

**100 PROPOSITIONS
POUR UN MODÈLE
DE DÉVELOPPEMENT
NATIONAL DURABLE,
JUSTE, INCLUSIF ET
INNOVANT**







« 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 ».

Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, à l'occasion de l'ouverture de la nouvelle législature, le vendredi 13 Octobre 2017.

« Néanmoins, Nous savons que les infrastructures et les réformes institutionnelles, si importantes soient-elles, ne sont pas suffisantes. Le devoir de clarté et d'objectivité impose de nuancer ce bilan positif dans la mesure où les progrès et les réalisations, d'ores et déjà accomplis, n'ont malheureusement pas encore eu des répercussions suffisantes sur l'ensemble de la société marocaine. Certains citoyens perçoivent sans doute mal les retombées de ces réalisations sur leurs conditions de vie, notamment en termes de satisfaction de leurs besoins quotidiens et singulièrement en ce qui concerne la fourniture de services sociaux de base, la réduction des inégalités sociales, le renforcement de la classe moyenne. »

Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, à l'occasion de l'ouverture de la Fête du Trône, le mardi 31 Juillet 2019.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	6
INTRODUCTION	11
I - LEVIER 1 : CRÉER DE NOUVEAUX ESPACES DE CROISSANCE POUR L'ÉCONOMIE	16
1. CAPITALISER SUR UNE STRATÉGIE D'ATTRACTIVITÉ ET D'OUVERTURE	16
PROPOSITIONS	20
2. RÉSOUDRE LES DÉSÉQUILIBRES DU MODÈLE ACTUEL	24
PROPOSITIONS	28
3. VERS UNE NOUVELLE SOCIÉTÉ AGRICOLE DYNAMIQUE, SOLIDAIRE ET DURABLE	31
PROPOSITIONS	33
II - LEVIER 2 : BÂTIR UNE GOUVERNANCE MODERNE À LA FOIS PROSPECTIVE ET PROCHE DES CITOYENS ET DES ENTREPRENEURS	36
1. UNE RÉGIONALISATION ENCORE EN CONSTRUCTION	37
PROPOSITIONS	37
2. CLIMAT DES AFFAIRES : DES AMÉLIORATIONS NOTABLES À CONSOLIDER PAR DES RÉFORMES STRUCTURELLES	39
PROPOSITIONS	40
3. E-GOUVERNEMENT: IL EST NÉCESSAIRE DE « REBOOTER » LE SYSTÈME	42
PROPOSITIONS	42
4. CONFIANCE, FISCALITÉ ET DIALOGUE SOCIAL : POUR UNE APPROCHE PARTENARIALE AVEC LES ACTEURS ÉCONOMIQUES	44
PROPOSITIONS	45
III - LEVIER 3 : CAPITAL HUMAIN : LE VÉRITABLE GISEMENT SOUS-EXPLOITÉ	51
1. COMMENT ASSUMER LE LEGS COMPLEXES DU SYSTÈME ÉDUCATIF ?	52
PROPOSITIONS	55
2. LA FORMATION CONTINUE : COMMENT CONSTRUIRE AUTOUR DE LA FEUILLE DE ROUTE ?	57
PROPOSITIONS	58



3. LA CIRCULARITÉ DU CAPITAL HUMAIN ET LES QUESTIONS DE MIGRATION	60
PROPOSITIONS	62
4. UNE AMBITION ET UN SENS POUR LA POLITIQUE DE LA CULTURE	65
PROPOSITIONS	65
5. PROTÉGER ET LIBÉRER LA JEUNESSE, DE L'ENFANCE À L'ADOLESCENCE	68
PROPOSITIONS	68
IV - RENFORCER LE POSITIONNEMENT DU MAROC DANS SON ANCRAGE INTERNATIONAL	72
PROPOSITIONS	73
V - UN ESSAI DE COMPARAISON INTERNATIONALE : ARRIMAGE INTERNATIONAL ET MODÈLE DE CROISSANCE	77
1. LE RÔLE DE L'INVESTISSEMENT ÉTRANGER	79
2. EFFET D'ENTRAÎNEMENT ET EFFETS D'ÉCHELLE	80
3. RÔLE ET STRUCTURE DU MARCHÉ DE L'EMPLOI	82
4. QUELQUES LEÇONS	85
VI - SYNTHÈSES DES DISCUSSIONS MENÉES AU SEIN DE L'INSTITUT AMADEUS	87
1. CONFÉRENCE INAUGURALE DU CYCLE « LE DÉVELOPPEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE AU MAROC : SOUBASSEMENTS D'UN NOUVEAU MODÈLE INCLUSIF ET DISRUPTIF »	87
2. « AGRICULTURE ET ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : DEUX LEVIERS POUR UNE CROISSANCE INCLUSIVE » (CHATHAM HOUSE RULES)	93
3. « E-GOUVERNANCE AU MAROC : VERS UNE RÉCONCILIATION ENTRE CITOYENS ET ADMINISTRATION PUBLIQUE ? » (CHATHAM HOUSE RULES)	95
4. « LES MÉTIERS MONDIAUX DU MAROC : COMMENT PÉRENNISER LA DYNAMIQUE DU SECTEUR ? » (CHATHAM HOUSE RULES)	97
5. « CLIMAT DES AFFAIRES AU MAROC : QUELLE STRATÉGIE POUR AMÉLIORER L'ATTRACTIVITÉ DES IDE ET FAVORISER L'INVESTISSEMENT NATIONAL ? » (CHATHAM HOUSE RULES)	99
6. « DE L'ÉCOLE À L'UNIVERSITÉ : UN NOUVEAU PARADIGME POUR UNE NOUVELLE GÉNÉRATION » (CHATHAM HOUSE RULES)	101
7. « MIGRATIONS ET MAROCAINS DU MONDE : ALLIER VOIE HUMANISTE ET DÉVELOPPEMENT PARTICIPATIF » (CHATHAM HOUSE RULES)	103
AUTEURS	106

AVANT-PROPOS

« Le But, c'est le Chemin » - Goethe

Depuis vingt ans le Maroc a connu des progrès majeurs dans plusieurs domaines. Grâce aux réformes, à la politique des grands chantiers et à la dynamique d'investissements le Royaume s'est hissé au rang des pays les plus performants en Afrique et dans la région MENA. Toutefois, plusieurs indicateurs dénoncent une réalité paradoxale avec cette évolution. Dans Son Discours à l'occasion de l'ouverture du Parlement en octobre dernier, Sa Majesté le Roi Mohammed VI avait appelé à « l'élaboration d'une nouvelle approche, centrée sur la satisfaction des besoins des citoyens, apte à réduire les disparités et les inégalités existantes, à instaurer la justice sociale et territoriale, à suivre, en les intégrant, les évolutions de l'environnement national et international ». Face à ce constat, et sous l'impulsion de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, le Maroc et toutes les forces vives de la nation se sont engagées dans une étape cruciale : celle de concevoir un Modèle de développement réadapté, à même de permettre au pays de réussir le pari de la réconciliation sociale et de l'émergence économique.

En effet, il ne s'agit donc plus de dynamiser une région, de réformer un secteur ou une branche d'activité, mais de proposer un Modèle de développement « rénové », capable de réparer les fractures causées par le modèle de croissance qui prédominait ainsi que les inégalités sociales et spatiales causées par les politiques de développement dites du haut vers le bas. Dans son Discours du Trône marquant ses vingt années de règne, Sa Majesté le Roi Mohammed VI a appelé à un changement substantiel, bâti sur les nombreux acquis du Royaume et s'inscrivant dans la continuité, pour arriver à une « nouvelle étape » dont les maîtres mots seront, selon le Souverain, « Responsabilité » et « Essor ».

La réflexion, ou l'inflexion, autour du Modèle de développement de notre pays ne doit pas, pour autant, aboutir à une réinvention du « Modèle Maroc », mais elle doit plutôt conduire à une capitalisation sur les avancées qu'a connues le Royaume et à l'adaptation de ce Modèle au contexte et aux défis actuels. Il devient donc nécessaire de faire évoluer notre Modèle de développement en fonction de facteurs exogènes, donc des contraintes internationales actuelles, et de facteurs endogènes, donc des réalités internes, qui impactent notre pays. Ce n'est ni une réinvention totale du modèle de développement, ni une construction nouvelle à partir de zéro qui sont attendues aujourd'hui, mais plutôt son adaptation et son renforcement par le recours, ici ou là, à l'innovation, à l'audace et au dépassement des approches conventionnelles.

Cette évolution de notre Modèle de développement se doit d'être multidimensionnelle. En effet, appréhender le modèle de développement du simple point de vue de la croissance économique, comme peuvent le faire certains, serait une ineptie et une réponse plus que partielle à la nécessité de réinstaurer la confiance en l'avenir, mais également d'établir une société plus juste et plus inclusive. Comme rappelé par Sa Majesté le Roi, dans Ses Discours d'Octobre 2017, d'Octobre 2018 et de Juillet 2019,

le Modèle de développement doit pouvoir répondre, de manière concrète et pérenne, aux inégalités sociales et territoriales notamment. Le levier économique du Modèle de développement (l'un des trois leviers retenus dans ce Mémorandum) doit pouvoir intégrer le triptyque Croissance-Emplois- (Re)Distribution comme faisant partie d'un tout, sans dissocier l'un des trois piliers des deux autres. Pour rappel, ces dernières années, 1% de croissance économique ne crée seulement que 9000 emplois en moyenne, ce qui est totalement insuffisant pour un pays tel que le Maroc, confronté à de nombreux challenges, dont la croissance moyenne est de 3% depuis cinq ans.

