en Espagne le Maroc d'aujourd'hui et sa dynamique sociétale ne favorise pas la correction de telles perceptions.

#### **1.6.2. Un statut avancé du Maroc auprès de l'Union Européenne qui peine à se concrétiser**

Les relations entre le Maroc et l'Union Européenne sont marquées par le contexte du statut avancé qui représente un tournant décisif dans leurs liens bilatéraux et ouvre de grandes perspectives au Maroc pour son intégration dans le marché communautaire et pour l'instauration de réseaux de solidarité institutionnelle, sociale et politique en vue d'accélérer le processus de convergence normative avec l'Europe et de réduire l'écart de développement.

Quatre années après son accession au statut avancé auprès de l'Union Européenne, des progrès ont été réalisés, en matière de dialogue politique et de diversification des acteurs de ce dialogue. Cependant, le Maroc a très peu avancé dans la concrétisation des dispositions de la feuille de route, notamment, en matière de reprise de l'acquis communautaire. Celle-ci offre, pourtant, de grandes opportunités au Maroc, en termes d'accélération de son processus de développement. Elle le confronte, en contrepartie, à de nombreux défis dont celui de sa capacité à adapter les ressources humaines, financières et institutionnelles aux exigences de la convergence normative et réglementaire.

Face à ces défis, le Maroc possède, néanmoins, plusieurs atouts qui lui permettent de mener ce chantier avec une certaine sérénité. Contrairement aux pays de l'Est, nouveaux membres de l'Union Européenne et qui avaient un système légal et réglementaire largement imprégné d'une culture d'économie planifiée, le Maroc dispose d'un système ouvert, d'inspiration européenne, notamment française et jouit d'une expérience bien établie, fruit d'une coopération étroite dans le cadre de l'assistance technique, des jumelages et des accords conclus, en marge de la politique européenne de voisinage.

Sur un autre plan, les échanges commerciaux entre le Maroc et l'Union Européenne sont marqués par un déficit chronique qui devient insoutenable, à la défaveur du Maroc. Ce déficit est passé de 13 milliards de dirhams en 2000 à 70 milliards de dirhams en 2011. De plus, la part relativement faible du marché européen, détenue par le Maroc ne cesse de baisser, contrastant avec les performances enregistrées par certains pays émergents d'Asie et d'Amérique latine, voire celles de certains pays sud-méditerranéens, dont notamment la Turquie.

Le contexte régional des relations du Maroc avec l'Union Européenne connaît, aujourd'hui, deux évolutions majeures, en l'occurrence, la crise de la dette souveraine en Europe et l'instabilité sociopolitique dans certains pays sud-méditerranéens. Les chocs induits par ces évolutions commencent déjà à se faire sentir au Maroc par le canal des échanges extérieurs et par le biais d'une aversion au risque qui réduit son attractivité aux investissements étrangers.

Ces risques méritent d'être sérieusement pris en considération d'autant que le Maroc a fait résolument le choix stratégique de l'arrimage à l'Europe. Les incertitudes actuelles rendent légitime de s'interroger sur l'opportunité pour le Maroc de diversifier, sur une base harmonieuse, ses partenariats et ses alliances stratégiques pour préserver sa sécurité économique et tirer un meilleur profit de sa politique d'ouverture.

### **1.6.3.Des relations économiques du Maroc avec l'Afrique, qui recèlent un fort potentiel, mais qui est loin d'être utilisé**

Depuis le début des années 2000, les actions menées par le Maroc en direction de l'Afrique se sont soldées par la signature de 400 accords avec plus de 40 pays. En parallèle, des liens de coopération du Maroc ont été noués avec des groupes régionaux comme l'UEMOA ou le CENSAD. La coopération tripartite permet d'associer notre pays à la réalisation de projets de développement prioritaires pour ses partenaires africains.

Malgré ces actions, le bilan des relations du Maroc avec les pays africains est loin d'être à la hauteur des ambitions de notre pays et des défis suscités par l'environnement concurrentiel international.

Les échanges commerciaux avec l'Afrique demeurent polarisés sur l'Afrique de l'Ouest, avec des flux commerciaux modestes et un déficit commercial, en défaveur du Maroc. De même, les investissements marocains dans le continent restent concentrés sur le secteur bancaire et celui des télécommunications.

Plusieurs facteurs expliquent la faible mobilisation du potentiel de coopération économique entre le Maroc et les pays d'Afrique. Ils sont liés à l'absence d'accords facilitant les échanges commerciaux avec certains pays d'Afrique Australe, à des réglementations douanières contraignantes en Afrique, à une faible diversification de la production et de l'offre exportable marocaine, à une infrastructure de transport peu développée dans quelques pays du continent et à l'insuffisance des instruments de financement du commerce extérieur entre le Maroc et l'Afrique.

Alors que le développement des relations Maroc-Afrique demeure encore limité, le continent est devenu un enjeu stratégique mondial et un espace de compétition entre les entreprises étrangères, appuyées par leurs Etats respectifs. L'avenir prometteur de l'Afrique offre des opportunités pour les entreprises marocaines, opérant en Afrique, en termes de partenariats et d'alliances. Il pourrait leur permettre de prendre une dimension internationale, de contribuer à l'amélioration de la compétitivité économique du Maroc, de sécuriser ses approvisionnements en ressources naturelles et d'en faire une plateforme d'exportation, à destination du marché mondial.

#### **1.6.4.Des relations avec les pays du Golfe portées, récemment, au rang de partenariat stratégique**

C'est dans le cadre d'une dynamique de repositionnement géopolitique qui tire sa substance des évènements, liés aux transformations sociopolitiques dans le monde arabe que s'inscrit la transition vers un partenariat stratégique du Maroc avec les pays du Conseil de Coopération du Golfe. Ce partenariat stratégique s'est substitué à la demande initiale d'adhésion, adressée par le Conseil au Maroc.

La visite de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI, en octobre 2012 aux pays du Golfe a donné une véritable dynamique à la concrétisation de ce partenariat. Celui-ci pourrait conférer au Maroc un certain nombre d'avantages, notamment sur le plan économique, en raison du soutien financier que les pays du Golfe apporteraient, sous forme d'investissements, dans des projets de développement socioéconomiques marocains d'envergure.

## **2. Propositions de politiques publiques pour renforcer la compétitivité globale du pays**

Les politiques publiques permettant de résorber les différentes distorsions qui pèsent sur la compétitivité globale du Maroc devraient tenir compte :

- **à court terme**, de la crise systémique actuelle, au niveau international. Pour y faire face, le Maroc devrait faire preuve de vigilance, en matière de stabilité de son cadre macroéconomique pour éviter tout dérapage, de nature à compromettre la souveraineté économique et financière du pays. Le maintien du cap sur le développement humain et la préservation de la paix sociale devraient être placés au rang de priorités des politiques publiques pour endiguer les répercussions sociales de la crise et contenir, éventuellement, le risque de contagion pouvant découler de l'instabilité sociopolitique dans le voisinage nord-africain.
- **à moyen et long terme**, des transformations structurelles de l'ordre mondial, du fait qu'à la sortie de la crise, le monde sera certainement différent, obéissant à de nouveaux paradigmes, en rupture avec les repères traditionnels qui régissent, aujourd'hui, les différentes facettes des relations internationales.

### **2.1. Evolutions prévisibles et scénarios envisageables**

Les tendances lourdes du contexte mondial qui se profilent à l'horizon 2040 seraient marquées par les éléments suivants :

- L'apparition d'une nouvelle hiérarchie du pouvoir, corollaire du basculement de la richesse au profit des pays émergents. Les puissances émergentes, dont notamment la Chine, l'Inde et le Brésil, compteraient plus de la moitié de la richesse mondiale et seraient, ainsi, les principaux moteurs de croissance économique mondiale.

- La consécration de la prééminence des nations dont les avantages compétitifs sont basés sur des éléments dynamiques, en particulier la qualité du capital humain et l'innovation technologique. Le déplacement du travail vers des niveaux de qualification élevés redéfinirait les règles de la concurrence internationale et pourrait élargir le gap entre les régions développées et celles en développement.
- L'accentuation des effets du changement climatique pose, avec acuité, la question de la durabilité des modes de production et de consommation et remet en question le régime de croissance libéral, compte-tenu de ses externalités négatives. Il s'agit, en particulier, de la consommation effrénée des ressources naturelles qu'il suscite et de l'amplification des inégalités socioéconomiques qu'il provoque. Selon les principes de l'économie verte, la reconversion des systèmes productifs devrait s'accélérer à l'avenir et entraîner dans son sillage l'avènement d'un nouvel ordre concurrentiel, au sein duquel la conformité aux normes écologiques serait déterminante.
- La marginalisation des pays faiblement intégrés à des espaces régionaux accentuerait leur vulnérabilité aux chocs exogènes tandis que leur capacité à faire face à la concurrence internationale serait mise à rude épreuve.

