

**RAPPORT DE SYNTHÈSE DE LA RENCONTRE SUR LE THÈME :**  
**QUEL MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT POUR LE MAROC ?**

**LES POINTS DE CONVERGENCE DE L'INSTITUT ROYAL DES ÉTUDES  
STRATÉGIQUES ET DU GROUPE PRINCIPAL DES PARTENAIRES AU  
MAROC**

**RABAT, 27 MAI 2019**



L'Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES) a organisé, en son siège à Rabat, lundi 27 mai 2019, conjointement avec le Groupe Principal des Partenaires au Maroc (GPP) qui regroupe les principaux partenaires financiers et techniques du Royaume du Maroc, une rencontre dont l'objectif est de présenter chacun sa vision relative à la question du nouveau modèle de développement du Maroc.

Par cette initiative, l'IRES et le Groupe Principal des Partenaires au Maroc souhaitent contribuer au débat national sur le nouveau modèle de développement, conformément aux Orientations contenues dans :

- le Discours du Trône du 30 juillet 2014 qui a annoncé l'amorce d'une nouvelle évaluation du parcours de développement franchi par le pays, après celle menée en 2005 dans le cadre du rapport du cinquantenaire.
- le Discours, du 13 octobre 2017, adressé aux membres des deux Chambres du Parlement à l'occasion de l'ouverture de la première session de la deuxième année législative de la 10<sup>ème</sup> législature, dans lequel Sa Majesté Le Roi Mohammed VI a souligné que "*...si le Maroc a réalisé des progrès manifestes, mondialement reconnus, le modèle de développement national, en revanche, s'avère aujourd'hui inapte à satisfaire les demandes pressantes et les besoins croissants des citoyens, à réduire les disparités catégorielles et les écarts territoriaux et à réaliser la justice sociale...*".
- le Discours adressé à la nation, le 29 juillet 2018, à l'occasion de la fête du Trône, qui a considéré que "*... L'ampleur du déficit social et les modalités de réalisation de la justice sociale et territoriale sont parmi les principales raisons qui Nous ont incité à appeler, dans le Discours d'ouverture du Parlement, au renouvellement du modèle de développement national*".

Cette rencontre intervient à un moment où les pays s'interrogent sur la résilience de leur économie, suite aux conséquences de la crise économique et financière de 2008 et où le monde assiste à l'émergence d'une révolution digitale, qui ouvre de larges perspectives aux pays en développement pour réaliser des sauts technologiques importants et rattraper, par ricochet, les retards sur le plan économique et social.

Un modèle de développement est une vision de long terme de l'économie et de la société, déclinée en politiques publiques, visant le progrès économique et le bien-être de la population. Il est complexe dans sa conception et multidimensionnel dans son caractère. La question du modèle de développement ne peut être appréhendée qu'en fonction des évolutions structurelles. Il est, donc, important de réfléchir aux conditions de la mise en œuvre du modèle après avoir entrepris un diagnostic précis et réel.

La rencontre, organisée par l'IRES et le Groupe Principal des Partenaires au Maroc, a pour objet d'apporter un regard croisé sur les enjeux et les défis que le Royaume se doit de relever et de faire des propositions qui permettraient d'aller de l'avant dans la mise en place d'un modèle de développement inclusif, compétitif et favorisant une véritable émergence du Maroc.

Au cours de cette rencontre, malgré la différence d'approches, une certaine convergence a été constatée quant aux conclusions des analyses menées séparément par l'IRES et le Groupe Principal des Partenaires au Maroc. Cependant, des différences de vue subsistent du fait de la complexité de la question du modèle de développement et de la multiplicité des échelles d'analyse. Le lecteur intéressé par la diversité des approches pourra prendre connaissance des actes de cette rencontre qui retracent les positions des uns et des autres ainsi que les travaux réalisés par l'IRES et les membres du Groupe Principal des Partenaires au Maroc.

Le présent rapport de synthèse tente de reprendre les points de convergence des communications de l'IRES et du Groupe Principal des Partenaires au Maroc ainsi que les principales idées émanant des débats. Il est structuré de manière à mettre en exergue les leviers possibles de changement.

Avant de présenter ces leviers, il convient de signaler que le Maroc a réalisé des avancées incontestables, tant sur le plan économique et social que sur celui des libertés individuelles et des droits civiques et politiques. A côté de la stabilité politique du Royaume et de sa vocation réformatrice qui lui confère une longueur d'avance par rapport à son voisinage, le Maroc dispose d'une cohésion sociale qui résulte d'un fort attachement à la Monarchie et à l'Islam et d'un lien familial fort ainsi que d'une réputation externe auprès du Groupe du G8 supérieure à celle de l'ensemble des pays africains et arabes et excède même celle des pays dits émergents.

Le développement des infrastructures s'est opéré à un rythme accéléré à travers la densification du réseau autoroutier, l'extension des ports et des aéroports et, récemment, le lancement de la ligne ferroviaire à grande vitesse reliant Tanger à Casablanca. La mise à niveau urbaine est en voie de hisser plusieurs villes du Maroc au rang de métropoles.

En dépit de ces avancées, le modèle de développement actuel n'a pas réussi à répondre pleinement aux attentes croissantes de la population ni aux enjeux de l'environnement régional et international.