Dans son récent Discours du Trône, le Souverain a insisté sur le fait que la réadaptation du Modèle de développement doit être construite autour de quatre défis : « le défi de la consolidation de la confiance », « le défi de l'ouverture et le refus du repli sur soi », « le défi de l'accélération économique et de l'efficacité institutionnelle » ainsi que « le défi de la justice sociale et spatiale ». La réflexion autour de la rénovation du Modèle de développement doit donc, aboutir à la création d'un nouveau Modèle disruptif de confiance. Le Modèle devra permettre aux citoyens de se réconcilier avec leur gouvernement, leur administration, leurs partis politiques, leur fiscalité, leur système d'enseignement, leur système de santé et leur système social. Par ailleurs, le climat des affaires, bien que le Royaume soit de plus en plus attractif en matière d'IDE, reste encore difficile pour beaucoup d'entreprises et d'entrepreneurs qui, face à l'informel, face à une concurrence déloyale, face à des délais de paiements trop longs, face à une fiscalité contraignante, face à certaines incohérences bureaucratiques et face à des difficultés de financement, ne peuvent pas jouer pleinement leur rôle de créateurs de richesses et d'emplois. Le Modèle de développement rénové sera donc jugé sur sa capacité à pouvoir répondre durablement à ces nombreux défis.

Ce nouveau Modèle de confiance, nécessairement porteur d'optimisme, doit pouvoir permettre à l'ensemble des marocains d'avoir les moyens de contribuer au développement de leur pays à travers le renforcement de leurs capacités, l'inclusivité, la redistribution, l'égalité des chances et la solidarité. Le Modèle doit donc être orienté essentiellement sur le citoyen tout en renforçant son sentiment d'appartenance à la Cité. La réforme du système éducatif est évidemment centrale, puisqu'aucun Modèle de développement ne saurait être performant sans le renforcement du Capital humain, seule véritable richesse de notre pays. L'équation éducation-formation-emploi, aujourd'hui en chantier, doit être axée sur l'empowerment ou la capacitation, tout en étant adaptée aux besoins réels du marché du travail. Le système éducatif se doit alors d'être un vecteur efficace de cohésion et d'insertion sociale. Il doit être redessiné en profondeur et doit assurer une formation de qualité similaire dans toutes les régions du Royaume. L'Ecole marocaine doit être élevée au rang de véritable projet de société et doit se défaire de sa prise en otage par des intérêts politiques incohérents et divergents, qui sont en partie l'origine de la faiblesse du système d'enseignement actuel. Plus que toute autre chose, c'est l'absence de généralisation d'un enseignement public de qualité qui crée la perception d'un Maroc à plusieurs vitesses et qui accentue les frustrations sociales, tout en renforçant la rupture « Peuple » vs « Elite ».

La construction du Modèle de développement revisité doit se faire avec sérieux, dans la sérénité et sans surenchère partisane ou électoraliste, car le Modèle de développement concerne tous les marocains, d'autant plus que l'inflexion de ce Modèle provient d'une Initiative Royale. Par souci d'efficacité, mais également pour prévenir les erreurs du passé, il est nécessaire d'éviter, dans ce processus de réflexion et de construction, les raccourcis démagogiques, le syndrome de la bonne réponse, les faux-débats, les fausses bonnes idées, les recettes miracles et la tentation, un peu trop facile, de sombrer dans un droit d'inventaire totalement contre-productif, d'autant plus que les problèmes sont identifiés, les diagnostics ont été largement réalisés, les maux sont connus et ont été recensés, avec lucidité, au plus haut sommet de l'Etat, depuis plusieurs années déjà. La mise en œuvre du Modèle de développement rénové, doit donc s'affranchir de certains discours faussement moralisateurs, voire rétrogrades, dont le seul objectif est de nourrir une forme d'immobilisme, afin de masquer une incapacité réelle de gestion de la chose publique, mais également de préserver les intérêts personnels de ceux qui les portent, au détriment, bien entendu, de l'intérêt général.

Par ailleurs, la rénovation du Modèle de développement se trouve, aujourd'hui, à la croisée de nombreux processus dont les composantes hétérogènes sont la géopolitique et la géoéconomie. Ancré traditionnellement autour d'alliances avec ses partenaires occidentaux, particulièrement l'Union Européenne voisine, le Maroc a significativement tissé ces dernières années des liens plus importants avec les pôles émergents d'une nouvelle géographie de l'investissement et de la croissance mondiale. Le partenariat avec la Chine ou le retour du Maroc à l'Union Africaine prennent leur sens dans ce chemin singulier que le pays souhaite dessiner pour son développement.

C'est le sens de la politique africaine portée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI qui propose d'assumer pleinement un rôle de leadership continental sur de nombreux sujets qui nous concernent en tant qu'Africains, au premier rang desquels le développement économique et social ainsi que les migrations. Cette politique africaine ne se construit pas contre, mais en complément des relations intenses que nous avons su tisser avec l'Union européenne, ainsi qu'avec nos partenaires américains, chinois, russes et du Golfe. Le Royaume, à travers cette diversification de ses partenariats économiques et le nombre importants d'accords commerciaux préférentiels dont il bénéficie, occupe une place de choix sur l'échiquier international, ce qui lui permet d'être le premier récipiendaire africain d'IDE. Le Maroc a fait le choix d'une intégration économique multiple. Qu'elle soit euro-marocaine, panafricaine ou régionale, ce choix assumé de l'ouverture économique, diversifiée et non exclusive, implique donc, une prise en considération indispensable des paramètres géostratégiques et géoéconomiques dans la rénovation de notre Modèle de développement.

Ce chemin de développement, authentiquement marocain, devra savoir tenir compte de notre situation dans le monde, celle d'un pays pré-émergent, doté d'institutions enracinées dans l'Histoire. Notre pays a depuis longtemps choisi ses options, l'une d'elles est d'être un pays ouvert, participant activement au libre-échange commercial avec la conviction qu'il peut en tirer bénéfice pour sa population. Ce contexte et cette

ouverture aux moteurs hétérogènes de la croissance mondiale, ne nous empêchent pas de créer des moteurs endogènes, de rassembler nos forces et nos savoir-faire pour perfectionner notre Modèle de développement qui, en termes de croissance économique a tendance à ronronner, se reposant beaucoup sur les investissements publics. Notre croissance crée peu d'emplois, elle crée peu d'inclusion, le chômage pouvant toucher 40% des jeunes en zone urbaine, et elle crée trop peu de productivité et d'innovation.

En somme, la réadaptation du Modèle de développement ne correspond pas à un changement total de paradigme. Il s'agit plutôt d'une réflexion approfondie et d'un cheminement bâtis autour de :

- 1.** La capitalisation sur les différents acquis de notre pays ;
- 2.** L'identification des points de blocages, qui ont notamment été mis en lumière dans l'ensemble des Discours Royaux depuis quatre ans (fiscalité, informel, économie de rente, déséquilibre social et territorial, croissance non inclusive, bureaucratie, emploi, éducation, santé, justice, etc.) ;
- 3.** La capacité à être inventif en proposant des pistes de solutions concrètes, crédibles, réalistes et opératoires, dans un certain nombre de secteurs, notamment à vocation sociale ou territoriale, prenant en compte les facteurs exogènes et endogènes qui pèsent sur notre pays.

Ce présent Mémoire est le fruit d'un travail de réflexion et d'analyse inclusif et concerté. L'Institut Amadeus, qui travaille sur la question depuis le mois de Novembre 2018, a organisé plus d'une dizaine de sessions de travail et de tables rondes, rassemblant plus de 80 contributeurs marocains et étrangers de sensibilités diverses (responsables politiques, experts, opérateurs économiques, organisations internationales, acteurs associatifs, etc.), que je tiens à remercier chaleureusement. Les contributions de l'ensemble de ces personnalités ont servi de base aux synthèses, recommandations et propositions retenues dans ce Mémoire, qui n'engagent que l'Institut Amadeus.

L'Institut Amadeus se tiendra, dès son installation, à l'entière disposition de la Commission en charge du Modèle de développement, dont la mission première sera de recueillir et d'analyser les différentes contributions des forces vives de la Nation.