En tenant compte des tendances lourdes de l'environnement international, à l'horizon 2040 et sur la base des défis à relever sur le plan national, deux scénarios d'évolution se dégagent concernant la compétitivité globale du Maroc : le scénario tendanciel et le scénario souhaitable raisonné.

Le **scénario tendanciel** se rapporte à une situation où le processus des réformes au Maroc se poursuivrait au rythme actuel et selon une approche fragmentaire. Dans ce cas, les atouts compétitifs du pays demeurerait basés sur des déterminants statiques et réversibles, offrant peu de marges de manœuvre pour faire face aux rivalités géoéconomiques et géopolitiques actuelles et futures.

Dans ces conditions, le Maroc verrait sa capacité de résilience aux chocs endogènes et exogènes évoluer faiblement. Il demeurerait sensible au gré de l'intensité des crises et à leur récurrence. Les insuffisances de l'ancrage régional du pays le maintiendraient dans une posture géostratégique peu favorable, tandis que la lenteur du processus de rattrapage économique et de convergence du système productif du pays occasionnerait une évolution timide de son profil de spécialisation. Cela ne lui permettrait pas de développer son commerce extérieur, de devenir plus attractif pour les investissements nationaux et étrangers ou de s'arrimer à la dynamique observée dans les pays émergents, à forte croissance économique.

Les conséquences sociopolitiques d'un tel scénario ne seraient pas négligeables puisque les limites du processus de création de la richesse nationale et sa répartition inéquitable raviveraient les tensions sociales, avec des risques éminents sur la stabilité d'ensemble du pays.

En revanche, le **scénario souhaitable raisonné** traduit une rupture des tendances passées, avec le passage à un nouveau palier de réformes, en phase avec les exigences de la nouvelle Constitution et avec les mutations rapides de l'ordre mondial. La mise en œuvre d'une vision intégrée, en matière de réformes, axée sur les grandes priorités stratégiques permettrait de mieux fixer le cap de développement du pays.

Ce scénario supposerait, également, que le Maroc parviendrait à résorber les nœuds du futur qui bloquent son avenir, notamment la gouvernance, le capital humain ainsi que le développement territorial et à apporter des solutions durables aux insuffisances de son modèle de développement pour le rendre économiquement compétitif et socialement inclusif.

Dans ce scénario souhaitable raisonné, le Maroc serait amené à développer ses partenariats, en mobilisant avec efficacité le potentiel de son voisinage arabe, africain et euro-méditerranéen, mais en tissant, également, des alliances stratégiques avec les nouvelles puissances émergentes qui seraient des acteurs influents au sein de l'ordre multipolaire qui se profile.



Les opportunités qu’offrirait ce scénario pour le Maroc seraient multiples. Outre l’insertion réussie dans les courants d’échanges et d’investissements internationaux et le développement d’une puissance attractive agissante au sein du système mondialisé, le scénario souhaitable raisonné se traduirait par une dynamique interne de progrès qui permettrait au Maroc de se hisser, à terme, au rang des pays à développement humain élevé et de renforcer sa stabilité d’ensemble.

A la lumière des résultats du diagnostic sur les dimensions clés de la compétitivité globale du Maroc et en prenant en considération les défis soulevés par les transformations structurelles du contexte mondial et régional, il est impératif pour le Maroc de sortir de l’emprise du scénario tendanciel et de libérer son potentiel de développement. Si une telle ambition n’est pas exempte de difficultés, il n’en demeure pas moins vrai que le pays dispose des potentialités requises pour forger un avenir nettement meilleur, digne de son histoire et à la hauteur de ses aspirations légitimes pour une société ouverte, prospère et démocratique.

Dans le but de réunir les conditions de concrétisation du scénario souhaitable raisonné, quelques propositions de politiques publiques ont été identifiées. Le but est d’**élaborer une stratégie de compétitivité globale et intégrée du Maroc** qui tient compte aussi bien des impératifs de développement du pays sur le plan interne que des exigences de son insertion réussie dans la mondialisation. Cette stratégie, dont la finalité première serait la **création intensive d’emplois stables**, pourrait s’articuler autour de deux axes majeurs, déclinés en treize orientations :

- Revoir le modèle de développement marocain et agir positivement sur les leviers structurels de la compétitivité :
  - en sécurisant la trajectoire de développement du Maroc,
  - en favorisant le développement du capital humain afin d’en faire le socle des avantages compétitifs du pays,

- en accélérant la cadence des réformes et en améliorant leur cohérence d'ensemble,
  - en faisant de l'ancrage à l'économie verte un levier de positionnement du Maroc dans le monde post-crise,
  - en révisant la politique commerciale extérieure pour la rendre étroitement corrélée aux autres politiques publiques.
- Assurer un meilleur positionnement du Maroc dans la mondialisation :
    - en réunissant les conditions d'une mise en œuvre adéquate de la politique étrangère du Maroc afin d'améliorer son statut de puissance attractive,
    - en concrétisant les dispositions du statut avancé du Maroc auprès de l'Union Européenne,
    - en établissant des relations avec l'Espagne sur des bases solides et pérennes,
    - en renforçant la place de l'Afrique dans les choix stratégiques du Maroc,
    - en relançant la coopération entre le Maroc et l'Algérie pour promouvoir l'intégration maghrébine,
    - en développant le partenariat stratégique avec les pays du Conseil de Coopération du Golfe,
    - en diversifiant les alliances pour que le Maroc puisse s'adapter aux nouvelles réalités géostratégiques,
    - en approfondissant l'ancrage du Maroc à son espace Atlantique.

## **2.2. Revoir le modèle de développement marocain et agir sur les déterminants structurels de la compétitivité**

Le modèle de développement marocain devrait être revu et réajusté afin de tenir compte des défis actuels et futurs qui interpellent le pays. Ainsi, les fondamentaux macroéconomiques du Maroc devraient être impérativement préservés et des politiques publiques efficaces devraient être conduites, axées sur le desserrement des contraintes qui pèsent sur le climat général des affaires, sur le développement harmonieux du marché intérieur et sur l'amélioration, en termes d'emplois, du régime de croissance par le biais d'une meilleure valorisation du capital humain et d'un développement de l'innovation et de la créativité.

La quête d'un profil de croissance soutenu supposerait, aussi, d'agir activement en faveur d'une véritable industrialisation du pays et d'inciter les entreprises marocaines à développer leurs activités à l'international. Ce modèle devrait, également, générer davantage de cohésion sociale, en recourant à un système capable d'assurer une répartition équitable des fruits de la croissance.

### **2.2.1. Sécuriser la trajectoire de développement du pays**

#### ***Restaurer, dans les plus brefs délais, les grands équilibres macroéconomiques***

Le contexte de crise internationale et la situation difficile de la zone euro risqueraient de mettre à mal les acquis enregistrés par le Maroc, en matière de stabilisation de son cadre macroéconomique. Pour les équilibres extérieurs, il serait nécessaire de lutter vigoureusement contre la concurrence étrangère déloyale sur les marchés marocains, de rehausser la valeur ajoutée des produits exportés et de revoir le contenu en importations des grands programmes d'investissement publics afin de maîtriser les besoins de financement du pays et de limiter le risque de déclenchement de la spirale de l'endettement.

De plus, les pouvoirs publics devraient exiger l'intégration industrielle, au niveau des conventions, conclues avec les investisseurs, consacrer la priorité nationale, au niveau des marchés publics et encourager la consommation de produits fabriqués localement, à travers des campagnes de sensibilisation au label Maroc.

Le retour aux équilibres des finances publiques rendrait nécessaire l'amélioration des recettes fiscales, à travers la suppression des exonérations, la lutte contre l'évasion fiscale et l'intégration du secteur informel. Il supposerait, aussi, une rationalisation des dépenses publiques par le biais de la mise en œuvre de mécanismes de mesures d'impacts de ces dépenses et d'un contrôle strict de l'évolution de la masse salariale. A ce sujet, une réforme globale de la fonction publique, y compris la révision des systèmes de rémunération et de promotion du personnel devrait être menée afin de faire de l'administration un outil efficace, au service du développement du pays.

Les efforts en matière de développement du système financier devraient être poursuivis, en veillant scrupuleusement à l'équilibre entre les objectifs de croissance économique et la nécessité de préserver la solidité et la stabilité de ce système qui gagnerait à promouvoir, davantage, la désintermédiation financière. Le but est que celui-ci parvienne à assurer, de manière davantage efficiente, les besoins de financement des différents secteurs de l'activité économique nationale.

L'activation du comité de veille stratégique, en capitalisant sur l'expérience du plan anti-crise et en dépassant les insuffisances relevées, pourrait s'avérer utile à cet égard. Des mesures de court terme d'accompagnement des secteurs affectés par la crise internationale et celle de la zone euro devraient être adoptées, dans le cadre d'un programme national de modernisation compétitive, touchant aussi bien les ressources humaines que les capacités productives.