Des défis subsistent et ralentissent, par conséquent, le processus de développement du pays. La réponse à ces défis consiste à identifier les voies qu'il faut emprunter pour réussir l'émergence économique, offrir des opportunités à tous les citoyens, créer des emplois de qualité et réaliser les Objectifs de Développement Durable de l'Agenda 2030.

## **1. Gagner en compétitivité et aller vers plus d'inclusion**

Les pouvoirs publics devraient accorder un grand intérêt à la valorisation systématique et généralisée du capital humain, en tant que facteur de compétitivité et constituant principal du capital immatériel, notamment l'enfance et la jeunesse, mener une lutte vigoureuse et multidimensionnelle contre les inégalités et favoriser la mobilisation des compétences pour développer la production de biens et services, y compris l'entrepreneuriat social.

Le modèle de développement devrait reposer sur un contrat social renouvelé, à la fois plus efficace et efficient. Ce nouveau contrat social prendrait appui sur le développement du capital immatériel, avec ses différentes composantes humaine, sociale, institutionnelle, ... ainsi que sur l'amélioration des qualifications sur le marché de l'emploi et sur la contestabilité des marchés.

Outre l'importance du capital humain et du capital social, le renforcement du capital institutionnel, conditionne, compte tenu de sa dimension transversale, l'aboutissement escompté des options prises en matière de capital immatériel.

### **1.1. Développer le capital humain**

La situation actuelle du capital humain se distingue par le niveau encore élevé de l'analphabétisme des adultes (32%) et par un niveau d'instruction de la population marocaine, âgée de 15 ans et plus, estimé, en moyenne, à 5 ans de scolarisation contre 7 ans pour les pays émergents et 11 ans dans les pays développés. Les réformes de l'éducation-formation qui se sont succédé ont mobilisé des ressources publiques importantes avec des résultats qui restent en-deçà des attentes.

La mise en œuvre d'un certain nombre de programmes pour la promotion de l'emploi n'a pas empêché le marché du travail de rester marqué par des déséquilibres structurels, en raison, en partie, de l'inadéquation entre la formation et les besoins du marché du travail, illustrée par le taux de chômage élevé des jeunes diplômés.

Le système d'éducation-formation devrait favoriser l'employabilité des diplômés, offrir des emplois décents aux jeunes et réduire les inégalités sociales et spatiales par une meilleure professionnalisation des filières, à travers le développement d'un partenariat triangulaire entre l'Etat, la région et le secteur privé.

L'accent doit être mis sur l'acquisition des compétences intrinsèques, comportementales et humaines, ainsi que l'apprentissage et l'acquisition des langues étrangères eu égard aux dynamiques d'intégration régionale auxquelles le Maroc est partie prenante.

Dans ce contexte, la réforme du système d'éducation-formation et sa mise en adéquation avec les besoins du marché du travail est indispensable. Parmi les enjeux, il y a lieu de citer :

- l'égalité des chances dans les processus d'apprentissage, entre les filles et les garçons, entre les territoires et entre les enfants issus de milieux défavorisés et ceux en provenance des familles aisées ;
- le développement de la petite enfance et de l'enseignement préscolaire en milieu rural ;
- l'installation durable de la bonne gouvernance dans le système d'éducation-formation ;
- l'ouverture progressive de l'école sur son environnement socio-économique, en particulier au secteur privé dans la cadre de la régionalisation avancée ;
- l'amélioration du système de formation des enseignants et du cadre d'incitation et de motivation ;
- la réforme des curricula pour les adapter aux besoins évolutifs des individus et aux exigences de l'économie en mutation ;
- l'introduction de méthodes et de normes pédagogiques modernes en profitant davantage des possibilités offertes par la digitalisation ;
- l'implication des interprofessions dans la formation à travers le développement de cadres de partenariat entre les branches professionnelles, l'enseignement supérieur, et la formation professionnelle et technique.

En parallèle à la réforme en cours de l'éducation, il serait primordial de conduire une politique d'émancipation, dont les orientations principales concernent :

- l'éducation à la transculturalité et au respect des différences ;
- le développement de l'autonomie et de la personnalité ;
- l'apprentissage de la coopération et du travail en équipe ;
- la culture de l'entreprise et de l'innovation ;
- le développement des aptitudes et des intelligences multiples ;
- l'éducation aux valeurs de progrès.

Le capital humain devrait être préparé à un monde de demain, complexe et changeant pour pouvoir relever les défis actuels et futurs qui interpellent le développement du Royaume. Le Maroc a l'obligation de former les nouvelles générations en fonction des projections du futur. Ce n'est qu'à cette condition que les solutions appropriées pourraient être proposées.

La fracture numérique, si elle n'est pas résorbée, risque de marginaliser une partie de la population actuelle, surtout vis-à-vis de l'accès aux services publics et aux services marchands en ligne.

La place de l'Homme dans le modèle de développement va au-delà de l'émancipation des citoyens. Elle se situe aussi et surtout dans la production de biens et services.

A cet effet, le Maroc, qui regorge d'énormes potentialités en termes d'entrepreneuriat social, devrait promouvoir ce secteur créateur d'emplois. Les obstacles rencontrés par ce type d'entrepreneuriat peuvent être levés à travers l'adoption d'un cadre fiscal incitatif, un accès facilité au financement à l'instar de celui en faveur des start-ups et de l'innovation digitale ainsi qu'un meilleur accès au marché des commandes publiques et privées.