Brahim Fassi Fihri
Président Fondateur de l'Institut Amadeus

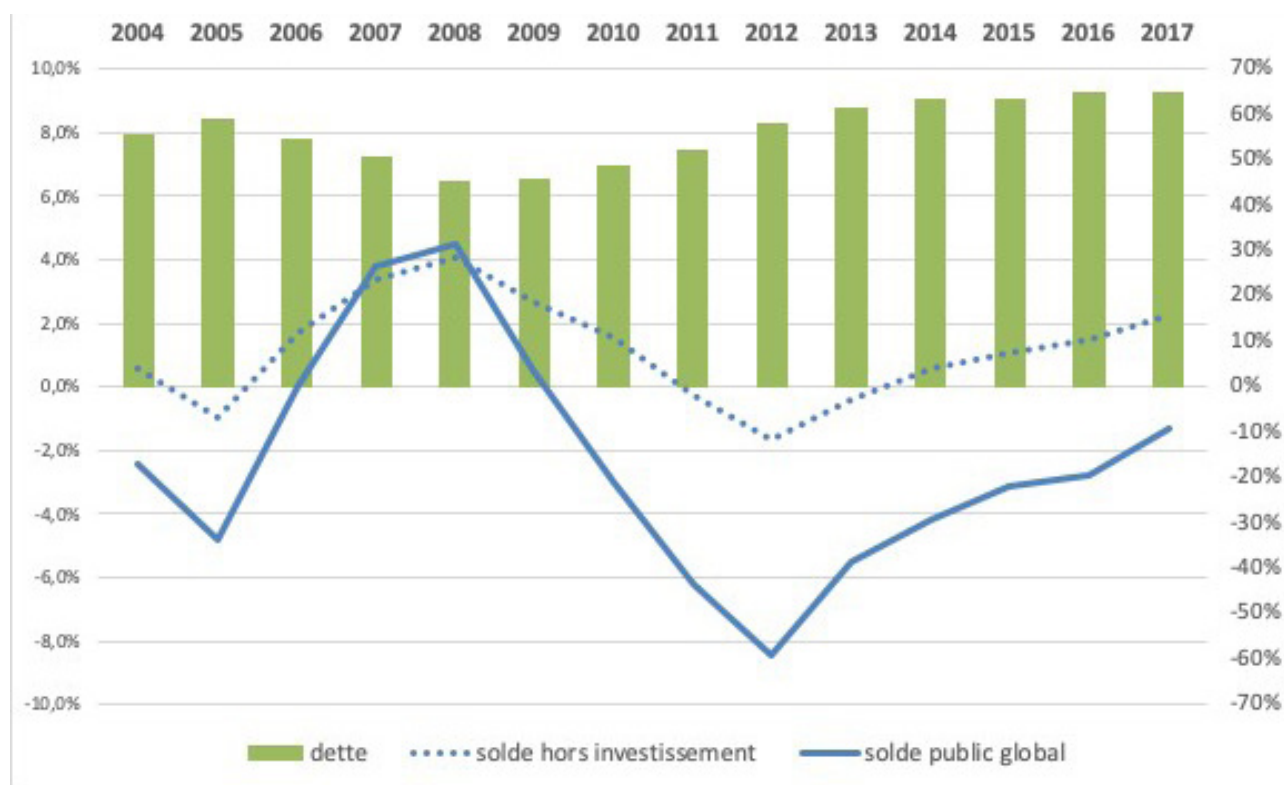


INTRODUCTION

A la suite des discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI du 13 octobre 2017 et du 12 octobre 2018, à l'ouverture des sessions parlementaires, invitant le Parlement et les forces vives de la Société civile à porter contribution à la réinvention d'un Modèle de développement, l'Institut Amadeus a choisi de contribuer à la dynamique inclusive de réflexion à travers une série de table-ronde portant chacune sur des aspects transversaux constituant des leviers structurants pour le développement. Après une conférence inaugurale portant sur « Penser le nouveau modèle de développement au Maroc, la nécessité d'une approche intégrée et participative », six table-ronde ont été organisées avec plus de 80 contributeurs, dans l'optique de comprendre et situer les propositions capables de rendre notre modèle de développement plus innovant, plus durable et plus inclusif. Cette contribution est une synthèse mais aussi un travail de priorisation. Elle n'est pas exhaustive dans la mesure où elle n'épuise pas l'ensemble des mécanismes et des sujets connectés à l'enjeu du développement, par ailleurs, remarquablement exposés dans des rapports antérieurs, notamment celui du Conseil Economique Social et Environnemental (CESE), « La richesse globale du Maroc 2009-2013 » (2014), ainsi que celui de la Banque Mondiale, « Le Maroc à l'horizon 2040 » (2017). Elle choisit à dessein de se concentrer et de mettre en lumière des propositions novatrices susceptibles d'opérer des ruptures dans le modèle actuel de croissance et dans les structures économiques et sociales marocaines.

A l'évidence, il est inconcevable de proposer un Modèle de développement « rénové » sans établir un diagnostic de ce que le Maroc a accompli en termes de développement, de structures

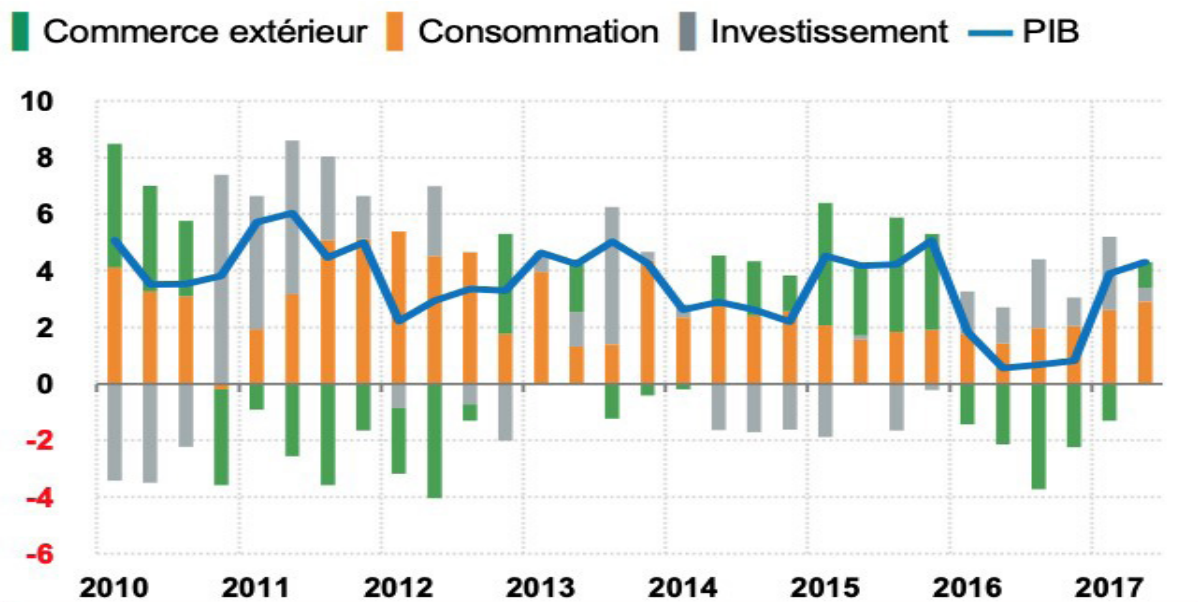
économiques, politiques et sociales qui lui ont permis de bâtir son modèle. Ce diagnostic plusieurs fois illustré et repris par des institutions marocaines, des institutions internationales et un ensemble de recherches universitaires et d'expertise, peut se résumer en quelques idées forces. D'une part les indicateurs de démographie et de santé démontrent que la population marocaine a accompli sa transition démographique, et que le pays a su répondre au défi essentiel de couvrir les besoins sociaux basiques. L'amélioration de la situation du logement, la généralisation de la desserte du réseau électrique et du branchement à l'eau, et l'accès à des soins de base pour un grand nombre de Marocains, permettent de maintenir une population de 35 millions d'habitants dans des conditions de vie qui les placent à l'abri de dangers imminents. Ces réalisations, ont nécessité des investissements publics et privés importants et se sont appuyés sur un maillage administratif et politique capable de prendre en charge les besoins de base sur l'ensemble du territoire. Néanmoins, les demandes sociales en emplois décentes, en formation et éducation, en santé de qualité restent immenses dans un contexte macroéconomique qui démontre la capacité de résilience du pays mais qui continue de présenter des faiblesses. Les marges budgétaires et d'endettement de l'État se sont réduites. Malgré les réformes structurelles menées à bien ces dernières années, comme celle de la Caisse de Compensation, la dette publique marocaine a progressé de 20 points depuis 2009 pour s'établir à 67% du PIB. Elle reste soutenable d'autant que le pays peut se financer avec une prime de risque très modérée sur les marchés nationaux et internationaux.



Graphique 1. Des finances publiques déficitaires (échelle de gauche en % du PIB) qui ont amorti le choc des prix du pétrole (2011-2015) et qui ont assumé de fortes dépenses d'investissements publics (bleu, échelle de gauche) pendant la période (2009-2016) au prix d'un endettement croissant (échelle de droite % du PIB).

L'investissement public, en cumulant celui de l'Etat et celui des entreprises et établissements publics, a conservé un rythme très soutenu depuis quinze ans, il a amorti le choc de la crise de la zone euro pour l'économie marocaine (2009-2012). Il a permis de développer des programmes d'infrastructures pour répondre aux besoins sociaux et développer l'attractivité du territoire. Des réformes structurelles doivent néanmoins être menées pour dégager de nouvelles marges de manœuvre étatiques tout en libérant l'investissement privé qui reste trop peu

contributeur de croissance économique. Enfin la croissance marocaine reste très faiblement créatrice d'emplois dans un contexte où le profil des exportations s'est diversifié tout en augmentant en valeur. L'investissement international privé vers le pays est resté à un niveau solide et le Maroc continue à bénéficier de financements extérieurs privés importants sur la partie financière de sa balance de paiements via les transferts des Marocains résidents à l'Étranger (6% de PIB en moyenne annuellement) et le secteur touristique national.



Source : HCP

Graphique 2. Contribution des grands agrégats à la croissance du PIB marocain depuis 2010. La consommation et l'investissement public y contribuent fortement.

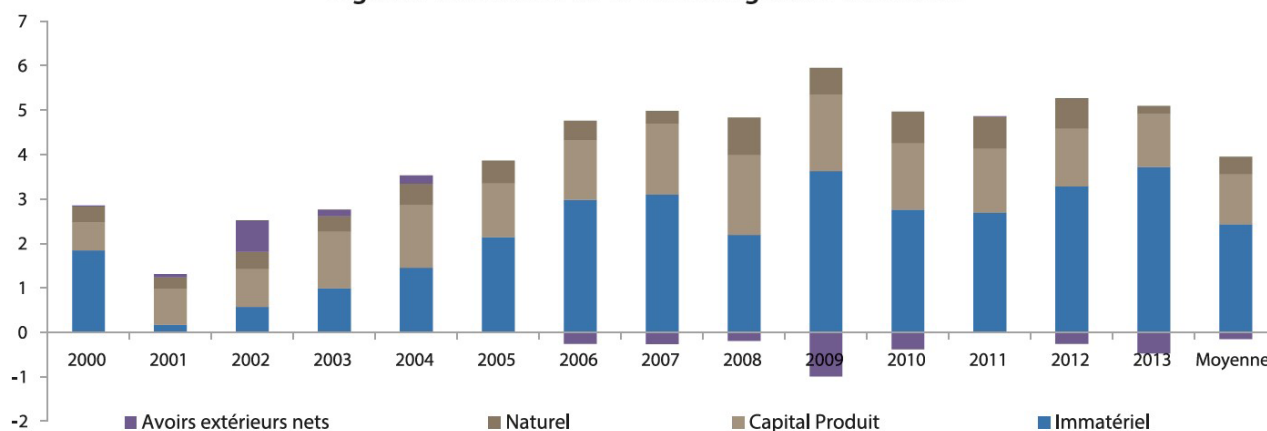
Le Modèle de développement actuel, fondé sur des choix d'ouverture internationale et de libre entreprise n'est pas à remettre en cause selon l'essentiel de nos contributeurs. Il s'adapte à la taille de notre pays et de notre économie et permet de tirer parti de sa situation géographique singulière. Cependant, certains de ses déséquilibres doivent être corrigés. Pour cela, l'élite devra avoir la capacité de mener quelques réformes structurelles en profondeur, notamment celles touchant les deux facteurs de développement et de croissance : la mobilisation du capital humain et la mobilisation du capital économique privé. Ces réformes peuvent s'appuyer sur un cadre institutionnel solide et sur des valeurs de négociations et de consensus entre élites politiques qui permettront une adhésion large, quand bien même ces délibérations peuvent prendre un temps plus long que dans le

cadre d'un système strictement dirigiste. Il faudrait de surcroît que ce modèle dépasse le cadre de l'élite, qu'elle soit technico-administrative, partisane, ou représentante des intérêts constitués, afin que chaque Marocain ressente qu'il peut bénéficier d'opportunités dans son pays, dans un cadre qui tendant à une équité dans les moyens et une égalité des chances pour que chaque individu puisse exprimer son plein potentiel. Le Modèle de développement « rénové » doit donc être, à la fois, un socle de valeur partagé et une réalisation concrète de ces valeurs à travers une gouvernance qui délivre des résultats afin de surmonter une crise de confiance existante entre la société et ses élites. Cette crise latente a plusieurs fois trouvé son expression ces dernières années dans des protestations à caractère économique et social à fort contenu politique.