L'aide de l'Etat aux entreprises devrait être conditionnée par l'obligation de réaliser des performances en matière de productivité. Des réponses structurelles de moyen et long terme devraient être envisagées en vue de tirer profit, de façon optimale, des différentes opportunités offertes dans le cadre des accords de libre-échange, conclus par le Maroc avec ses partenaires.

### ***Poursuivre l'effort d'équipement en infrastructures nécessaires au développement du pays***

Si la rentabilisation des investissements publics déjà réalisés s'impose avec acuité, la poursuite de l'effort d'équipement du pays requiert de nouvelles approches, en termes de conception et de conduite des investissements publics, donnant la priorité aux projets qui ont le maximum d'impacts positifs sur l'économie et le bien-être de la population.

Outre la mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation des projets d'investissement, le recours au partenariat public-privé devrait être privilégié pour dynamiser le développement du secteur privé national et capter les flux d'investissements directs étrangers.

Le contexte actuel de crise mondiale et les tensions persistantes sur les liquidités bancaires au niveau national rendent nécessaire la recherche de montages financiers adéquats, associant toutes les sources de financement possibles, y compris le capital investissement, la bourse et la finance islamique.

### ***Mettre en œuvre, rapidement, le projet de régionalisation avancée pour réhabiliter les territoires et les rendre maîtres de leur destin***

Cette nouvelle optique de développement donnerait l'opportunité à toutes les régions et, en particulier, aux provinces du sud, de déployer leurs avantages compétitifs pour satisfaire les demandes locales.

Pour relever les défis du 21<sup>ème</sup> siècle, les régions devraient s'appuyer sur des institutions, issues d'élections transparentes, dirigées par des élus bien formés et fonctionnant selon les principes de bonne gouvernance. Il faudrait, aussi, approfondir la territorialisation des politiques publiques pour maximiser l'impact, sur les régions, des projets de développement économique et social. A cet effet, les régions devraient être dotées de plans de développement dont la mise en œuvre favoriserait la cohérence entre les politiques publiques.

Pour que la régionalisation avancée soit en phase avec les développements récents qui marquent la dynamique politique du pays, il serait nécessaire de penser avec audace le Maroc des régions de demain, à travers la mise en place de nouveaux paradigmes qui tiennent compte, également, des dimensions identitaires et socioculturelles des régions. Il faudrait, aussi, s'assurer de l'appropriation collective, par les acteurs locaux, des enjeux du développement régional.

### ***Renforcer la cohésion sociale, à travers le développement des solidarités***

Pour lutter contre les inégalités et préserver in fine la paix sociale, il serait opportun d'adopter un modèle de développement inclusif, générateur d'emplois permanents et favorisant une répartition équitable des fruits de la croissance économique.

L'aide de l'Etat devrait viser, en priorité, les ménages pauvres ou vulnérables et se faire selon une approche intégrée, incluant tous les dispositifs et mécanismes existants, particulièrement, l'Initiative Nationale de Développement Humain, la Caisse de Compensation, le Régime d'Assistance Médicale. Une telle approche est seule susceptible de développer les solidarités, tout en réduisant la ponction sur le budget de l'Etat.

La lutte contre les inégalités supposerait, aussi, de promouvoir un développement territorial équilibré en vue d'une transmission élargie du progrès économique et social, en rupture avec les schémas archétypes, basés sur la dichotomie centre-périphérie.

La remise en marche de l'ascenseur social exigerait l'adoption de politiques publiques intégrées et permettant l'élargissement de la classe moyenne ainsi que son développement. Cela rendrait le vivre-ensemble harmonieux et apaisé et l'économie moderne et rééquilibrée, où le marché intérieur constituerait un relais fiable de la croissance économique.

### ***Promouvoir l'industrialisation du Maroc***

La relance de l'industrialisation du pays gagnerait à être opérée dans l'urgence pour lui permettre de renforcer ses capacités productives et d'être en mesure de faire face à la concurrence étrangère aussi bien sur les marchés extérieurs que sur le marché national. En plus de l'accélération de l'exécution des stratégies sectorielles, le tissu productif national devrait être restructuré, à travers la modernisation compétitive des PME et leur mise à niveau globale. Pour assurer les conditions de sa réussite, cette politique devrait être établie, en tenant compte, étroitement, de celle de la recherche scientifique et de l'innovation et bénéficier d'un système efficace de promotion économique.

### **2.2.2. Favoriser le développement du capital humain et en faire le socle des avantages compétitifs du Maroc**

L'accélération du rythme de développement du Maroc rendrait nécessaire l'amélioration résolue de la qualité du capital humain pour en faire un déterminant clé de la compétitivité globale du pays.

### ***Agir vigoureusement à tous les niveaux du processus d'accumulation du capital humain***

Le Maroc devrait mettre définitivement un terme aux inégalités de chances qui se manifestent dès les premières années de scolarisation des enfants et, particulièrement, des filles. Il devrait conduire une politique d'alphabétisation soutenue, tout en renforçant l'adaptation des cursus d'éducation-formation aux exigences du marché du travail afin de rehausser l'employabilité de son capital humain. Cela supposerait, également, de développer des centres d'excellence au sein des universités et des écoles d'ingénieurs pour favoriser la constitution de viviers de compétences, au service de l'économie nationale.

## ***Recourir à des politiques publiques globales et intégrées, favorisant le développement du capital humain***

Le Maroc gagnerait à assurer une meilleure articulation entre sa politique d'éducation-formation, ses stratégies sectorielles et les autres politiques publiques. La conduite d'une politique industrielle rénovée, assortie d'incitations à la formation au sein des entreprises, serait opportune. Dans cette perspective, il serait primordial de renforcer la participation du secteur privé, au niveau de la conception et de la mise en œuvre des objectifs nationaux, en matière d'éducation-formation.

## ***Etablir une feuille de route nationale de l'innovation et en faire un vecteur de la compétitivité du pays***

La restructuration du système national de la recherche scientifique et son indexation sur les priorités stratégiques du pays est une priorité incontournable. A cet effet, une stratégie nationale en faveur de l'innovation et de la recherche et développement devrait être mise en place. Elle nécessiterait un rapprochement entre l'université et le secteur productif ainsi que l'établissement d'une coordination étroite entre les acteurs concernés afin de favoriser l'appropriation collective des enjeux de développement du pays et d'assurer un meilleur usage des fonds alloués à la recherche et développement.

Le soutien à l'innovation rendrait nécessaire, aussi, une amélioration sensible de l'environnement national de la recherche scientifique, à travers l'adoption d'un statut du chercheur plus incitatif et un système d'évaluation, accordant un poids prépondérant à la production scientifique. De plus, la mobilisation des compétences des marocains résidant à l'étranger serait vivement indiquée pour promouvoir l'innovation et la créativité.

Le Maroc devrait, par ailleurs, valoriser le rôle des intellectuels, favoriser leur contribution à la diplomatie académique et artistique, créer les conditions propices à l'éclosion de la curiosité et de l'excellence intellectuelle et accorder une attention particulière au traitement et à l'enseignement des questions de méthodologie et de l'histoire des sciences sociales.



### **2.2.3. Accélérer la cadence des réformes et améliorer leur cohérence d'ensemble**

Pour atteindre un niveau de compétitivité globale élevée, il serait essentiel d'instaurer une bonne gouvernance au niveau aussi bien des entreprises que du secteur public. Pour ce dernier, il faudrait opérationnaliser les instances de la gouvernance, prévues par la nouvelle Constitution et procéder à une véritable modernisation de l'appareil administratif de l'Etat et de ses démembrements, à l'échelle régionale et locale. Outre l'amélioration du fonctionnement des institutions publiques, une nouvelle culture devrait être promue au sein de ces institutions, basée sur le sens du devoir et sur l'intérêt général. La question des réformes devrait être prise en considération afin d'en faire un levier de la compétitivité globale du pays.

#### ***Etablir un programme cohérent de réformes, articulé autour des priorités stratégiques du pays et basé sur un agenda précis***

Une nouvelle approche de la conduite des réformes devrait être adoptée pour accélérer le développement du Maroc et lui permettre de mieux faire face aux enjeux endogènes et exogènes. A ce titre, il serait judicieux d'insérer les réformes dans le cadre d'un programme national cohérent, basé sur les priorités stratégiques du pays et bénéficiant d'une vision prospective qui anticiperait les défis futurs.

Une attention particulière devrait être accordée à l'horizon temporel des réformes afin de générer des gains économiques et sociaux rapides et d'éviter le risque de démobilisation des acteurs. Ainsi, un cadre de coordination, de suivi et d'évaluation des politiques publiques devrait être instauré pour renforcer la cohérence d'ensemble des réformes et des politiques publiques ainsi que leur opérationnalisation dans les meilleures conditions.

#### ***Donner la priorité aux réformes, en mesure de restaurer la confiance envers les institutions***

Cela requiert la promotion d'une nouvelle culture civique, porteuse de valeurs de progrès et s'appuyant sur une éthique publique, elle-même supportée par une pédagogie de l'exemple, que les responsables et les acteurs publics devraient décliner, à travers des actions concrètes.