Il s'agit, également, de renforcer les compétences des entrepreneurs sociaux, de prendre en compte l'importance du secteur privé dans le domaine social et de faire émerger des jeunes entrepreneurs en leur donnant les moyens et les occasions pour concrétiser les idées et libérer les énergies.

En particulier, l'encouragement de l'entrepreneuriat social dans le domaine agricole permettrait d'exploiter, de manière rationnelle, l'immense potentiel de la biodiversité du Maroc. Pour développer la production agricole de haute valeur ajoutée et assurer une modernisation de l'agriculture familiale, il faudrait s'appuyer sur les compétences des jeunes ruraux éduqués et formés en conséquence.

## **1.2. Réduire les inégalités et promouvoir la protection sociale**

La lutte contre la pauvreté et la précarité est inscrite depuis plusieurs années dans le budget général de l'Etat qui y consacre plus de la moitié des dépenses. Cela a permis d'élargir fortement l'accès des populations aux services publics de base, particulièrement, dans le monde rural, d'éradiquer la pauvreté absolue et de réduire la pauvreté relative de 15,3% en 2001 à 4,8% en 2014. La part des pauvres et des personnes vulnérables dans la population globale a été ramenée de 38,1% en 2001 à 12,5% en 2014<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Haut-Commissariat au Plan et Banque Mondiale.

Malgré les efforts entrepris, les inégalités continuent à progresser dans un contexte de recul des solidarités traditionnelles, ce qui risque de menacer la cohésion du corps social marocain, sa résilience et sa capacité à se projeter de manière optimiste dans l'avenir.

Elles sont, clairement, perçues par les citoyens comme un obstacle majeur au vivre-ensemble. La preuve en est apportée par la forte concentration de la richesse. La dépense totale des 10% des ménages les plus riches a représenté 11,8 fois celle des 10% des ménages les plus pauvres en 2014<sup>2</sup>.

Sur le long terme, l'éducation et la formation sont d'une importance capitale pour la résorption des inégalités sociales. A court et moyen terme, la lutte contre les inégalités requiert une redistribution des fruits de la croissance à travers la mise en œuvre d'une réforme fiscale qui prône l'équité entre les contribuables, la mise en place d'une politique d'inclusion financière des très petites et petites entreprises dans le cadre du développement de l'auto emploi, ainsi que des catégories vulnérables de la population, notamment les personnes à très faible revenu et les femmes.

En matière de protection sociale, des actions appréciables ont été consenties par les autorités marocaines. Les subventions universelles, le RAMED et les programmes de transferts monétaires représentent près de 3,5% du PIB contre 2% en moyenne dans les pays à revenu intermédiaire. Le ciblage reste à améliorer surtout en milieu rural et au niveau des couches fragiles de la population. A titre d'exemple, pour les programmes tels que le RAMED et Tayssir, seuls 30 à 50% des dépenses atteignent le quintile le plus pauvre. D'où l'importance d'entreprendre la refonte de la gouvernance du système de protection sociale à travers une implémentation efficiente du Registre Social Unifié.

Dans le domaine de la santé, malgré l'ouverture de nouveaux centres hospitaliers publics, la densité litière, mesurée en nombre de lits hospitaliers pour 10.000 habitants, a baissé<sup>3</sup> entre 1990 et 2018 de 10,9 à 9,9. L'offre actuelle demeure, donc, en déphasage avec une demande qui monte en puissance, à cause de l'accroissement démographique, du vieillissement de la population et, surtout, avec la politique d'extension de la couverture médicale.

Il reste aussi beaucoup à faire pour accroître le niveau et la qualité de l'encadrement médical de la population, en termes de nombre de médecins, d'infirmiers, d'hôpitaux et de centres de soins de santé, et l'adéquation des plateaux techniques des structures sanitaires de référence.

---

<sup>2</sup> Résultats de l'enquête nationale sur la consommation et les dépenses des ménages, Haut-Commissariat au Plan, 2013/2014.

<sup>3</sup> Données du Ministère de la santé\_ Calculs IRES



### 1.3. Renforcer le capital social

Depuis l'intronisation de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI, de grandes réformes ont été menées dans le domaine sociétal ayant permis de consolider la cohésion sociale. Elles ont conduit à l'adoption d'un nouveau code de la famille et à une révision de la Constitution, mettant en exergue l'identité plurielle du Maroc. Le processus de réconciliation nationale a permis l'indemnisation des victimes des droits de l'Homme et d'exhumer le passé pour mieux affronter l'avenir.

En dépit des réformes importantes du cadre légal pour assurer et garantir l'égalité entre les sexes, il y a moins d'une femme sur quatre en âge de travailler qui est active<sup>4</sup>. Cette inégalité du genre sur le plan économique mérite d'être résorbée en vue d'accroître la productivité, d'améliorer les résultats en matière de développement pour les générations futures et de rendre les institutions plus représentatives. Il en est de même des discriminations juridiques importantes en fonction du genre qui persistent et qui compromettent le développement et la constitution du capital social.

Un capital social fort constitue un atout primordial pour un développement équilibré et harmonieux. Il conditionne l'efficacité de toutes les formes d'investissement, que ce soit physique, institutionnel ou humain, et, par conséquent, du processus de création de richesse lui-même. Une attention particulière devrait être réservée à deux dimensions importantes du capital social dans le nouveau modèle de développement : la question du genre, notamment les inégalités dont souffrent les femmes, et la confiance interpersonnelle, y compris à travers le respect des règles.