Enfin, les modèles économiques classiques, qu'ils soient libéraux ou néo-keynésiens ne prennent pas assez en considération les effets des activités économiques sur le capital naturel et environnemental. La modélisation proposée en 2014 par le CESE dans son Rapport « La richesse globale du Maroc » a le mérite de quantifier et prendre en compte les déperditions de capital naturel constatées au niveau national. La finitude de certaines ressources naturelles

comme l'eau, les ressources halieutiques ou les risques pesant sur les sols et la surface agricole utilisable doivent être prises en compte dans les diagnostics économiques et sociaux régionaux permettant de mieux discerner les risques sur les écosystèmes et de décliner les stratégies nationales sur chacun des territoires. Quelques symptômes de cette crise écologique apparaissent déjà pour l'observateur attentif.

Figure 7 : Structure de la richesse globale du Maroc



Graphique 3. Exmplification de la composition de la richesse du Maroc incluant le capital naturel et le capital immatériel. Extrait de la richesse du Maroc de 1999 à 2013, du Conseil Economique Social et Environnemental et de Bank al Maghrib, 2014.



I - LEVIER 1 : CRÉER DE NOUVEAUX ESPACES DE CROISSANCE POUR L'ÉCONOMIE

« L'ouverture est d'autant plus fondamentale pour le développement économique qu'elle offre aux entreprises et aux opérateurs marocains nombre d'opportunités de rehausser leur compétitivité (...) L'enjeu est ainsi de rebâtir une économie forte et compétitive, en encourageant l'initiative privée, en lançant de nouveaux programmes d'investissement productif et en créant de nouvelles opportunités d'emploi. ».

Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, à l'occasion de la Fête du Trône, le lundi 29 Juillet 2019.

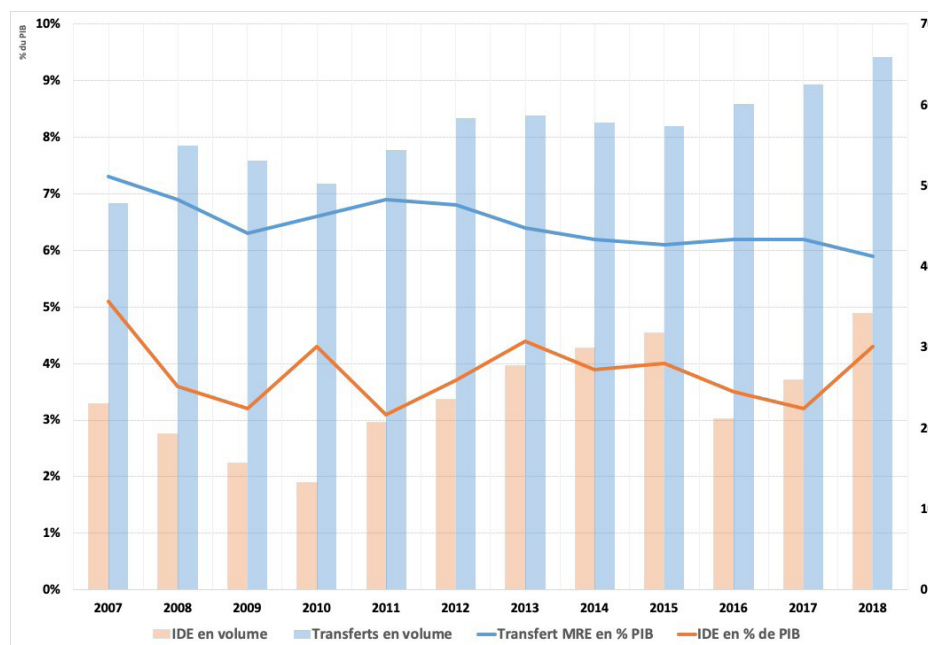
1. CAPITALISER SUR UNE STRATÉGIE D'ATTRACTIVITÉ ET D'OUVERTURE

Ces dernières années le Maroc s'est doté d'infrastructures lui assurant une connectivité internationale aux meilleurs standards, notamment pour les régions-métropoles de la côte atlantique, de Tanger à El Jadida, Marrakech et Agadir (réseau autoroutier, réseau ferroviaire mis à niveau, réseau de télécommunication, infrastructures portuaires). L'extension et la mise à niveau des réseaux d'infrastructures concernent également les provinces plus excentrées, au Sud comme à l'Est. Ces investissements ont dessiné la carte d'un Maroc connecté, attractif pour l'investissement international dont les centres décisionnaires examinent plusieurs composantes au moment de valider leur implantation :

- La connectivité des infrastructures et faiblesse des coûts de transport ;

- La compétitivité des coûts de main-d'œuvre ;
- La qualification de la main d'œuvre ;
- La fiscalité ;
- Le cadre institutionnel et réglementaire.

Le modèle de plateforme ou hub, soutenu par les plans « Maroc émergent » et la stratégie dite des « Métiers Mondiaux du Maroc » ont été complétés par une série d'accords de libre-échange, 56 accords au total, qui permettent au Maroc de se positionner en tant que plateforme logistique, et mieux encore, territoire de transformation industrielle pour des biens de consommation intermédiaires, situés plus hauts sur les chaînes de valeur que les phases d'industrialisation précédentes. Le Maroc est également devenu un exportateur de services grâce notamment à l'implantation de centres d'appels tournés vers le service client, notamment dans les pays francophones.



Graphique 4. Contribution des transferts des Marocains Résidents à l'Étranger et des Investissements étrangers au financement de la balance des paiements en % du PIB (sources HCP, Office des Changes) et en volume (milliards de dirhams)

La politique monétaire a poursuivi avec succès l'objectif d'un contrôle ciblé de l'inflation à travers un régime de change fixe indexé sur un panier de devises qui a permis l'émergence d'une classe moyenne et moyenne haute, installées en zone urbaine dans un confort de vie lui donnant accès à un certain nombre de biens de consommation, pour la plupart importés. Par ailleurs, le secteur bancaire apparaît comme solide et résilient, il a peu souffert des aléas de la crise financière internationale de 2009, étant peu exposé aux risques des marchés internationaux. Il a depuis, développé ses activités internationales au niveau du continent africain en reprenant et développant des actifs délaissés par les banques européennes. Il demeure peu exposé à l'international, y compris aux dettes souveraines africaines.

Le secteur des services, l'hôtellerie et restauration a pu profiter localement de la distribution de nouveaux revenus vers

les cadres à plus hauts revenus ou les classes moyennes d'employés. De même, les besoins sociaux croissants dans le domaine de la santé et l'éducation ont été de plus en plus assurés par des initiatives privées qui se développent rapidement et viennent compléter les dispositifs publics. La qualité de services pour la classe moyenne supérieure s'est donc grandement améliorée tant au niveau du transport, de la santé, ou de l'éducation.

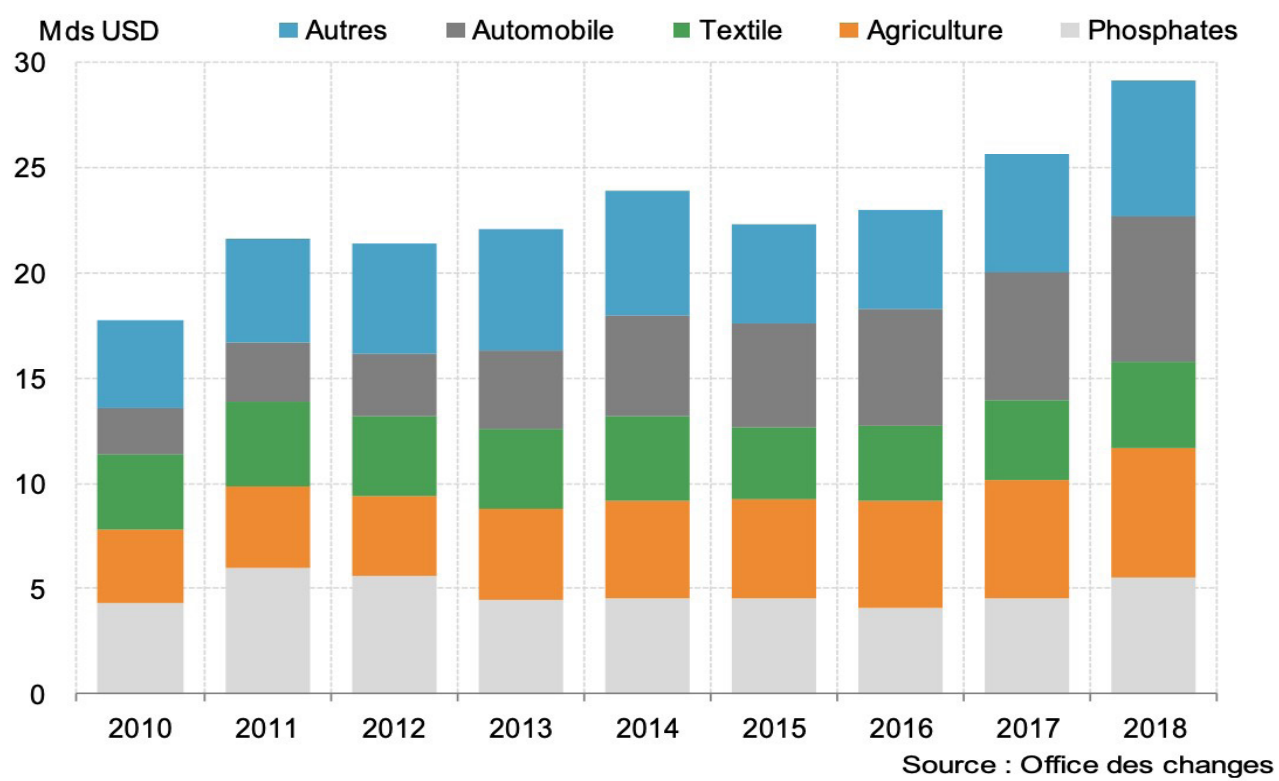
La stratégie du « hub » se prolonge dans un « capital réglementaire » très important en matière d'accords commerciaux ratifiés par le Maroc. Le récent accord sur la création de la Zone de Libre Échange Continentale Africaine (ZLECAf) signé par 51 des 54 pays du continent -dont tous les pays de la CEDEAO- est désormais entré en vigueur depuis le mois de juillet 2019. Ce nouvel accord donne l'opportunité à l'industrie marocaine de se positionner sur les marchés des économies africaines, alors