La restauration de la confiance institutionnelle exigerait, également, l'établissement de rapports Etat-citoyens plus équilibrés et plus inclusifs, d'où l'impératif de lancer une grande initiative autour de la notion de service public et de généraliser la culture de reddition des comptes à l'ensemble des appareils, services et établissements dépendant de l'Etat. Elle supposerait, aussi, la consolidation de l'intermédiation et de la démocratie participative, conformément à l'esprit de la nouvelle Constitution.

Parmi les réformes capables de restaurer la confiance envers les institutions, outre la lutte vigoureuse contre la corruption, la réforme de la justice mériterait d'être accélérée et accompagnée par le renforcement des pouvoirs et des moyens légaux et matériels des institutions de contrôle afin de leur permettre d'exercer leurs fonctions, de manière efficace et objective, à l'abri de toutes pressions ou instructions.

### ***Œuvrer en faveur d'une appropriation collective des réformes***

Une transition rapide serait indispensable vers des modes adéquats de conception et de mise en œuvre des réformes. Ainsi, tous les acteurs devraient être impliqués dans le processus d'élaboration et de conduite des politiques publiques pour favoriser leur appropriation collective et réduire, ainsi, la résistance aux changements introduits par les réformes.

Dans ce but, les capacités du parlement, du gouvernement, des collectivités locales, des partis politiques, des syndicats et de la société civile devraient être renforcées pour améliorer l'encadrement des populations et leur sensibilisation à l'importance des réformes. De même, une gouvernance, basée sur plus de responsabilisation, de transparence et de promotion de l'intérêt national, devrait être favorisée

### ***Accroître la visibilité financière des programmes de réformes***

La mobilisation de moyens financiers adéquats est indispensable pour garantir la réussite des réformes. Ainsi, l'Etat devrait, tout en maintenant une gestion rigoureuse des finances publiques, s'orienter vers un financement mixte, fondé sur des ressources internes et sur celles entrant dans le cadre de la coopération bilatérale et multilatérale.

En ce qui concerne le financement des stratégies sectorielles, les pouvoirs publics devraient, dans un contexte financier international, moins porteur que par le passé, favoriser le recours au partenariat public-privé et s'assurer que les ressources mobilisées profitent, réellement, au développement du système productif national.

### ***Mettre en place une politique de communication d'influence stratégique***

Les institutions publiques, les acteurs économiques et la société civile devraient conjuguer leurs efforts pour assurer une communication efficiente sur les réformes mises en œuvre et pour véhiculer une image positive sur le Maroc et sur les consécutions de son projet de société.

Cette démarche de communication stratégique requiert le développement d'un dispositif performant de veille stratégique pour que le Maroc reste en interaction permanente avec l'environnement régional et international et pour qu'il puisse capter les germes de changement qui se profilent. Elle nécessiterait une implication accrue du parlement et de la société civile pour renforcer la crédibilité de l'action internationale du pays et assurer la défense de ses intérêts stratégiques. Le Maroc devrait mobiliser, en plus, ses universités et ses centres de réflexion pour entreprendre une action de diplomatie intellectuelle.

Pour sa mise en œuvre coordonnée et maîtrisée, l'approche de communication stratégique devrait reposer sur un référentiel stable, construit autour des constances de la position internationale du pays, en faveur de la démocratie, des droits de l'Homme et de la coopération pour le développement. Elle devrait, aussi, être proactive et non réactive aux situations de crise et de conflits, tout en encadrant judicieusement les actions des médias, des groupes de lobbying ou de tout autre réseau d'influence.

#### 2.2.4. Faire de l'ancrage à l'économie verte un levier de positionnement dans le monde post-crise

La reconversion rapide du modèle de développement national, sur la base des principes de l'économie verte, requiert l'adoption d'une stratégie dédiée, à la fois globale et intégrée. Pour en maximiser l'impact économique et social, elle devrait être déclinée sur un plan territorial et étroitement corrélée aux politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Cette stratégie, qui se substituerait aux actions sporadiques, menées jusqu'à présent, devrait être conduite selon un processus de gouvernance qui favorise la mobilisation des acteurs et l'appropriation collective des enjeux environnementaux. La feuille de route destinée à faciliter la mise en œuvre de la stratégie nationale de l'économie verte pourrait être fondée sur les piliers majeurs suivants :

#### ***Faire du Maroc un leader au niveau régional et même international dans le domaine de l'économie verte***

Pour ce faire, le Maroc gagnerait à adapter l'ensemble de ses politiques publiques en fonction des principes de l'économie verte, tout en renforçant leur cohérence d'ensemble. Il devrait réorienter ses choix, d'investissement, en accordant la priorité aux projets qui mettent en avant la reconversion écologique des modes de production et/ou assurent la sécurité alimentaire du pays, tout en lui permettant de devenir un producteur important dans le domaine de l'agriculture biologique.

De même, l'intégration effective de la dimension environnementale dans les stratégies sectorielles devrait être assurée, à travers le développement de plateformes industrielles intégrées qui opèrent sur la base des principes de l'efficacité énergétique, de l'utilisation efficiente des matières premières et de la sauvegarde des milieux naturels. L'attraction des investissements étrangers devrait cibler, en priorité, ceux qui favorisent le transfert du savoir et du savoir-faire dans le domaine des technologies propres et de la production d'équipements verts.

### ***Faire de l'économie verte un des métiers mondiaux du Maroc***

Le Royaume devrait mettre à contribution son réseau de partenariats économiques pour se positionner, dès maintenant, sur des marchés importants de l'économie verte, à l'échelle internationale. Il s'agit, notamment, des Etats-Unis, de l'Europe, de la Turquie et de certains pays arabes. L'objectif escompté est de faire du Maroc un hub régional et international, en matière de production et d'exportation de technologies vertes.

La concrétisation de ces deux orientations fondamentales requiert des mesures d'accompagnement.

### ***Instaurer un cadre de coordination pour assurer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie nationale de l'économie verte***

La complexité des questions environnementales et la multiplicité des intervenants exigent une coordination étroite des différentes actions, en matière de développement de l'économie verte. L'instauration d'un cadre de coordination, bénéficiant d'une position hiérarchique privilégiée, serait opportune pour s'assurer de l'intégration de l'option de l'économie verte dans l'ensemble des secteurs et de sa mise en œuvre appropriée par les différents acteurs.

Une attention particulière devrait être accordée au rôle des acteurs locaux et de la société civile. Les interventions de ces acteurs dans le sens de la promotion de l'économie verte pourraient constituer un réservoir de ressources, de compétences et d'innovations pour assurer un développement durable au Royaume.

### ***Rechercher les financements endogènes et exogènes nécessaires, pour une transition rapide vers une économie verte qui requiert des moyens importants***

Dans ce cadre, une réforme fiscale et budgétaire s'avèrerait nécessaire pour harmoniser les impératifs de durabilité environnementale, d'inclusion sociale et de croissance économique. A cet effet, il importe de revoir à la baisse, voire d'éliminer à terme, toutes les subventions et aides publiques préjudiciables à l'environnement, notamment celles destinées au secteur des hydrocarbures.

Les programmes de soutien à l'économie mériteraient d'être revus, à l'aune des exigences de l'efficacité environnementale. Des politiques incitatives devraient être mises en œuvre, à travers un partenariat entre l'Etat d'une part, le secteur privé, les collectivités locales et les ONG, d'autre part.

La mobilisation des fonds de la coopération internationale serait incontournable. A l'évidence, cela appelle à un renforcement des capacités nationales en matière de négociations sur les questions de financement des projets environnementaux et à une dynamisation de la présence du pays au sein des instances internationales, opérant dans le domaine de l'environnement.

### ***Développer l'appropriation collective des enjeux, liés à l'économie verte et promouvoir les compétences nationales en la matière***

La sensibilisation des populations aux opportunités de l'économie verte est fondamentale. Elle devrait se faire par le biais d'une médiatisation accrue des bienfaits du développement durable ainsi que par l'intégration de ce concept dans les cycles scolaires.

L'adoption d'une approche participative et partenariale est primordiale pour favoriser l'adhésion des populations aux projets de développement économique et social, ayant un impact positif sur l'environnement, tout en contribuant au renforcement de la bonne gouvernance, à l'échelle des territoires. Le développement des filières de l'économie verte supposerait la formation de nouvelles compétences professionnelles et la création d'un réseau national d'experts en technologies vertes.

### ***Améliorer l'efficacité du cadre réglementaire et institutionnel***

L'application effective des lois, en matière de respect de l'environnement est essentielle pour accélérer la transition du Maroc vers l'économie verte. La charte nationale de l'environnement et du développement durable devrait être mise en œuvre rapidement. De plus, l'arsenal juridique devrait être revu dans son intégralité et simplifié pour faciliter sa mise en œuvre. Le principe pollueur-payeur mériterait d'être appliqué en vue d'internaliser les coûts environnementaux et d'accroître l'effectivité des réglementations environnementales.