En outre, une plus grande confiance interpersonnelle est également nécessaire pour un modèle de développement réussi. Un effort soutenu est requis à ce niveau puisque, selon l'enquête nationale sur le lien social de l'IRES, moins de 10% des citoyens marocains approuvent la formule "en général, on peut faire confiance aux gens". La confiance interpersonnelle au sein de la société marocaine se situe donc à un niveau faible et inférieur à la moyenne des pays à revenu similaire.

Les enquêtes réalisées au cours des 15 dernières années montrent que le niveau de confiance au sein de la société a diminué au fil du temps, une évolution négative qui s'explique typiquement par une dilution du respect de l'État de droit et du sens civique. En outre, la faible participation citoyenne se traduit également par un manque important de respect des règles de vie en société tels que le respect de l'autre, le respect de la nature, et le respect des biens collectifs. Or, il est établi que le manque de confiance interpersonnelle et de sens civique dans toute société se paie d'un coût économique élevé.

---

<sup>4</sup> Données du Haut-Commissariat au Plan

#### **1.4. Promouvoir la flexibilité et assurer les qualifications sur le marché de l'emploi**

La recherche de nouvelles solutions à la problématique de l'emploi, notamment des jeunes, des femmes, des diplômés et des personnes en situation de handicap, devrait prendre en compte, entre autres :

- la révision de la législation du travail, qui génère des rigidités contraignantes pour l'investissement et pour la gestion des ressources humaines ;
- la révision des programmes actuels d'incitation à l'emploi en améliorant leur mode de gouvernance ;
- le passage progressif d'un paysage fragmenté des politiques actives de l'emploi à un guichet unique au niveau local qui se chargerait d'informer, d'orienter et d'appuyer les demandeurs d'emploi ;
- une meilleure prise en compte des besoins des personnes moyennement qualifiées au lieu de se concentrer uniquement sur les diplômés chômeurs ;
- le développement de partenariats avec la société civile, en particulier, les associations de promotion et d'intermédiation de proximité, en vue de renforcer les efforts de l'ANAPEC, compte tenu de l'importance des besoins ;
- un ancrage au niveau territorial des programmes d'incitation à l'emploi, avec un accent sur le renforcement des capacités des acteurs régionaux, pour aider les régions à mieux s'approprier les compétences nouvellement transférées ;
- une meilleure connaissance du marché du travail à un niveau plus granulaire (par territoire, par genre, par tranche d'âge, par niveau de formation, ...).

Afin de lutter à l'avenir contre le chômage technologique, consécutif à la transition du marché de l'emploi vers des qualifications élevées, il devient impératif de préparer les ressources humaines aux métiers de demain.

## **2. Réussir la transformation structurelle**

Le Maroc a mis en œuvre des stratégies sectorielles qui ont contribué au développement de ses métiers mondiaux. Il a poursuivi la modernisation du secteur financier et la promotion de Casablanca Finance City en une place financière internationale, ce qui permet au Royaume de s'ériger, progressivement, en un hub financier.

Après un doublement de la richesse globale entre 1998 et 2013, selon les évaluations de l'IRES, la Maroc qui enregistre une part du capital immatériel dans cette richesse globale de l'ordre de 77%, niveau proche de celui des pays développés, a vu sa croissance économique se ralentir pour baisser à 3,1%, en moyenne par an, sur la période 2014-2018<sup>5</sup>.

Cette croissance économique est tirée principalement par la consommation des ménages et l'investissement public et reste, à la fois, créatrice d'emplois précaires ou faiblement qualifiés et génératrice d'inégalités.

## **2.1. Faire du secteur privé le socle de création de la richesse dans le nouveau modèle de développement**

Pour ce faire, il serait judicieux d'accorder plus de liberté et de facilités pour entreprendre, aussi bien en milieu urbain qu'en milieu rural, d'assurer un soutien à la création et au développement des entreprises, notamment les PME et les PMI, et de favoriser la mutualisation et l'entraide, à travers la conclusion de partenariats public-privé et la mise en place d'écosystèmes d'entrepreneuriat et d'innovation.

De plus, il conviendrait de relever certains défis micro-économiques et institutionnels. Il s'agit, notamment :

- d'assurer la contestabilité des marchés et des décisions, en réduisant notamment les barrières à l'accès à de nouveaux entrants et en favorisant une allocation plus concurrentielle et plus transparente des ressources publiques;
- de poursuivre la facilitation de l'accès au financement pour les TPE et les PME ;
- d'intégrer l'économie numérique comme catalyseur de productivité et d'entrepreneuriat ;
- de revoir la formation pour préparer les jeunes aux métiers de demain ;
- de revoir la fiscalité et le système d'incitations ;
- de poursuivre la lutte contre la corruption et de promouvoir la transparence ;
- de parachever la réforme judiciaire et d'enregistrer de nouveaux progrès en matière de moralisation et d'intégrité, y compris l'accélération de l'exécution des décisions ;
- de lancer la réforme du foncier qui revêt une importance capitale pour dynamiser l'investissement privé.

---

<sup>5</sup> Données du Ministère de l'économie et des finances\_ Calculs IRES

## 2.2. Mettre l'industrie au centre de la transformation structurelle

L'industrie devrait être le véritable moteur de la croissance future. Le développement harmonieux de ce secteur avec celui des services devrait permettre de fournir plus d'emplois de qualité aux populations, de réduire les inégalités sociales et spatiales, d'améliorer le niveau de vie, y compris en favorisant le développement des classes moyennes urbaines et rurales.