que pour l'heure essentiellement tournée vers les marchés de l'Union européenne. Dans le même temps, le Maroc a obtenu, à travers son Statut Avancé avec l'Union européenne et les accords ultérieurs, des engagements importants en termes de politique de coopération et d'ouverture des marchés, dont le marché agricole européen. Les dispositifs conventionnels avec les pays du Continent Africain et l'Europe se rajoutent aux différents accords internationaux déjà ratifiés par le Maroc avec l'UE, les USA (accord de libre-échange) et avec les pays du voisinage méditerranéen (accord d'Agadir) ou des pays émergents (accord Maroc-Turquie) sans compter la question de la négociation de l'Accord de Libre Échange Approfondi en négociation avec l'Union européenne. Inséré dans des dispositifs préférentiels, le pays peut désormais bénéficier d'un accès privilégié à de très nombreux marchés de plus de 1,5 milliards de consommateurs, ceci au bénéfice des acteurs économiques marocains ou des investisseurs étrangers au Maroc, pour peu que tous sachent se positionner sur des gammes de produits et savoir-faire adaptés à chacun de ces marchés.

Les flux de commerce actuels concentrés entre l'Asie notamment Asie du Sud-Est et les marchés développés notamment l'Union européenne et les Etats-Unis d'Amérique pourraient connaître des évolutions sensibles dans l'avenir. Le Maroc est idéalement positionné au croisement

de la route Est-Ouest du commerce international, celle du détroit de Malacca à l'Europe du Nord et la route Sud-Nord, celle des matières premières entre pays africains et pays européens. Il dispose d'infrastructures de tout premier ordre avec le port de Tanger-Med, plus grand port à conteneurs d'Afrique et premier en Méditerranée en termes de capacités. Son offre doit pouvoir s'insérer dans des espaces de cette géoéconomie mondiale dans laquelle, d'une part, des produits semi-finis où de nouvelles productions asiatiques pourraient être localisées plus proches des marchés de destination, et d'autre part, le potentiel du commerce Sud-Sud ou Nord-Sud, notamment UE-Afrique ne sont pas encore complètement développés. Cette situation suppose de pouvoir attirer ou développer, en surcroît d'infrastructures du meilleur niveau, des industries et de la valeur ajoutée, d'assemblage, de valorisation ou de trading sur toute la chaîne du commerce international transitant à proximité du pays.

Ce positionnement ne peut pas être cependant une simple rente de situation géographique, il ne produira de véritable gain économique que si les acteurs économiques marocains sont capables d'en tirer parti, d'améliorer leur offre, de mobiliser des savoir-faire et de l'innovation et d'avoir accès à un marché de capital compétitif.



Graphique 5. Exportations marocaines en milliards de USD. Le profil des exportations s’est diversifié mais reste dépendant des performances de quatre grands secteurs.

PROPOSITIONS

Des axes d'amélioration clairs ont été discutés et proposés pour de meilleures synergies entre cette dynamique des « secteurs mondiaux » et le tissu économique marocain.

1. Un organe technique de coordination interministérielle d'un plan global pour « l'émergence économique Maroc » pourrait prendre en charge la question de la cohérence et de l'évaluation des différents plans sectoriels économiques. La multiplication des stratégies sectorielles, le paradoxe entre stratégie et réalité du terrain, les résultats contestables de certaines d'entre elles ainsi que la nécessité d'une approche intégrée et transverse pour mettre en œuvre un Modèle de développement efficient, exigent de mettre fin à la logique sectorielle actuelle en silos. Dans le récent Discours du Trône le Souverain a d'ailleurs appelé à l'harmonisation des stratégies et politiques publiques à travers la mise en place « d'une nouvelle génération de grands plans sectoriels, cohérents et harmonieux, susceptibles de servir de pilier au modèle de développement dans sa nouvelle version ». En effet, à l'heure de la construction d'un Modèle de développement « rénové », mais surtout au vu de la nécessité de son implémentation, l'optimisation, l'intégration, l'interopérabilité, la coopération, la concertation, la rationalisation, la responsabilisation, la simplification et le décloisonnement sont les concepts clés conduisant à son échec ou à sa réussite. A cet effet, il serait judicieux de créer un département ministériel, dont le responsable aurait le grade de Ministre d'Etat, en charge de la prospective, des stratégies et de la coordination des politiques publiques. Il

serait alors le garant de leur transversalité et de l'efficacité de leur mise en œuvre. Ce département hériterait, entre autres, des attributions du Haut-Commissariat au Plan (HCP) et de celles du Ministère des affaires générales et de la gouvernance.

2. La stratégie nationale de formation professionnelle dans les métiers mondiaux a été extensive depuis 2008 afin de former des milliers d'ouvriers qualifiés dans les secteurs des « métiers mondiaux ». Dans ces secteurs spécifiquement, elle devrait être articulée plus fortement avec les potentialités de la recherche et de l'enseignement supérieur marocain dans l'optique de rehausser le niveau de qualification et de maîtrise dispensées dans certaines formations, et de diffuser plus profondément des savoirs fondamentaux, mais également promouvoir la recherche sur des problématiques industrielles et des potentialités d'innovation autour de ces métiers. Le lien université-entreprise-formation professionnelle peut être porteur de gains de productivité forts dans les secteurs industriels et garantir la pérennité des investissements étrangers. De plus, il est essentiel qu'une communauté d'experts et de chercheurs se crée autour des questions de la transformation digitale et des impacts qu'elle peut avoir sur l'industrie et notamment les secteurs industriels actifs au Maroc.

3. Le développement industriel pourrait se penser et se bâtir aussi autour d'un axe Sud-Sud afin de profiter des effets de proximité des matières premières potentiellement utilisables dans les secteurs mondiaux et qui se trouvent notamment en Afrique de l'Ouest (bauxite pour faire l'aluminium, ou hévéa dans les pneumatiques, etc.). A l'échelle du continent africain, le potentiel de co-intégration industrielle doit devenir un objectif stratégique dans l'intérêt

de consolider une chaîne de création de valeur concurrentielle intégrant également les priorités des partenaires africains en termes d'industrialisation. Dans cette optique, l'intégration du Maroc dans une zone économique et commerciale nord-ouest-africaine (Voir Proposition 100) serait une perspective stratégique intéressante pour peu qu'il conserve ses avantages commerciaux concurrentiels avec l'Union européenne qui représente 65% de ses échanges commerciaux (contre 2 à 4% pour l'Afrique actuellement dont l'essentiel sont des importations de gaz venues d'Algérie).

4. La politique d'industrialisation à valeur ajoutée par les Métiers Mondiaux - et les IDEs- a permis d'attirer de grands opérateurs internationaux dans l'automobile grâce au positionnement géographique et la qualité de l'accompagnement et du cadre institutionnel national. Investir d'autres secteurs d'activité industrielle peut nécessiter des stratégies différentes de soutien au tissu entrepreneurial local notamment dans le secteur du textile, du BTP, de l'industrie pharmaceutique, du secteur naval, des nouvelles technologies ou des énergies renouvelables ainsi qu'une politique industrielle coordonnée intégrant tous les secteurs. Un repérage plus fin des projets innovants et des PME nationales capables de monter en échelle doit être porté par des organes de dynamisation économique. Les Centres Régionaux d'Investissement semblent pouvoir être ces organes lorsque leur réforme portera ses effets.

5. Renforcer l'intégration du tissu industriel local à la lumière des défis qu'affronte le système productif national, dans les industries modulaires (automobile, aéronautique, etc.) à travers la mise en place de trois mécanismes :

a. Le soutien institutionnel de l'Etat par la mise en place des mécanismes incitatifs institutionnels pour encourager les entreprises à investir dans l'industrie modulaire, avec la mise en place de certification et labels par IMANOR et l'ANPME ;

b. Le soutien direct des donneurs d'ordre, dans le cadre d'une stratégie nationale de RSE orientée vers les sous-traitants locaux sous format d'accompagnement et de formation ;

c. L'intégration des différents partenaires dans un comité de suivi et d'arbitrage qui devrait être constitué de sous-traitants, banques, ministère des Finances, donneur d'ordre, ministère de l'Industrie, afin d'assurer le suivi et l'évaluation des accords de partenariats entre sous-traitants locaux et donneurs d'ordre étrangers.