### 2.2.5. Revoir la politique commerciale extérieure pour la rendre étroitement corrélée aux autres politiques publiques

Le déficit insoutenable des échanges extérieurs du Maroc appelle à une pause dans la conclusion de nouveaux accords de libre-échange. Cette pause est nécessaire pour optimiser les impacts des accords existants et revoir la politique commerciale extérieure, en la basant sur un changement de paradigme.

#### ***Tirer profit, en priorité, des accords de libre-échange conclus par le Maroc et en faire un facteur d'intégration au système mondialisé***

Pour maximiser les retombées favorables des accords de libre-échange sur le développement du pays, il faudrait assurer une articulation judicieuse entre la politique commerciale et les différentes stratégies sectorielles et ce, en vue de garantir un séquençage adéquat des politiques publiques, destinées à rehausser le profil de spécialisation de l'économie marocaine et à renforcer sa résilience aux chocs concurrentiels, induits par les accords de libre-échange. De même, l'appropriation collective des enjeux des accords de libre-échange est un gage de réussite de la stratégie d'ouverture, adoptée par le pays.

Une meilleure régulation des importations est nécessaire. Sans se soustraire à ses engagements commerciaux, le Maroc devrait renforcer l'arsenal juridique et réglementaire, relatif au contrôle de qualité et de conformité des produits à l'importation. En matière de règles d'origine, le Maroc devrait lutter, vigoureusement, contre les pratiques frauduleuses qui nuisent fortement à la production locale. La mise en application rapide de la loi sur la défense commerciale serait, à cet égard, une réponse appropriée.

Pour remédier, au niveau des exportations, à la faiblesse du taux d'utilisation des préférences, des campagnes de vulgarisation et de sensibilisation sur les droits préférentiels et les règles d'origine applicables à ces accords devraient être menées auprès des opérateurs économiques et des associations professionnelles.

La mobilisation collective de toutes les composantes du système national de promotion économique à l'étranger devrait être favorisée pour mutualiser les efforts et développer les synergies autour d'objectifs partagés, à l'instar de ce qui est observé dans certains pays émergents performants, comme le Brésil ou la Turquie.

### ***Jeter les bases d'une nouvelle politique commerciale***

Pour l'élaboration de cette nouvelle politique, le Maroc devrait tirer les enseignements des expériences passées, en matière de conclusion des accords de libre-échange. Il devrait privilégier, à l'avenir, plus les accords régionaux que bilatéraux en vue de bénéficier d'un cumul diagonal des règles d'origine. De plus, pour préserver ses marges de manœuvre, en termes de politiques publiques, le Maroc devrait éviter les engagements contraignants et intégrer la dimension développement dans ses accords nord-sud, tout en modulant les engagements y afférents, sur la base de la réciprocité asymétrique.

En termes de choix des partenaires, la priorité devrait être accordée à des régions avec lesquelles le Maroc dispose d'un avantage concurrentiel, telles que l'Afrique ou de structures économiques complémentaires, à l'instar des pays du Conseil de Coopération du Golfe.

Pour réussir sa mise en œuvre, cette vision nécessiterait la définition des objectifs à atteindre par le Maroc, en termes de choix des partenaires commerciaux, de gains de parts de marché à l'international et de cohérence entre les engagements bilatéraux et multilatéraux du Maroc.

### **2.3. Assurer un meilleur positionnement du Maroc dans la mondialisation**

Le Maroc devrait entreprendre une réforme de sa politique étrangère pour améliorer sa puissance attractive. Un véritable renouveau de l'action internationale du pays est primordial pour la défense active des intérêts du Royaume, en particulier la résolution définitive du conflit du Sahara marocain, l'ancrage régional et international pour élargir les débouchés extérieurs et la promotion de l'image du Maroc à l'extérieur, en ciblant, en priorité, les pays où cette image est altérée.



Dans ce but, une politique étrangère affranchie des contingences de court terme serait indispensable. Elle devrait être globale, avec de multiples objectifs pour pouvoir accroître les marges de manœuvre du pays et limiter le coût des concessions, liées à la défense de l'intégrité territoriale.

Proactive et offensive plutôt que réactive et défensive, cette politique devrait s'adapter au rythme imposé par le système international. En plus, elle devrait se baser sur un référentiel stable, modéré et souple afin de favoriser la meilleure combinaison possible des éléments de la puissance attractive, aussi bien sur le plan national qu'international.

Parallèlement à la régénération de la politique étrangère du Maroc pour améliorer son statut de puissance attractive, il serait judicieux de mobiliser le potentiel de voisinage et d'en faire une base arrière stratégique.

Dans ce cadre, il faudrait concrétiser, dans les meilleurs délais, les dispositions contenues dans la feuille de route, relative au statut avancé du Maroc auprès de l'Union Européenne et ce, en adoptant une stratégie nationale de convergence réglementaire et en préparant, dans les meilleures conditions, l'accord de libre-échange approfondi.

Il serait, également, nécessaire d'établir des relations avec l'Espagne sur des bases solides et pérennes, de renforcer la place de l'Afrique dans les choix stratégiques du Maroc, de relancer la coopération entre le Maroc et l'Algérie pour libérer le potentiel de l'intégration maghrébine, de développer le partenariat stratégique avec les pays du Conseil de Coopération du Golfe et de diversifier les alliances afin de s'adapter aux nouvelles réalités géostratégiques.

### 2.3.1. Réunir les conditions d'une mise en œuvre adéquate de la politique étrangère en vue d'améliorer le statut de puissance attractive du Maroc

#### ***Améliorer le cadre institutionnel de la politique étrangère et développer la coordination entre les différents acteurs nationaux***

Pour ce faire, il faudrait activer, notamment, la mise en place du Conseil Supérieur de Sécurité. La nouvelle Constitution ouvre des perspectives favorables à l'adoption de décisions, basées sur la participation de tous les acteurs concernés. Ce qui donnerait plus de légitimité à ces décisions aussi bien sur le plan national qu'international. Ainsi, un fonctionnement institutionnel adéquat devrait être assuré à tous les niveaux pour éviter que le nombre des intervenants ne soit une entrave à la puissance attractive du pays.

Le rôle du parlement, en tant que participant à la politique extérieure, devrait être renforcé. Le fonctionnement du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération devrait être adapté à la nouvelle dynamique issue de la Constitution. Cela consisterait à procéder à des réformes internes pour mettre en place des mécanismes de relais permanents avec les institutions nationales concernées, moderniser le mode de fonctionnement et mener une politique des ressources humaines, basée sur une vision stratégique et sur une culture d'évaluation.

#### ***Favoriser le développement de structures d'aide à la décision***

Il s'agit non seulement d'envisager l'avenir et d'anticiper l'évolution du monde, à travers des mécanismes de veille et d'analyse, mais, d'élaborer, également, des visions cohérentes des dynamiques politiques nationales et internationales qui sont des moyens sûrs pour permettre la continuité et la stabilité que nécessite la recherche d'influence au niveau international. Ainsi, le développement de structures compétentes et coordonnées d'aide à la décision constituerait une source d'information et d'analyse fiable, au service de la prise de décision, en matière de politique étrangère. Dans ce cadre, l'Etat devrait encourager, en particulier, la création de think tanks publics et privés, spécialisés dans la politique étrangère et les relations internationales.

### ***Mettre en place un mécanisme d'alerte et d'anticipation pour rationaliser la gestion des crises***

Les décisions nationales en matière de politique étrangère devraient tenir compte de leurs effets immédiats et futurs sur l'image du Maroc. Ainsi, un mécanisme d'alerte rapide et d'anticipation de la gestion des crises devrait être mis en place afin d'éviter les problèmes de dysfonctionnement, préjudiciables à la réputation du pays. Ce mécanisme, qui devrait être établi sous l'égide du Conseil Supérieur de Sécurité, favoriserait l'efficacité du processus décisionnel grâce à une gestion sécuritaire multidimensionnelle et en phase avec les mutations rapides de l'environnement interne et externe du pays.

### ***Renforcer les modes et les moyens d'action sur la scène internationale***

L'élargissement du réseau diplomatique national s'avère primordial pour assurer une participation active du Maroc au système mondial. Des efforts devraient être accomplis pour accroître la présence des cadres marocains au sein des instances internationales et faire participer les compétences marocaines de l'étranger à l'adoption de cette vision globale. Cela permettrait à cette catégorie de la population de devenir une force d'influence au profit du pays.

Les missions économiques auprès des ambassades du Maroc devraient contribuer, effectivement, à l'accompagnement de l'effort de promotion économique à l'étranger. En plus, des ressources humaines compétentes, des financements conséquents et des moyens logistiques appropriés seraient indispensables pour la défense de l'image et des intérêts du Maroc. De même, la promotion du patrimoine culturel du Royaume devrait être assurée pour renforcer son action diplomatique, sous différentes formes.