A cet effet, il serait opportun de disposer d'une véritable politique d'industrialisation, capable de favoriser à la fois la diversification de l'économie, l'accroissement de sa complexité, le développement d'un tissu étoffé de PME-PMI compétitives et la création d'emplois stables et durables.

La politique industrielle devrait dépasser le seul fait des gains de productivité dans quelques branches des chaînes de valeur mondiales, pour enclencher réellement une transformation structurelle qui accroît le niveau d'intégration des PME locales afin de répondre aux besoins d'approvisionnement croissants des chaînes de valeur mondiales qui se déploient au Maroc.

Le Maroc devrait être particulièrement attentif à l'intensité capitaliste de l'industrie mondiale qui renforce sa concentration spatiale et surtout sa moindre consommation de facteur travail. Concomitamment au processus d'intégration aux chaînes de valeur mondiales, le Maroc devrait engager la réflexion sur ses propres spécialisations.

Pour y parvenir, l'économie marocaine devrait se diversifier dans des filières à forte valeur ajoutée qu'il convient d'identifier avec précision et de développer les moyens nécessaires pour leur permettre d'éclorre et de prospérer au sein de l'économie marocaine et dans les marchés continentaux ou régionaux. C'est le défi des réformes de seconde génération devant soutenir la mise en œuvre avec diligence du Plan d'accélération industrielle (PAI).

Partant du fait qu'au niveau mondial, la plupart des gains de productivité réalisés dans l'industrie au cours des vingt dernières années étaient liés aux investissements dans les biens incorporels, selon l'OCDE qui estime notamment que les investissements numériques sont essentiels pour la compétitivité du secteur industriel, le Maroc devrait réussir sa transformation digitale. A ce sujet, il devrait investir massivement dans l'industrie du futur, en créant l'environnement nécessaire pour ce type d'activité et en concluant des partenariats avec les leaders mondiaux dans ce domaine et ce, dans le cadre d'une démarche *leapfrog*<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> La démarche *leapfrog* consiste à sauter les étapes classiques et de trouver des chemins de traverse.

Face aux défis de la mondialisation, le développement de l'avantage compétitif est nécessaire et requiert bien sûr l'acquisition de capacités en matière de recherche scientifique et d'innovation. Dès lors, le fonctionnement, l'organisation et la gestion de l'écosystème de recherche scientifique et d'innovation devraient être réformés en profondeur.

### **2.3. Accroître la productivité, la durabilité et l'intégration économique du secteur agricole**

L'agriculture occupe 40% de la population active mais ne contribue qu'à hauteur de 12 à 15% du PIB, un poids susceptible de baisser eu égard à l'acuité du stress hydrique. Encore vulnérable à l'aléa climatique, elle constitue, néanmoins, un stabilisateur social au regard des populations qui vivent directement et indirectement des revenus générés par ce secteur. La survie et la compétitivité de l'agriculture qui utilise 80% des ressources hydriques constituent un grand défi dans le contexte du changement climatique.

Le Plan Maroc Vert a pour objectif d'aller vers une agriculture climato-intelligente, à forte productivité, utilisatrice d'innovations (recherche appliquée, les systèmes d'irrigation, digitalisation), insérée dans les chaînes de valeurs mondiales avec un socle de protection sociale incluant divers produits d'assurance.

Pour que l'introduction de technologies modernes dans les modes de productions agricoles grâce à l'effort d'investissement induit par le Plan Maroc Vert puisse apporter des gains de productivité, il faudrait intensifier et généraliser la formation des agriculteurs. L'élévation du niveau de productivité contribuerait, ainsi, à atténuer les effets des chocs climatiques et, ce faisant, à réduire les fluctuations de la valeur ajoutée agricole et, par conséquent, à limiter la volatilité du taux de croissance économique.

L'extension au secteur agricole de l'approche par les écosystèmes permettrait d'améliorer les liens entre l'agriculture péri-urbaine et les marchés urbains et d'étendre le métier d'agriculteur à la production d'énergie solaire pour lui-même et pour la communauté, à la conservation des eaux souterraines, au contrôle de la sécurité alimentaire et au jardinage paysager. Ceci permettrait d'insérer le monde rural dans un processus de développement autonome, de donner des perspectives à sa jeunesse rurale et de faire émerger une véritable classe moyenne rurale.

## 2.4. Favoriser le développement d'un secteur des services plus sophistiqué, à forte valeur ajoutée et fortement lié aux autres secteurs de l'économie

A ce sujet, l'accent devrait être mis sur le développement des branches modernes du tertiaire et la modernisation des autres branches restantes. Ceci passerait par l'encouragement des start-ups dans ces domaines et, surtout, par un effort continu de formation aux métiers d'avenir<sup>7</sup>, pouvant être complété par une politique d'incitation progressive basée sur les résultats.

Le Maroc devrait tout autant accorder un intérêt particulier au développement de l'entrepreneuriat social qui reste un levier majeur de dynamisation de l'économie, notamment dans les territoires en situation de décrochage.

## 3. Reconsidérer le rapport de l'Homme à la nature

Le Maroc est fortement menacé par le changement climatique et dispose d'une empreinte écologique qui excède sa biocapacité. Il est confronté à un risque réel de disparition de la biodiversité. Le changement climatique et les atteintes à l'environnement affectent davantage les populations démunies que celles nanties.