6. Renforcer l'offre exportable du Royaume. Aux standards africains l'offre exportable marocaine est relativement diversifiée mais le nombre d'entreprises exportatrices stagne depuis plus de 15 ans. Il s'agit d'identifier quels seront les secteurs de services et de produits exportables dans les prochaines années et soutenir la constitution et le développement de PME qui construisent une démarche à l'export.

7. Dans le secteur privé des services, une politique de formalisation des entreprises de taille intermédiaire (ETI) et des petites PME doit être renforcée notamment au bénéfice de l'extension des filets de sécurité sociaux en matière de santé et d'assurances-vieillesse pour les salariés et les petits indépendants. Une politique d'affiliation et d'assurance maladie de base doit leur permettre de protéger un plus grand nombre de travailleurs des risques de la vie.

8. La mise en place au Maroc de zones industrielles qualifiées destinées à exporter vers les pays africains. Bien placé sur le continent africain, et étant à même de bénéficier de l'extension des dispositions préférentielles des accords de libre-échange à venir dans le cadre de la ZLECAf, le Maroc doit pouvoir se repositionner en tant que pôle industriel et commercial en Afrique. Intégrant la stratégie industrielle des « Écosystèmes innovants », ces futures zones industrielles, qu'il conviendra de créer en destination de l'Afrique, pourraient être insérées dans les 22 plateformes industrielles intégrées, disposant de ce fait d'une assiette foncière globale de 2200 hectares.

9. La création d'un fonds d'investissement souverain, à statut Casablanca Finance City (CFC), dédié au développement des entreprises marocaines sur le continent africain, et au financement de projets structurants. Le fonds Ithmar semble destiné à ce projet mais il est attendu sans doute plus de lisibilité concernant sa stratégie d'intervention. Le Royaume a des besoins croissants à développer des infrastructures de connectivité avec les autres pays (électricité, route, gazoduc, etc.). Ce fonds pourrait être lié au développement de CFC en tant que plateforme financière multi-métier de référence, ayant pour vocation d'être un Hub financier régional en Afrique de l'ouest, contribuant à valoriser durablement le potentiel de croissance des économies africaines.

10. Favoriser l'accès des PME marocaines aux marchés exports à travers le renforcement des partenariats GE-PME gagnants. Les PME sont les grandes laissées-pour-compte de l'expansion marocaine en Afrique, alors

qu'elles constituent la majorité du tissu économique marocain et que le marché africain regorge d'opportunités de croissance importante pour cette catégorie d'entreprises. Actuellement, elles sont encore trop frileuses par rapport à un développement à l'étranger et en Afrique en raison d'une méconnaissance des marchés et de l'insuffisance des mécanismes publics d'accompagnement à l'étranger. Il ne faut bien évidemment pas occulter le rôle important joué par les organismes tels que l'Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations (AMDIE) (à travers ses nombreuses caravanes à l'export en direction de l'Afrique) ou bien l'Association Marocaine Des Exportateurs (ASMEX) qui offre des garanties à l'export pour les entreprises et les protègent contre une certaine typologie de risques ; cependant, les PME considèrent que ces mécanismes ne sont pas forcément adaptés à leurs réalités opérationnelles. Alors que les marchés à l'export représentent des opportunités importantes pour les PME marocaines (car moins risquées et moins capitalistiques que des implantations), il serait intéressant de renforcer les partenariats entre les Grandes Entreprises (GE) marocaines et les PME marocaines afin de permettre des synergies pertinentes. En ce sens, l'initiative de partenariat GE-PME « Portage à l'export » constitue un modèle très intéressant pour développer le marché des exportations et accroître la visibilité du pays sur les marchés étrangers. Les modèles de partenariats peuvent prendre plusieurs formes : accord commercial donnant accès à une PME au réseau international de distribution d'une GE, portages abri (hébergement à l'étranger d'un salarié d'une PME), portages conseil (conseils sur les pratiques en vigueur dans les pays

où les PME souhaitent exporter). Pour la GE, les bénéfices d'un tel partenariat sont importants notamment en termes de gain en compétitivité, de massification de la présence à l'étranger et d'atténuation du risque opérationnel. Du côté de la PME, cela favorise le développement et la conquête de nouveaux marchés, la réduction des risques et l'amélioration du retour sur investissement (ROI). L'accompagnement des Grandes Entreprises sur les marchés remportés à l'international, notamment en Afrique, la mise en place de consortium/GIE entre GE et PME (exemple de Groupes d'Impulsion Economique à l'export pour remporter des marchés à l'étranger) ainsi que l'accentuation du rôle facilitateur des banques constituent autant de voies d'amélioration de la relation GE-PME dans le cadre de partenariat gagnant-gagnant et pérenne sur les marchés africains.

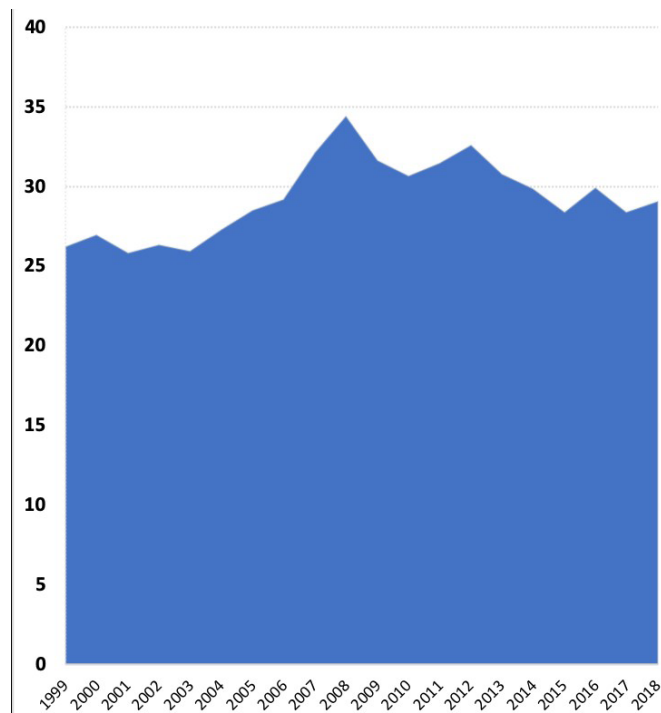
11. La consolidation de l'ensemble des propositions précédentes dans la modélisation et le développement d'une « Marque Maroc » intégrée – déclinable sur l'ensemble des 12 Régions – mettant en avant les avantages concurrentiels et comparatifs du Royaume tout en exploitant également les atouts du capital immatériel du Maroc. La conceptualisation,

l'implémentation et la déclinaison de la « Marque Maroc » doivent intégrer, à chacune des différentes étapes, l'ensemble des acteurs de la promotion du Royaume à l'étranger à savoir : le Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération Internationale, à travers les représentations diplomatiques et l'AMCI; le Ministère en charge des Marocains Résidents à l'Étranger à travers les relais des diasporas; le Ministère du Commerce et de l'Industrie à travers l'AMDIE; le Ministère du tourisme à travers l'ONMT et la SMIT; le Ministère de l'agriculture à travers Morocco Foodex; la Royale Air Maroc, la CGEM ainsi que l'ASMEX.

12. Création d'un Secrétariat d'État en charge de la « Marque Maroc » et de l'Intelligence Économique, rattaché au Ministère d'Etat en charge de la prospective, des stratégies et de la coordination des politiques publiques, qui aurait vocation à porter et à coordonner les stratégies liées à la « Marque Maroc » en faisant le lien entre les différents ministères à vocation économique et commerciale mais également entre l'ensemble des acteurs concernés par la « Marque Maroc ».

2. RÉSOUDRE LES DÉSÉQUILIBRES DU MODÈLE ACTUEL

La croissance de ces quinze dernières années s'est appuyée sur l'investissement, dont on a pu observer l'essor entre 2004-2010 à travers l'indicateur de la formation brute de capital fixe (FBCF) et l'importation de biens d'équipements pour la production concourant à un régime de croissance relativement élevé durant cette



Malgré la dynamique dans certains secteurs, l'économie marocaine repose donc sur des fondamentaux fragiles : sa forte dépendance vis-à-vis du secteur agricole – et donc aux aléas climatiques – l'incertitude quant à l'évolution de ses exportations malgré l'intégration des Métiers Mondiaux du Maroc dans les chaînes de valeur, ainsi que la diversification insuffisante de son économie suscitent encore la prudence chez les investisseurs. La croissance économique du Royaume doit être considérée comme anormalement faible, d'autant plus qu'elle est inférieure de deux

période. Les plans sectoriels notamment dans l'industrie ont permis de positionner des pans entiers de l'économie dans les chaînes de valeurs internationales. Mais la FBCF déclinante nous indique que le capital investi n'est pas renouvelé, et que l'outil industriel vieillit. De ce fait, le secteur industriel stagne en valeur du PIB, des secteurs exposés et intensifs en main d'œuvre comme le textile souffrent de la concurrence internationale.

Graphique 6. La formation brute de capital fixe au Maroc en % du PIB. La FBCF est en recul relatif ce qui signifie une baisse tendancielle de l'investissement privé et une déperdition de valeur du capital investi. Cet indicateur montre la défaillance actuelle du modèle : l'investissement productif est en panne.

points à la moyenne des pays au niveau de développement comparable. En outre, le modèle comporte des déséquilibres, en partie hérités, qui sont accrus par ce régime de croissance dont le dynamisme est inégal sur le territoire.