### 2.3.2. Concrétiser les dispositions du statut avancé Maroc-Union Européenne par l'adoption d'une stratégie nationale de convergence réglementaire

#### ***Profiter judicieusement de la convergence réglementaire, prévue dans le cadre du statut avancé Maroc-Union Européenne pour dynamiser le processus des réformes en cours au Maroc***

La mise en place d'une stratégie nationale de convergence réglementaire à des fins d'amélioration de la compétitivité globale du Maroc se justifie par les effets potentiels de ce rapprochement sur l'accessibilité de l'offre exportable marocaine aux marchés européens et sur l'attractivité du pays aux investissements européens.

Toutefois, ce processus, qui devrait être incrémental et conforme aux principes de l'intérêt national, ne devrait pas être dédié seulement à l'intégration au marché européen afin de s'étendre aux autres continents, dans le cadre d'une vision globale appropriée du positionnement économique du Maroc dans le système mondialisé. Le chantier de la convergence réglementaire devrait donner la priorité à cinq secteurs, en raison de leur niveau de préparation suffisant et des retombées positives attendues, en termes de stimulation de la croissance économique et du renforcement de l'attractivité du Maroc aux investissements étrangers. Il s'agit, en l'occurrence, du secteur des services financiers, du secteur industriel, du secteur des marchés publics, du secteur des transports, notamment l'aérien et le maritime et du secteur agricole.

#### ***Mettre en place un cadre de coordination approprié pour piloter les différentes phases de la convergence réglementaire***

Ce cadre est nécessaire pour le choix pertinent des réformes à inscrire dans la stratégie nationale de convergence réglementaire et ce, en tenant compte des coûts économiques, sociaux et politiques de ces réformes. Il pourrait s'appuyer sur des commissions consultatives dans chacun des domaines de la convergence réglementaire pour mieux apprécier l'impact potentiel de la reprise de l'acquis communautaire, avant de proposer les textes juridiques nécessaires, les mesures et les actions appropriées.

### ***Développer les capacités des acteurs nationaux pour assurer une meilleure conduite du processus de convergence réglementaire***

Il s'agit du parlement, du gouvernement, des collectivités territoriales, des établissements publics et des autres acteurs, comme les régions, qui seront concernés, à des degrés divers, par la mise en œuvre des réformes liées à la convergence réglementaire.

Outre la modernisation de l'administration marocaine pour répondre, entre autres, aux exigences de la convergence réglementaire, il serait indispensable de développer la coopération institutionnelle avec les acteurs européens pour créer des synergies positives.

La mise à contribution du système universitaire permettrait une meilleure connaissance de la réglementation européenne. Un institut universitaire des études européennes devrait être mis en place pour la connaissance approfondie du droit européen et pour la maîtrise des procédures communautaires afin de maximiser les bénéfices de la coopération avec l'Union Européenne.

### ***Plaider en faveur d'un nouveau paradigme de partenariat entre le Maroc et l'Union Européenne***

Le contexte régional difficile, marqué par une crise économique et financière en Europe et par l'accentuation des incertitudes, liées aux transformations sociopolitiques dans certains pays d'Afrique du Nord, requiert une approche renouvelée, en termes de partenariat avec l'Union Européenne, qui dépasse la logique de l'intégration par le biais des échanges commerciaux.

Cette approche devrait être axée sur des domaines structurants qui favorisent le renforcement des capacités institutionnelles du Maroc, l'inclusion sociale et les créations d'emplois.

Pour amortir le coût de la convergence réglementaire, l'option de la reconversion de la dette publique vis-à-vis des pays de l'Union Européenne en projets de développement devrait être envisagée, tout en insistant sur une révision à la hausse des fonds de coopération financière. Bien entendu, ces propositions devraient tenir compte des effets de la crise économique dans la zone euro qui a réduit les marges de manœuvre budgétaires des Etats membres.

Pour ce nouveau partenariat, la nécessité de résoudre les questions de croissance et d'inclusion sociale, pourtant prioritaires, ne devrait pas occulter certaines problématiques structurelles dont, notamment, celle de l'adaptation aux effets du changement climatique. L'énergie, l'eau et la biodiversité constituent autant de domaines qui requièrent des actions communes du Maroc et de l'Union Européenne.

Le Maroc, pays le plus avancé en matière d'intégration à l'Europe, peut jouer un rôle de catalyseur au niveau de sa région. Son expérience en matière de conduite des processus transitionnels sur le plan politique, économique et social pourrait être mise à contribution, au profit des pays sud-méditerranéens, engagés dans un processus de transition démocratique.

### **2.3.3. Etablir les relations avec l'Espagne sur des bases solides et pérennes**

#### ***Faire face au passif historique commun du Maroc et de l'Espagne***

Pour instaurer un climat de confiance permanent, les deux pays devraient nécessairement traiter les causes profondes de leurs différends. Ainsi, la création d'une académie de l'histoire Maroc-Espagne devrait être envisagée afin de réécrire correctement leur histoire commune, à l'instar d'autres pays comme la France et l'Allemagne. En plus, le Maroc devrait mener une politique de communication proactive en Espagne pour lutter contre les stéréotypes et préjugés négatifs. Il s'agirait d'établir des relais importants avec la société civile espagnole et les leaders d'opinion de ce pays.

## ***Promouvoir une démarche vigoureuse en matière de gestion des contentieux territoriaux***

Le Maroc devrait agir, fermement, par voie officielle et non-officielle, afin de faire connaître son plan d'autonomie du Sahara marocain et ses choix en matière de régionalisation avancée. De même, le dialogue sur la question de Sebta et Melilia devrait être abordé, à travers de multiples réseaux, notamment les forums de débat et d'échange, impliquant des chercheurs spécialisés et des politiciens marocains et espagnols. Il serait, également, salubre de renforcer la proximité avec les marocains de ces deux présides et de les rendre conscients de l'importance de leur participation aux élections espagnoles.

## ***Développer les relations économiques entre les deux pays***

Dans le contexte actuel, caractérisé par la crise économique profonde que connaît l'Espagne, les deux pays auraient tout intérêt à inciter leurs entreprises à créer des alliances pour faire face, avec plus d'efficacité, à une concurrence internationale de plus en plus vive. A cet effet, le Maroc pourrait jouer le rôle de plateforme de production et d'exportation, favorisant, ainsi, l'accès des entreprises espagnoles aux marchés de la région MENA et de l'Afrique, sur la base des accords de libre-échange, conclus avec plusieurs pays et des opportunités offertes dans le cadre des stratégies sectorielles, à l'œuvre au Maroc.

### **2.3.4. Renforcer la place de l'Afrique dans les choix stratégiques du Maroc**

## ***Faire du Maroc un hub régional et un trait d'union entre l'Afrique et l'Europe***

Pour cela, le Maroc devrait développer, dans ses écoles, l'apprentissage de l'anglais et de l'espagnol, en plus du français. Il devrait attirer plus d'étudiants africains et contribuer, ainsi, à former les futurs cadres et responsables du continent. Il gagnerait à encourager les groupes marocains de formation à ouvrir de nouvelles filiales dans les pays du continent.

Sur le plan financier, le Maroc devrait faire de la coopération avec l'Afrique un des axes importants du développement de « Casablanca Financial City ». De même, le développement des relations Maroc-Afrique devrait prendre appui sur les mécanismes de coopération triangulaire Europe-Maroc-Afrique, en matière de développement humain.

### ***Etendre la coopération au-delà de l'Afrique de l'Ouest***

En se basant sur son expérience positive, acquise au niveau de cette région, le Maroc gagnerait à élargir sa présence aux autres régions dynamiques du continent. Dans cette perspective, le développement de la coopération avec les communautés économiques régionales serait une option pertinente. La diversification des modes d'insertion dans l'économie africaine nécessiterait pour les entreprises marocaines de nouer des alliances avec les entreprises étrangères, installées en Afrique et de participer à la réalisation de projets socioéconomiques, dans le cadre de la coopération tripartite.

### ***Rénover les instruments de promotion économique du Maroc en Afrique***

Il serait nécessaire de promouvoir un nouveau cadre institutionnel des relations économiques et financières avec les pays africains, en tenant compte des tendances mondiales et de la dynamique régionale africaine. Ce cadre devrait reposer, en particulier, sur la conclusion d'accords sur le commerce et l'investissement, de préférence avec les pays leaders économiques du continent, comme l'Afrique du Sud et le Nigéria.

Pour cela, une politique adéquate de promotion économique devrait être mise en œuvre afin d'accompagner, efficacement, les entreprises marocaines qui opèrent dans ce continent. Il s'agirait de faciliter les procédures de commerce et d'investissement, de réaliser des études de marché en Afrique et de mobiliser les synergies entre les entreprises marocaines, opérant en Afrique. Cette politique rendrait nécessaire le développement des moyens d'action des missions économiques des ambassades du Maroc en Afrique ainsi que l'implantation d'un réseau de chambres de commerce marocaines dans les pays africains prioritaires.