Outre la réalisation des Objectifs du Développement Durable et la mise en œuvre de l'arsenal juridique déjà adopté (la charte de développement durable, la loi sur le littoral ...), il convient de :

- mettre en place un projet national sur le climat et l'orienter en priorité sur l'adaptation au changement climatique. Ce projet dont la mise en œuvre devrait placer la question de l'eau au cœur des politiques publiques, aurait pour objectifs de sécuriser l'avenir des populations rurales et de renforcer le développement humain des couches sociales les plus démunies. Il s'agit en outre de gérer de manière efficace les ressources rares en eau (y compris les ressources souterraines), et de valoriser les territoires sensibles,
- lutter contre la dégradation des sols, restaurer les écosystèmes, notamment, le littoral et les forêts, pallier la surexploitation des ressources halieutiques et accélérer la valorisation des déchets liquides et surtout solides,
- promouvoir l'économie verte et déployer une stratégie visant le développement de l'économie bleue afin de renforcer la durabilité du régime de croissance du Maroc,
- promouvoir l'investissement socialement responsable qui prend en considération la performance économique, mais aussi l'impact social et environnemental,

---

<sup>7</sup> Selon "l'Institut pour le futur", un groupe de réflexion californien, 85 % des emplois à pourvoir en 2030 n'existent pas aujourd'hui. Le MIT estime, pour sa part, que parmi les métiers d'avenir figurent en premier lieu les techniciens en énergies renouvelables, les ingénieurs en intelligence artificielle, les soignants devant accompagner le vieillissement de la population, en plus des services traditionnels d'audit, de finance, de formation et de coaching.

- poursuivre le développement accéléré des énergies renouvelables, activité fortement créatrice d'emplois et concrétiser, en parallèle, les actions programmées en matière d'efficacité énergétique.

En s'appuyant sur les investissements CSP (solaire thermique à concentration), où le Maroc est un leader mondial, il faudrait développer des compétences sur les nouvelles technologies pour l'énergie solaire. Les investissements dans le stockage de batteries d'énergie et un programme massif de numérisation du réseau électrique et l'introduction de compteurs intelligents devraient, également, renforcer l'avantage concurrentiel du Maroc dans une économie durable et verte.

#### **4. Rendre l'action publique efficiente**

En matière de gouvernance, la question centrale n'est plus de savoir "que faire ?" mais "comment faire et le faire mieux ?". Comment faire pour que les réformes identifiées soient mises en œuvre dans des conditions permettant d'améliorer significativement le bien-être social des Marocains ? Quelles sont les forces sur lesquelles s'appuyer pour favoriser un nouvel équilibre dans la société, porteur de bien-être social accru et partagé ? Cela suppose généralement de mieux faire connaître et appliquer les "règles du jeu" ou d'adopter et de mettre en œuvre de nouvelles règles lorsque cela s'avère nécessaire.

En particulier, l'efficacité de l'action publique en matière économique est conditionnée par des politiques publiques mieux élaborées, mises en œuvre, suivies et évaluées, par une meilleure gouvernance de l'action publique et par une administration plus efficace et efficiente.

##### **4.1. Des politiques publiques mieux élaborées, mises en œuvre, suivies et évaluées :**

Les politiques publiques devraient s'inscrire dans le cadre d'une vision à moyen et long terme, adossée au projet sociétal dont les contours sont tracés par la Constitution de 2011 et reflétés dans des programmes publics. Concrètement, les politiques publiques sectorielles devraient être conçues à partir des besoins des agents économiques, en parfaite synergie avec eux, ajustées de manière temporelle, en fonction de l'évolution des conjonctures et des cycles économiques, et soumises à une évaluation d'impact ex-post, pour en tirer des enseignements pour l'avenir.

S'agissant des réformes, il faudrait dissocier leur processus d'élaboration des contingences politiques et électorales, assurer leur déploiement sur le terrain et conditionner systématiquement l'allocation de ressources budgétaires par la réalisation des objectifs assignés aux services publics.

Cette gouvernance devrait s'appuyer sur l'évaluation et l'expérimentation de l'ensemble des programmes publics, en accordant une attention particulière aux politiques sociales.

#### **4.2. Un nouveau système de gouvernance publique permettant de renforcer la confiance institutionnelle**

Le système de gouvernance devrait être plus transparent, responsable et fondé sur le dialogue social, l'écoute et la prise en compte de l'expression des citoyens. La dimension participative des populations dans l'élaboration des plans communaux, provinciaux et régionaux devrait être valorisée en tant que vecteur de la citoyenneté, afin de revivifier la démocratie en partant du bas.

La subsidiarité participative devrait être privilégiée en vue de permettre à l'échelon concerné par un problème donné de le résoudre de manière autonome et participative.

Des plateformes collaboratives devraient être créées, permettant de recueillir des idées de solutions à des problèmes spécifiques, mais aussi de collecter des retours sur les rendus des comptes et la performance des services de l'Etat.

La nouvelle gouvernance devrait viser une plus grande cohérence des politiques publiques et une coordination étroite de l'action des acteurs. Elle devrait consolider le caractère exemplaire de l'Etat et lui conférer le rôle de visionnaire au service de l'intérêt général à long terme.