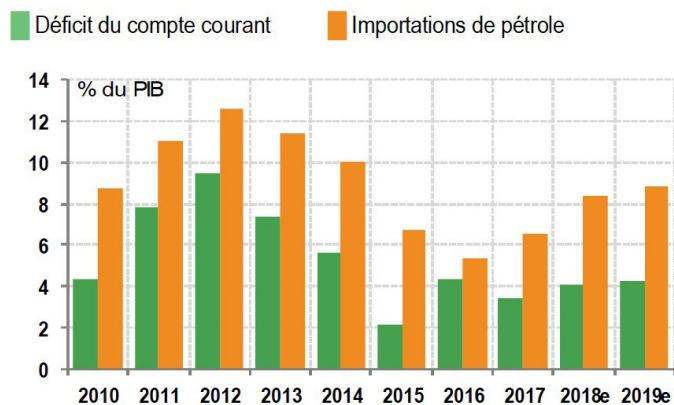
Le premier déséquilibre est macroéconomique, et provient de la pérennité de déficits jumeaux, celui du budget de l'Etat et celui de la balance des transactions courantes. Ce déséquilibre est lié au modèle d'ouverture économique du pays. Les ménages aux plus hauts

revenus, ont notamment accès aux biens de consommation internationaux, importés à des coûts compétitifs à travers les accords de libre-échange. Ces importations en biens de consommation pèsent sur la balance commerciale du pays, très sensible également aux prix des matières premières énergétiques. Le haut niveau d'investissement public et l'étroitesse de l'assise fiscale pèsent respectivement sur les dépenses et sur les recettes de l'État, ce qui produit un déficit public récurrent qui nécessite la levée de financements d'appui budgétaire concessionnels à l'international, voire de nouveaux emprunts. Depuis 10 ans, la dette publique marocaine a augmenté de 20 points. L'abaissement des tarifs douaniers, plutôt favorable aux biens d'importation a, en outre, entraîné la chute drastique des recettes de douane compensée par la part croissance de l'impôt sur les sociétés et la TVA.

Concernant les charges supplémentaires de l'Etat, les acquis du récent dialogue social – dont la revalorisation des salaires des fonctionnaires, les avantages sociaux accordés aux fonctionnaires et aux salariés du privé ainsi que le relèvement du quota de la promotion interne dans la fonction publique – coûteront quelques 14,5 milliards de dirhams au

contribuable marocain, selon le Ministère des Finances, dont 1,2 milliard pour la seule revalorisation salariale. À l'horizon 2021, la masse salariale représentera 38% du budget général de l'État, soit 11% du PIB, un volume relativement maîtrisé à périmètre constant, mais qui ne prend pas en compte le développement des besoins sociaux auxquels l'Etat devra apporter des réponses dans le domaine de la santé, chroniquement en état de sous-investissement ou sur la prise en charge de politiques sociales et éducatives.

Le déficit de la balance des paiements peut mettre sous pression la politique monétaire exposée aux chocs externes, comme cela a été le cas entre 2011-2015, sous l'effet des prix élevés des matières premières pesant sur les charges de compensation du budget de l'Etat et sur la balance commerciale. La progression des exportations de biens et services due notamment à la montée en gamme industrielle, que ce soit sur les exportations « traditionnelles » (phosphates, dérivés et engrais) ou sur les nouvelles exportations (automobiles, pièces usinées), a depuis, soulagé ces déficits jumeaux (compte courant et déficit public) qui demeurent néanmoins en déséquilibre.



Graphique 7. Les déséquilibres du compte courant, vulnérable aux importations de pétrole.

Le deuxième déséquilibre est territorial. La différence de développement entre les régions les mieux insérées dans l'économie internationale et attractives pour l'investissement national ou international et les régions plus excentrées s'est accentuée. En termes d'indicateur multidimensionnel de développement, certaines régions pourraient prétendre à être des pôles émergents, tandis que d'autres affichent des indicateurs comparables aux pays à revenu intermédiaire bas. Ce différentiel de développement accentue les effets d'exode rural des régions excentrées vers les centres urbains en expansion et

les grandes villes, particulièrement vers Casablanca et Tanger. Le déséquilibre peut aussi contribuer à cristalliser des tensions sociales ou politiques et des réalités croissantes de marginalisation. Les indicateurs de développement humain mettent en exergue les différences de revenus économiques entre régions mais aussi le différentiel de l'espérance de vie scolaire, plus important encore lorsque la région a une composante rurale forte. Ce déséquilibre pose donc à la fois la question d'une croissance mieux répartie sur le territoire et celui du différentiel en termes de qualité de service public.

Région	PIB/habitant (60%)	Couverture sanitaire (nombre médecins pour 1000 habitant) (20%)	Taux de scolarisation dans le secondaire (20%)	Score et rang national
Tanger - Tétouan-al Hoceima	28 447	2229	53%	51 (6)
Oriental	20 783	2129	58,2%	47 (7)
Fès-Meknès	21 299	2262	52,2%	46 (9)
Rabat-Salé-Kénitra	34 826	1444	56,4%	59 (4)
Beni Mellal-Khénifra	22 312	2925	53,5%	46 (9)
Casablanca-Settat	46 088	1247	62,4%	69 (2)
Marrakech-Safi	19 332	2482	46,6%	43 (11)
Drâa-Tafilalet	15 809	4231	47%	37 (12)
Souss-Massa	24 845	2612	48,9%	47 (7)
Guelmim-Oued noun	32 301	2740	63,9%	56 (5)
Layyoune-Saguia el Hamra	42 721			63 (3)
Eddakhla-oued eddahab	76 013			88 (1)

Tableau 1. Les déséquilibres de développement entre régions marocaines. Afin d'assurer une comparabilité, nous avons considéré qu'un niveau de développement maximum de 100 points équivaldrait à une région marocaine affichant un PIB/habitant de 80 000 dirhams, 1 médecin pour 1000 habitants et 80% de scolarisation au collège.

Le troisième déséquilibre est social. Si l'offre des services sociaux tels que l'éducation, la santé ou le transport a pu être améliorée pour les classes moyennes supérieures, à travers la mise à niveau des infrastructures autoroutière et l'essor d'une offre privée, il n'en est pas de même pour les classes moyennes basses et populations plus fragiles économiquement. Le marché du travail conserve une très forte dualité entre les 800 000 emplois du secteur public et les 1,2 millions de salariés du privé sous contrat, ou les 3,5 millions d'affiliés à la CNSS (dont font partie les 2 millions de salariés mentionnés) et les quelques 8 millions de Marocains qui font partie de la population active et qui ne bénéficient pas de contrat de travail ou de protection sociale. Les coûts de prise en charge médicale, l'obtention de crédit consommation ou de logement autre que le logement social leur est globalement inaccessible. Le taux d'activité féminin continue de baisser (15% à peine en milieu urbain), la plupart des foyers comptent donc un seul revenu. Le chômage des 15-24 ans en milieu urbain s'établit à plus de 35% et à 17% pour les diplômés. Chaque année 200 000 Marocains entrent sur le marché du travail alors que la création nette d'emplois s'établit autour de 40 000 postes. La couverture médicale universelle RAMED a significativement amélioré l'accès aux soins des plus vulnérables mais a également mis sous tension les services hospitaliers et médicaux dans les centres urbains, sans pour autant garantir la véritable gratuité dans la pratique. Le risque est que cette vulnérabilité des couches populaires et les difficultés des classes moyennes modestes aggravent encore des inégalités qui continuent de progresser et modèlent une reproduction sociale encore plus forte.

Quatrième déséquilibre, le déficit environnemental et la dépendance énergétique, qui fait de la maîtrise des technologies et des énergies renouvelables un aspect essentiel. Le modèle très carboné de production énergétique constituait pour le Maroc une vulnérabilité extérieure (prix du pétrole et du gaz) et un modèle peu soutenable. Les énergies renouvelables sont au cœur du développement économique du Maroc. La politique résolument volontariste telle que prônée par SM Le Roi Mohammed VI, et son accompagnement par une législation en soutien à cette transition énergétique, font du Maroc un leader dans le domaine des Énergies Renouvelables et dans la lutte contre les changements climatiques. Les objectifs fixés sont ambitieux (42% de renouvelable dans le mix énergétique à l'horizon 2020 et au moins de 52% à l'horizon 2030). En parallèle, le pays est de moins en moins dépendant de l'extérieur pour ses besoins en énergie primaire (de 98% en 2009 à 93,9% en 2017, selon les chiffres du Ministère de l'Énergie, des Mines et du Développement durable). Ceci, en grande partie grâce au développement des projets dans l'éolien et le solaire notamment, la Centrale Solaire Noor.

Cinquième déséquilibre et non des moindres, la participation faible de la moitié de la force de travail et d'initiative du pays : les femmes. Avec un taux d'activité de 20%, une participation faible aux leviers de décisions, économique ou politiques, les femmes sont les grandes absentes du modèle de développement actuel. Défavorisées dans la transmission du patrimoine, lorsqu'il existe, elles sont néanmoins sorties de leur statut de mineures depuis la Moudawana, elles ont progressivement conquis des droits à l'égalité, constitutionnalisés à l'article 19

de la Constitution de 2011. Néanmoins la Haute Autorité de la Lutte pour la Parité et contre les discriminations faites aux femmes n'a pas vu le jour. Dans le secteur éducatif, il existe toujours des foyers où on leur dénie l'éducation après le primaire, et plus généralement elles sont maintenues dans des positions subalternes qui les désincitent à l'engagement dans le monde du travail, d'autant plus que peu est fait pour leur garantir un partage ou un allègement de leurs tâches familiales et domestiques.

PROPOSITIONS :

13. Un plan national pour l'égalité des chances devrait mobiliser les acteurs institutionnels, sociaux et éducatifs pour mieux comprendre le poids des inégalités dans les mécanismes de reproduction sociale et définir les indicateurs afin de garantir une généralisation de la scolarisation secondaire générale ou qualifiante, une orientation, voire des dispositifs de mentoring par les pairs, pour permettre aux jeunes de découvrir des opportunités sociales et professionnelles dès le secondaire. L'orientation en vue de l'enseignement supérieur se fait déjà sur une question de filtres, «concours» dispositifs par nature sélectifs - et anxigènes - laissant de côté l'essentiel des cohortes.