### 2.3.5. Relancer la coopération entre le Maroc et l'Algérie pour promouvoir l'intégration maghrébine

#### ***Rétablir la confiance au niveau de relations bilatérales***

Cela passerait par la restauration de la mémoire collective des deux peuples, par le développement des relations entre les acteurs de la société civile des deux pays et par la création d'une plateforme de coopération transfrontalière regroupant, dans un réseau souple, les collectivités frontalières des deux pays.

#### ***Élargir le spectre des intérêts économiques***

Le développement des relations économiques bilatérales devrait cibler les secteurs où des complémentarités réelles existent entre les deux pays. Il s'agit, notamment, de l'agro-industrie, de l'énergie, des phosphates et dérivés, du textile-habillement, des infrastructures, du bâtiment et travaux publics, des technologies de l'information et de la communication.

#### ***Suivre de près l'évolution de la situation politique, militaire, économique et sociale en Algérie ainsi que les actions internationales menées par ce pays***

Cette action devrait être assurée non seulement par les services compétents, mais, aussi, par le biais des centres marocains de recherche et de réflexion, relevant des universités et des think tanks. Ce qui aurait un impact positif sur le renforcement des capacités d'analyse stratégique du Maroc.

### 2.3.6. Développer le partenariat stratégique avec les pays du Conseil de Coopération du Golfe

#### ***Etablir une coopération économique et financière renforcée entre le Maroc et les pays du Conseil de Coopération du Golfe***

Celle-ci pourrait être matérialisée par la conclusion d'un statut avancé afin de favoriser, à terme, la libre circulation des biens, des services, des capitaux et de la main d'œuvre. Cette option est réaliste, en raison du caractère beaucoup plus complémentaire que concurrentiel des structures économiques des deux parties.

## ***Instaurer un dialogue politique qui porterait principalement sur les orientations diplomatiques, la sécurité et les menaces***

Ce dialogue qui concernerait une gamme diversifiée d'activités, allant des consultations politiques à l'évaluation du degré d'avancement du partenariat stratégique, devrait être mené à l'échelle des ministres, sur la base d'un document conjoint, précisant les lignes directrices.

### **2.3.7. Diversifier les alliances du Maroc pour qu'il puisse s'adapter aux nouvelles réalités géostratégiques**

L'émergence de nouveaux acteurs influents est l'une des réalités mondiales auxquelles le Royaume devrait constamment s'adapter afin d'ajuster sa stratégie d'ouverture et de réussir son insertion dans la mondialisation.

## ***Conclure un partenariat stratégique avec les nouvelles puissances émergentes***

Le Maroc devrait développer les relations avec les nouvelles locomotives de la croissance mondiale pour compléter et non pas remplacer sa stratégie actuelle d'ancrage régional. Plus précisément, l'objectif serait de bénéficier de leviers additionnels pour accroître sa compétitivité et améliorer son positionnement au niveau régional et international.

Une feuille de route globale, assortie de programmes de coopération spécifiques avec les BRICS et la Turquie, devrait être élaborée dans ce but. Elle devrait préciser le niveau des échanges commerciaux à atteindre avec ces pays, le volume des investissements à obtenir de ces partenaires et les domaines de coopération à développer sur le plan géographique et sectoriel.

### ***Favoriser des alliances entre entreprises marocaines et celles des BRICS et de la Turquie***

Ce type d'alliances devrait être encouragé par les pouvoirs publics. Ses objectifs pourraient être le développement des échanges commerciaux et des investissements, la conquête de marchés tiers ou des participations croisées au capital des entreprises. Pour permettre l'internationalisation des entreprises marocaines, il faudrait augmenter le plafond des investissements avec les BRICS et la Turquie, autorisé par la réglementation marocaine. Au préalable, le Maroc devrait accroître la compétitivité de son tissu productif, procéder au regroupement des entreprises marocaines en consortiums d'exportation et s'engager, résolument, dans la société du savoir.

### ***Prévoir des mesures d'accompagnement adéquates pour approfondir la coopération avec les nouvelles puissances émergentes***

Pour préparer les conditions nécessaires à un partenariat stratégique, le cadre juridique et institutionnel des relations du Maroc avec chacun de ces pays devrait être complété afin de tenir compte des changements du contexte national et international. La dynamisation de l'outil de promotion économique du Maroc auprès de ces partenaires est, également, indispensable. Il s'agirait d'impliquer l'ensemble des acteurs concernés, de consacrer les moyens humains et financiers nécessaires, d'encourager l'implantation des chambres de commerce marocaines dans les puissances émergentes et d'inciter les banques marocaines à créer des succursales dans ces pays.

#### **2.3.8. Approfondir l'ancrage du Maroc à son espace Atlantique**

La réhabilitation de la dimension atlantique de la politique étrangère marocaine revêt une importance stratégique. Au-delà des données de la géographie qui font du Maroc un pays atlantique par excellence, le renforcement des liens de partenariat avec les pays leaders de cet espace se justifie à l'aune des opportunités de développement des échanges commerciaux et d'investissements, mais aussi au regard des multiples défis dont la réponse ne pourrait se faire que sur une échelle transcontinentale.

Dans cette perspective, le Maroc devrait tirer le maximum de profits de la mise en œuvre de l'accord de libre-échange, signé avec les Etats Unis, activer la conclusion d'un accord de libre-échange avec le Canada et accroître son leadership au niveau de la rive atlantique de l'Afrique. Son rapprochement avec certaines puissances clés de l'Amérique latine, comme le Brésil, est nécessaire pour bâtir une communauté d'intérêts en Atlantique, à même de répondre, conjointement, aux défis économiques, sécuritaires et géopolitiques qui interpellent les pays appartenant à cet espace.

Les dividendes géostratégiques que le Maroc pourrait obtenir grâce à une coopération approfondie, notamment avec les pays de la rive sud de l'Atlantique, n'en seraient pas des moindres. Le Maroc profiterait d'un espace vital pour défendre ses intérêts stratégiques, au premier rang desquels figure la question du Sahara marocain.

## **Annexe 1 : Liste des rapports et des groupes de travail du programme d'études « Compétitivité globale et positionnement du Maroc dans le système mondialisé »**

- **Rapport stratégique de synthèse du programme d'études** : Comité de rédaction, dirigé par M. Mohammed Tawfik MOULINE, Directeur Général de l'IRES et comprenant MM. Nacer BENJELLOUN, ancien Ambassadeur du Maroc à l'OMC, Professeur de droit à l'Université Mohammed V, Agdal-Rabat, Saïd MOUFTI, Directeur de Recherche à l'IRES et Mme Kamar RAISSI, Attachée d'organisation à l'IRES.
- **Contribution du capital humain à la compétitivité globale du Maroc** : Groupe de travail, coordonné pour l'IRES par M. Mohamed CHATER, professeur de l'enseignement supérieur à l'Institut National d'Economie Appliquée (INSEA) et composé de MM. M'hammed TAHRAOUI et Yamine LYAMANI, professeurs au même institut.
- **Innovation et recherche-développement au Maroc** : Rapport thématique réalisé par M. Mohamed NAJIM, Directeur du Laboratoire Commun Total-CNRS, ENSEIRB, Université de Bordeaux I (France).
- **Durabilité du modèle de développement marocain : l'option de l'économie verte** : Groupe de travail, animé pour le compte de l'IRES par M. Brahim BOUAYAD, Professeur de l'enseignement supérieur en sciences économiques, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Cadi Ayyad-Marrakech et comprenant MM. Bachir LAKHDAR, Directeur de l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Abdellah AIT OUAHMAN, Directeur de l'Ecole Nationale des Sciences Appliquées, Lahcen HASSANI, Directeur du Centre d'Etudes Doctorales « sciences et techniques » et Abdelkrim OUTALEB, Professeur de l'enseignement supérieur en droit privé à la même université.
- **Les réformes au Maroc et leurs incidences sur la compétitivité globale du pays** : Groupe de travail, coordonné pour l'IRES par M. Brahim MANSOURI, Professeur de l'enseignement supérieur, Université Cadi Ayyad-Marrakech et composé de Mme Fatima ARIB, enseignant chercheur à l'Université Cadi Ayyad-Marrakech et de MM. Mohsine EL AHMADI et Abdelmalek ELOUZZANI, professeurs à la même université.
- **Reprise progressive et séquencée de l'acquis communautaire dans le cadre du statut avancé Maroc-Union Européenne** : Groupe de travail, animé pour le compte de l'IRES par M. Lahcen OULHAJ, Doyen de la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Mohammed V, Rabat-Agdal et comprenant Mme Nora TALBI, professeur à l'Université Mohammed V, Rabat-Souissi et MM. Mohammed Zakaria ABOUDDAHAB, Idriss EL ABBASSI, Abdelhamid EL BOUHADI, Saïd TOUNSI, professeurs à l'Université Mohammed V, Rabat-Agdal ainsi que de M. Khalid MOUKITE, enseignant-chercheur à l'Institut Universitaire de la Recherche Scientifique.