Des avancées réelles sont nécessaires à entreprendre en matière d'accès à l'information. Il en est de même d'une politique de communication appropriée en direction des citoyens, des acteurs économiques et sociaux et des investisseurs étrangers. Cette politique mettrait en exergue les progrès enregistrés, les difficultés rencontrées, les défis à relever et les stratégies à préconiser.

#### **4.3. Une administration plus efficace :**

Pour réussir l'implémentation de la nouvelle gouvernance, il est nécessaire d'accroître les capacités des acteurs publics et d'opérer une réforme d'envergure de l'administration publique au niveau tant de ses procédures de fonctionnement que de son système de gestion des ressources humaines.

L'administration publique devrait être réhabilitée pour qu'elle puisse de nouveau attirer des profils élevés, tout en mettant fin à la multitude de dysfonctionnements qui la caractérise, particulièrement dans les secteurs en relation directe avec le citoyen. Pour réussir sa mutation, l'administration publique devrait s'inspirer du management privé et tirer profit des facilités offertes par la digitalisation.



Le Maroc devrait saisir les opportunités offertes dans le cadre de la régionalisation avancée pour améliorer l'efficacité de l'administration centrale et instaurer les bases d'une gouvernance territorialisée des politiques publiques, seule à même de favoriser le dépassement de l'approche sectorielle qui a prévalu jusqu'à présent au niveau local et qui se distingue par un manque de coordination entre les services déconcentrés. Une meilleure répartition des missions entre l'administration centrale et les collectivités territoriales sur la base de la subsidiarité et de la coopération permettrait d'assurer la cohérence des actions réalisées dans les différents niveaux.

Cette façon d'opérer permettrait de réhabiliter les territoires et de mettre en valeur leurs potentialités. Elle constituerait aussi un levier pour corriger les disparités entre les territoires, en termes de dotations en capital humain, d'accès aux services publics de base et de développement de systèmes de spécialisation productive, axés sur l'allocation optimale des ressources matérielles et immatérielles.

La politique actuelle de mise en place des infrastructures devrait être complétée par une nouvelle politique de développement territorial, basée sur la production de biens et de services et donnant l'importance davantage aux contenus des projets.

## **5. Faire de l'intégration régionale et du positionnement international du Royaume un pilier du nouveau modèle de développement**

Le Maroc jouit d'un capital relationnel à fort potentiel grâce à un réseau d'alliances étoffé avec les puissances économiques et d'un capital culturel et historique de grande valeur. Il a su développer et entretenir des relations, basées sur la confiance et la fidélité avec les pays partenaires, les bailleurs de fonds et les institutions internationales. Ce constat reflète les progrès accomplis par le Royaume quant à l'édification graduelle de son statut de puissance attractive.

Face aux grandes mutations économiques et géopolitiques des dernières décennies, caractérisées par la montée de la Chine et l'émergence de nouveaux acteurs qui impriment leur rythme à la croissance globale, le Maroc a entrepris une politique de diversification des partenaires. Cette politique est motivée, également, par le fait que l'Europe, principal partenaire économique du Royaume, connaît une décélération de sa croissance avec, par conséquent, un faible effet d'entraînement sur les économies et les pays du bassin méditerranéen.

La priorité a été donnée à l'Afrique par le Maroc qui entend pousser plus loin l'intégration de son économie en Afrique de l'Ouest, contribuer activement à la mise en place de la zone de libre-échange continentale et s'ériger en hub régional et en trait d'union entre l'Afrique et l'Europe dans une multitude de domaines.

La dynamique pour l'instant limitée du marché intérieur et la persistance de certains déséquilibres macroéconomiques structurels dont celui de la balance commerciale, amènent à une réflexion sur de nouveaux schémas d'intégration économique avec les autres régions du continent africain où les marges de progression des économies sont les plus fortes.

Pour toutes ces considérations, le Maroc devrait mettre en place une véritable stratégie de *soft power*<sup>8</sup>. Celle-ci devrait viser, parmi ses objectifs, de :

- rentabiliser le capital relationnel en tirant profit des opportunités offertes par les accords de libre-échange conclus par le Royaume et en privilégiant à l'avenir des accords régionaux plutôt que bilatéraux ainsi que des accords qui soient moins asymétriques que ceux signés avec les puissances internationales ;
- développer une stratégie de marque-Maroc, en définissant au préalable les éléments identitaires distinctifs et en incitant les entreprises à définir leurs marques en commençant par les acteurs opérant à l'étranger ;
- promouvoir une diplomatie économique audacieuse et une diplomatie culturelle d'envergure qui valorise l'héritage culturel et qui s'étend au *soft power* des villes ;
- renforcer la présence du Maroc sur la scène internationale à travers une représentation effective des ressortissants marocains au sein des instances internationales, une mobilisation de la diaspora en tant que puissance d'influence au profit de la Patrie ainsi qu'une compénétration au niveau des sociétés civiles étrangères et des milieux universitaires.

Enfin, le *soft power* des universités, qui est très important, mérite d'être réellement exploité. L'objectif poursuivi est de former au Maroc un plus grand nombre d'étudiants étrangers et de garder des liens avec ces diplômés de l'enseignement supérieur national.

## 6. Conclusions des débats

Les discussions ont concerné au départ la gouvernance publique et l'importance du niveau de concurrence sur le marché national. Les échanges ont été élargis rapidement ensuite aux thématiques suivantes :

---

<sup>8</sup> Le *soft power*, ou "puissance attractive" en français, est un concept, développé par le professeur américain Joseph Nye, utilisé en relations internationales. Il désigne la puissance d'influence, de persuasion, d'une entité, par exemple un Etat, sur un autre acteur. Cette influence peut se faire par des moyens non coercitifs, sans contraintes quelconques.

## **La vision pour l'avenir et l'importance de la dimension temporelle**

La vision de l'avenir est une projection plus ou moins intégrée dans l'espace temporel d'un futur anticipé dont il faut bâtir les fondations. Elle est nécessaire pour pouvoir élaborer les stratégies du changement.

A ce niveau, le Maroc dispose d'une vision pour l'avenir qui se matérialise par les Orientations Stratégiques contenues dans les Discours et les Messages de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI. C'est sur la base de cette vision qu'il faudrait asseoir les fondements du nouveau modèle de développement du Maroc.

La mise en œuvre de ce nouveau modèle de développement requiert un processus de réformes à inscrire dans une dimension temporelle, à court, moyen et long termes. Les mentalités devraient évoluer afin de dépasser les résistances culturelles accompagnant les changements. Dans ce domaine, l'évolution est, dans la plupart du temps, de l'ordre générationnel.

### **La question de la gouvernance**

Cette question est la plus citée dans l'explication des insuffisances du modèle de développement actuel. La gouvernance est considérée comme étant l'élément majeur qui a ralenti la marche du Maroc vers un développement dynamique et inclusif.

A ce sujet, les insuffisances résident, entre autres, dans la corruption, la concentration administrative, la rétention de l'information, le manque d'évaluation et l'absence relative de la reddition des comptes.

L'évolution vers un nouveau modèle de développement étant une nécessité, il convient d'accélérer le processus de résorption des problèmes de gouvernance.

### **L'investissement dans le capital humain**

Le capital humain est le facteur clé de la productivité et de la compétitivité. Sa qualité explique amplement les performances des pays asiatiques les plus dynamiques. La Corée du Sud, la Chine et la Malaisie sont citées comme référence.

Le constat, selon lequel investir dans le capital humain est un pari gagnant, est unanime. Devant un monde qui change rapidement, il y a lieu de préparer les jeunes générations à gagner en résilience et en habileté. La performance éducative est, ainsi, mise en exergue mais elle est aussi questionnée par rapport aux défis de l'avenir.

L'investissement dans le capital humain devrait concerner également le secteur de la santé. Il s'agit de corriger les dysfonctionnements entravant la mise en application du RAMEC, considéré comme étant une réforme utile et nécessaire. Il faudrait former les ressources humaines et développer l'infrastructure médicale en prenant en considération l'extension de la couverture de santé et le vieillissement de la population qui risque d'amplifier sérieusement les vulnérabilités physiques et psychiques à traiter. Les éléments de solutions recourant à la technologie comme la télémédecine devraient être davantage sollicités.

### **Les facteurs de changement**

Parmi ces facteurs de changement, il faudrait mentionner la transition énergétique, la sécurité hydrique et la révolution digitale.

Parallèlement au développement accéléré des énergies renouvelables, une attention particulière devrait être réservée à l'amélioration de l'efficacité énergétique en vue de réduire le déficit commercial et d'accroître la compétitivité des entreprises.

La question de l'eau est primordiale car le manque de cette ressource vitale pourrait constituer une menace pour l'avenir du Maroc. Outre la gestion rigoureuse de cette ressource rare, il est suggéré de savoir arbitrer entre la demande à court terme et les besoins à long terme.

Sur un autre registre, les technologies digitales sont en train de modifier profondément le fonctionnement et l'organisation des entreprises et des sociétés. Le Maroc devrait occuper un rôle actif dans cette révolution silencieuse pour en maîtriser les fondements et surtout en faire un atout dans le cadre d'une démarche de *leapfrog*.

### **Taille et rôle du secteur privé**

Le secteur privé marocain semble peu réactif aux actions et décisions du secteur public. La question qui se pose est : Pourquoi cette situation est-elle devenue une spécificité de l'économie marocaine ?

Des divergences sont apparues entre les points de vue des participants à la présente rencontre. Il y a ceux qui considèrent que le secteur public a toujours un rôle important à jouer dans le développement du Maroc. D'autres pensent que le secteur privé peut potentiellement devenir une locomotive de la croissance économique dans un contexte où l'Afrique représente un horizon d'opportunités à saisir par les entreprises marocaines qui pourraient créer des partenariats productifs.

Pour le secteur privé, des perspectives favorables se présentent à un moment où la répartition sectorielle de la croissance est en cours de modification. La division entre rural et urbain est en train de s'estomper avec le développement de l'agriculture urbaine et de l'industrie rurale et avec l'ouverture du secteur agricole au tertiaire, ce qui lui permet d'accroître son rendement et d'accélérer, par ricochet, sa modernisation.

### **Le développement de l'entrepreneuriat et des start-ups**

Grâce à la révolution technologique, le développement des services offerts à l'industrie comme à l'agriculture constitue une opportunité pour le Maroc de créer des start-ups. Les entrepreneurs, à l'origine de l'éclosion de ces micro-entreprises, requièrent de par le monde les encouragements des autorités à travers des dispositions fiscales, une réglementation incitatrice ou des avantages à l'installation, les possibilités de financement (levée de fonds) et la promotion de la culture d'entrepreneuriat.