- **Les accords de libre-échange conclus par le Maroc : quelles incidences sur la compétitivité globale du pays ?** : Groupe de travail, coordonné pour l'IRES par M. Azzedine GHOUFRANE, Professeur de l'enseignement supérieur en droit international économique, Université Mohammed V- Soussi et composé de MM. Mohamed Amine LEZAR, économiste-chercheur, Ministère de l'Economie et des Finances, Nabil BOUBRAHIMI, Professeur Universitaire, Université Ibn Tofail-Kénitra, Khalid MOUKITE, enseignant-chercheur, Institut Universitaire de la Recherche Scientifique
- **Contribution de la puissance attractive à la compétitivité globale du Maroc** : Groupe de travail, dirigé pour le compte de l'IRES par M. Abdelilah EL ABDI, Professeur de l'enseignement supérieur, Université Mohammed V- Agdal et comprenant MM. Aziz HASBI, Abdelkader EL KADIRI, Mohamed EL AMOURI et Mohammed Zakaria ABOUDAHAB, professeurs à la même université.
- **Relations Maroc-Afrique : Les voies d'une stratégie globale et approfondie** : Groupe de travail, coordonné pour l'IRES par M. Said DKHISSI, professeur de l'enseignement supérieur, Université Mohammed V, Rabat-Souissi et composé de MM. Yahia ABOU ELFARAH, professeur de l'enseignement supérieur, Directeur de l'Institut des Etudes Africaines, Mohammed AMATTAT, chercheur en histoire contemporaine et Mohammed ECHKOUNDI, enseignant chercheur à l'Institut des Etudes Africaines.
- **Relations Maroc-Espagne : Les leviers d'une stratégie de coopération durable** : Groupe de travail animé pour le compte de l'IRES par Mme Fatiha BENLABBAH, Professeur de l'enseignement supérieur, Directeur de l'Institut des Etudes Hispano-lusophones, Université Mohammed V- Agdal et comprenant MM Yassine KHATIB, Economiste, Conseiller économique à l'Ambassade du Maroc à Madrid, Hakim EL GHISSASSI, Expert en religions en Europe, Conseiller, Ministère des Affaires Islamiques, Abdelouahid AKMIR, Historien-Professeur à la Faculté des lettres à Rabat, Directeur du Centre Al Andalus pour le dialogue des civilisations, Said DKHISSI, Professeur-universitaire, Université Mohammed V-Souissi et Abdelali BAROUKI, Professeur-Chercheur, Institut des Etudes Hispano-lusophones à l'Université Mohammed V- Agdal.
- **Les relations Maroc-Algérie : les leviers d'une stratégie de coopération au service de la construction maghrébine** : Groupe de travail coordonné par MM. Zakaria ABOUDDAHAB, Professeur universitaire, Université Mohammed V-Agdal, et Rachid EL HOUDAIGUI, Professeur universitaire, Université Abdelmalek Essaidi-Tanger et composé de Mme Oumama ECH-ECHERIF EL KETTANI, Professeur universitaire, Université Mohammed V- Agdal, M. Taoufik GAZOULIT, Expert en relations internationales, Conseiller au CORCAS, M. Amine LEZAR, Economiste-Chercheur, Ministère de l'Economie et des Finances, M. Ismail KOUTROUB, Professeur-chercheur, Institut Universitaire de la Recherche Scientifique et Mme Leila MEZIANE, Professeur universitaire, Université Hassan II- Casablanca

- ***Diversification des alliances stratégiques : Quel potentiel de développement des relations du Maroc avec les BRICS et la Turquie ?*** : Groupe de travail animé pour le compte de l'IRES par M. Abdeslam SEDDIKI, Professeur de l'enseignement supérieur en sciences économiques, Université Moulay Ismail- Meknès, et comprenant MM Rachid HODAIGUI, Professeur universitaire, Université Abdelmalek Essaadi, Tanger, Ahmed AZIRAR, Professeur universitaire, ISCAE et M. Amine LEZAR, Economiste-Chercheur, Ministère de l'Economie et des Finances.
  
- ***Le Maroc face à la crise de la zone euro : Enjeux et orientations de politiques publiques*** : Groupe de travail coordonné pour l'IRES par Mme Mouna CHERKAOUI, Professeur de l'Enseignement Supérieur en sciences économiques, Université Mohammed V- Rabat (Agdal), , et composé de Mme Najat EL MEKKAOUI, Professeur universitaire, Université Paris-Dauphine, M. Abdelkhalek TOUHAMI, Professeur de l'Enseignement Supérieur, Institut National de Statistique et d'Economie Appliquée (INSEA), M. Khalid SEKKAT, Professeur universitaire, Université Libre de Bruxelles, Membre de l'Académie Hassan II des Sciences et Techniques.

## **Annexe 2 : Liste des manifestations scientifiques, liées au programme d'études « Compétitivité globale et positionnement du Maroc dans le système mondialisé »**

### **2012**

- Scenarii de la crise de la zone euro : quelles incidences sur le Maroc ?
- Relations économiques Maroc-Algérie : vers un cadre de coopération rénové, au service de la relance de l'UMA
- Le statut avancé Maroc-Union Européenne, à l'aune des nouvelles données régionales
- Accords de libre-échange conclus par le Maroc : quelles incidences sur la stratégie industrielle du pays ?
- Conférence-débat « la Tunisie : un an après le « printemps arabe »
- Conférence-débat « Quel potentiel de développement des relations de coopération Maroc-Nigéria ? »
- Relations Maroc-Afrique du Sud : réalité et perspectives
- Développements récents au Sahel : enjeux et défis pour la sécurité régionale et internationale
- Positionnement international du Maroc, à l'aune des nouveaux équilibres géostratégiques mondiaux
- Options énergétiques du Maroc : opportunités et défis
- Discussion des résultats de l'étude « Le Maroc face à la crise de la zone euro : enjeux et orientations de politiques publiques »
- Discussion des résultats de l'étude « Les relations Maroc-Algérie : leviers d'une stratégie de coopération, au service de la construction maghrébine »
- Discussion des résultats de l'étude « Les accords de libre-échange, conclus par le Maroc : quelles incidences sur la compétitivité globale du pays ? »

### **2011**

- Relations Maroc-Turquie : quel potentiel de renforcement, à l'aune des mutations régionales et internationales ?
- Quelle contribution du capital humain à la compétitivité du Maroc ?
- Dynamique des investissements marocains en Afrique : quelles stratégies d'expansion pour quelles formes d'alliances ?
- Développements récents dans le voisinage nord-africain : enjeux et perspectives pour le Maroc ?
- Option stratégique de l'économie verte : enjeux et opportunités pour le Maroc
- Quel rôle des acteurs non-gouvernementaux dans le renforcement des relations Maroc-Espagne ?
- Rôle des acteurs dans la dynamique des réformes au Maroc



- Contribution de la puissance attractive à la compétitivité globale du Maroc : état des lieux et perspectives, à l'aune des transformations régionales et internationales
- Questions relatives aux enjeux futurs du partenariat Maroc-Union Européenne
- Relations Maroc-Inde : bilan et perspectives
- Enjeux stratégiques des relations Maroc-Brésil
- Présentation des rapports des études sur les relations internationales du Maroc
- Présentation des résultats de l'étude : « Incidences des réformes sur la compétitivité globale du Maroc »
- Présentation des conclusions de l'étude relative à la reprise progressive et séquencée de l'acquis communautaire, dans le cadre du statut avancé Maroc-Union Européenne
- Présentation des résultats de l'étude « Contribution du capital humain à la compétitivité globale du Maroc »
- Présentation des résultats de l'étude « Durabilité du modèle de développement marocain : l'option stratégique de l'économie verte »
- Accords de libre-échange conclus par le Maroc : quelle cohérence d'ensemble pour quels effets sur le positionnement international du pays ?
- Enjeux stratégiques, liés aux nouvelles données régionales et internationales : quels enseignements pour le Maroc ?

## **2010**

- Convergence réglementaire Maroc-Union Européenne : opportunités et enjeux
- Relations Maroc-Afrique : bilan et perspectives
- Relations Maroc-Espagne : réalité et perspectives d'amélioration
- Quelle place de la Russie dans les options stratégiques du Maroc ?
- Relations Maroc-Brésil : quel potentiel de développement, à l'aune de la configuration du monde de l'après-crise ?
- Séminaire d'étape du programme d'études « Compétitivité globale et positionnement du Maroc dans le système mondialisé »
- Enjeux stratégiques des relations Maroc-Chine
- Structuration de la recherche scientifique au Maroc : état des lieux et recommandations
- Processus des réformes au Maroc : quelle cohérence d'ensemble pour quels effets sur la compétitivité globale du pays ?
- Conférence « Le rôle de la gestion et de la valorisation des ressources naturelles dans la réduction de la pauvreté : cas du Maroc »
- Développements récents en matière de mise en œuvre du statut avancé Maroc-Union Européenne
- Relations Maroc-Chine : bilan et perspectives de développement