14. Organiser la solidarité nationale pour garantir davantage d'équité et de protection sociale pour le plus grand nombre est nécessaire dans le cadre d'une société qui d'ailleurs vieillit et dont l'un des problèmes futurs sera la prise en charge des seniors. Ceci pourrait se faire notamment à travers une remise à plat de la fiscalité, combinée à des mesures de soutien à la consommation intérieure et à un véritable processus de formalisation de l'économie.

Le Maroc pourrait ainsi espérer augmenter ses recettes de manière substantielle.

15. Le projet du Registre Social Unique (RSU), dont la mise en œuvre est actuellement en cours, permettra de répondre à la problématique de ciblage des ménages à faible revenu devant bénéficier des programmes sociaux publics mais également à celle de la fragmentation du système de protection sociale, caractérisée par des chevauchements et des dysfonctionnements qui en affectent l'efficacité et l'efficacités. Plus de 120 programmes de soutien et de protection sociale sont actuellement enregistrés dans le Royaume, sans pour autant permettre à l'État de recenser quels types de ménages reçoivent quels types de services, et sans lui permettre d'éliminer les doublons et les fraudes. Afin d'y remédier l'État mettra en place le Registre National de la Population (RNP), censé identifier tous les individus des ménages marocains, y compris les mineurs et les nouveaux nés, mais aussi les étrangers établis au Maroc. Afin d'optimiser l'efficacité, la traçabilité et l'universalité des prestations de services sociaux mais également dans le but d'éviter la multiplication de documents d'identification, il est suggéré de faire converger le RSU et le RNP avec le système actuel de Carte d'Identité Nationale (CIN) et de carte de séjour, tout en rapprochant les mineurs (n'ayant pas de CIN) des personnes qui en ont la charge.

16. Remettre à plat le système fiscal et entamer une transition fiscale de manière à promouvoir la compétitivité des entreprises (crédit impôt + refonte de l'IS avec une baisse progressive du taux allant jusqu'à 20%) assujettir plus les revenus du capital non productif (maison secondaire) et le capital dormant (immobilier, placements à

terme, etc.) ainsi que la succession (Voir Proposition 58). La taxe introduite depuis 2019 sur les successions, 1%, affiche un signal mais avec un taux évidemment trop bas pour générer des effets significatifs sur l'incitation à l'investissement productif.

17. De l'avis de nombreux économistes, le niveau du salaire minimum pourrait être rehaussé. Au-delà de cette question, il est capital de repenser l'ensemble du marché du travail, le secteur informel échappant à toute les incitations et initiatives visant à renforcer ou protéger le pouvoir d'achat. Alléger la fiscalité sur les bas salaires et surtout sur les revenus moyens compris entre 30 000 et 120 000 dirhams par an, et augmenter la tranche marginale la plus haute. Les actions envers les opérateurs informels doivent être plus systématiques et opératoires.

18. La prise en charge institutionnelle des questions d'insertion sur le marché du travail pour les jeunes n'est pas adaptée actuellement, fragmentée entre les prérogatives de différents ministères et agences, celui de la Jeunesse et des Sports, celui de l'Emploi, celui de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle, celui du Développement Social et de la Famille ou l'ANAPEC. Le chômage endémique frappant la jeunesse est une précarisation violente socialement et psychologiquement. Une stratégie nationale intégrée multisectorielle pour l'employabilité et l'insertion des jeunes et plus particulièrement des jeunes femmes sur le marché de travail doit être construite autour de la clarification des prérogatives de chaque acteur institutionnel et une participation du secteur privé et associatif pour une logique d'intégration aux dynamiques locales et entrepreneuriales.

19. Compte tenu de l'importance qui doit être celle des femmes dans la société marocaine, la rénovation du Modèle de développement doit pouvoir consacrer la parité et l'égalité entre les hommes et les femmes, principes constitutionnels. A cet effet, afin de renforcer l'autonomisation des femmes, principal vivier du développement, d'encourager leur émancipation et leur épanouissement, mais surtout pour renforcer le principe de parité et l'établir comme socle fondamental d'une société marocaine juste et égalitaire, il est proposé de :

a. Permettre, dans un contexte d'« Ijtihad » au-delà de la procédure actuelle qui doit constituer la norme, sur une base optionnelle nécessitant l'accord préalable du défunt dûment notarié ou enregistré dans un acte adoulaire, le principe d'égalité de l'héritage entre frères et sœurs, dans le cas du décès d'un ascendant direct ;

b. Permettre - dans un contexte d'« Ijtihad » au-delà de la procédure actuelle qui doit constituer la norme - en cas d'absence d'un enfant de sexe masculin, sur une base optionnelle nécessitant l'accord préalable du défunt dûment notarié ou enregistré dans un acte adoulaire, le principe d'héritage exclusif bénéficiant à l'épouse (le cas échéant) et aux enfants de sexe féminin, dans le cas du décès d'un ascendant direct ;

c. Renforcer le cadre réglementaire permettant, à compétences égales, l'égalité salariale entre hommes et femmes dans les entreprises privées et publiques ;

- d.** Améliorer le dispositif réglementaire afin d'assurer une représentativité minimale des femmes au sein des Comités d'entreprises et des Conseils d'Administrations ;
- e.** Améliorer et renforcer le dispositif légal et juridique punissant la discrimination, les actes de misogynie et de harcèlements des femmes dans la sphère privée, dans l'espace publique et en milieu professionnel ;
- f.** Encourager à travers plusieurs outils règlementaires ou de promotion, la pleine participation des femmes à la vie économique, politique, sociale, associative et culturelle ;
- g.** Promouvoir les principes d'égalité des genres et de parité dans l'ensemble des politiques publiques.
- 20.** Créer la Banque publique d'investissement (BPI) à vocation régionale qui permettrait la mise en place d'instruments innovants de financement de l'économie (fonds de garantie, prêts pour l'innovation, soutien à l'export, etc.) au service notamment de la PME et de la TPME. La BPI pourrait se mouvoir en guichet unique pour les entreprises regroupant tous les services.
- 21.** Encourager les Investissements Directs Nationaux (IDN) pour favoriser la croissance économique, au moment où la fuite des capitaux depuis le Maroc vers l'étranger est estimée à 3,5 milliards de dollars par an, ce qui conduit à la décroissance. Des incitations fiscales et foncières équivalentes à celles dont peuvent bénéficier les investisseurs étrangers doivent être proposées aux investisseurs nationaux de manière équitable et plus systématique.
- 22.** Créer le Crédit Impôt Recherche et Innovation (CIRI) qui se matérialise par une réduction d'impôt calculée sur la base des dépenses de recherche et de développement engagées par les entreprises, déductible de l'IR ou de l'IS dus. Ce crédit impôt pourrait avoir plusieurs vertus, outre d'encourager les startups et entreprises innovantes, comme renforcer la compétitivité du tissu productif national ou encore de favoriser le recrutement des ingénieurs et des développeurs.
- 23.** Créer le Crédit Impôt Emploi pour les TPPME-TPPMI (CIE) qui se matérialise par une réduction de l'IS en fonction du nombre d'emplois créés chaque année. Le taux de réduction d'impôt, annexé sur le montant de la masse salariale, doit pouvoir être ajusté selon le nombre d'emplois créés.

3. VERS UNE NOUVELLE SOCIÉTÉ AGRICOLE DYNAMIQUE, SOLIDAIRE ET DURABLE

Mise en avant comme une priorité par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, l'objectif de faire émerger une véritable classe moyenne rurale répond à plusieurs des déséquilibres de l'actuel Modèle de développement marocain. Un processus de développement plus fort dans les zones rurales, de nature à permettre une amélioration continue et une accumulation de capital financier, éducatif, culturel pour une frange de la population entreprenante constituerait une réponse à la fois aux différences de revenus entre Régions, à la tension vers l'exode rural et aux problématiques de vulnérabilité sociale constatée dans de nombreux territoires.

Les indicateurs du Plan Maroc Vert partagés par le Ministère de l'Agriculture et des Eaux et Forêts démontrent la progression continue de l'investissement, l'amélioration de la productivité dans certains secteurs et l'expansion d'une agriculture intensive d'exportation valorisée sur les marchés extérieurs, mais aussi de nombreuses exploitations moyennes dans les périmètres irrigués. Malgré la création et l'organisation de nombreuses coopératives, le pilier II du Plan Maroc Vert, orienté sur l'agrégation des petites exploitations et le renforcement de leurs capacités, connaît, pour le moment, des résultats plus modestes, comparativement au succès enregistré par le pilier I de ce même Plan. En effet, une grande disparité de productivité existe entre les exploitations, y compris entre exploitations de même taille, dûe à une formation agricole parcellaire de la part de nombreux exploitants et une différence dans la capacité à mobiliser les procédures de subventionnements publics.

Les terres collectives, un statut foncier créé en 1919, pour organiser la propriété des territoires de tribu est au centre de la question d'une nouvelle répartition foncière au bénéfice d'une politique de privatisation « melkisation » des terres. 8 millions de Marocains vivent actuellement dans un environnement rural où prédomine ce type de propriétés foncières. La vision de Sa Majesté le Roi en Octobre 2018 de permettre une redistribution d'un million d'hectares de terres de bours au bénéfice de petits exploitants et d'investisseurs privés pour les valoriser est à la mesure du défi du développement de ces territoires. Cette politique tendrait à fragmenter les terres collectives et apporterait aussi de grands changements aux équilibres actuels de la société rurale, qui ne sont pas soutenables dans le modèle de développement actuel (trop faible productivité, pas assez de places pour les jeunes exploitants). Afin qu'elle soit un succès, il faut que le gouvernement prenne la pleine mesure des contraintes potentielles de sa mise en œuvre.

Le risque est que la melkisation au profit des petits exploitants conduise à la revente des terrains afin d'utiliser le capital pour s'installer dans les grandes villes et alimenter les problèmes de mal-logement et de sous-emplois urbains. Le corollaire à ses effets négatifs serait l'extension au développement de grandes exploitations privées, moins demandeuses en main d'œuvre et in fine la naissance d'une classe de « paysans sans terres » sur les territoires. La réforme doit donc viser avant tout à promouvoir des exploitations de taille modeste principalement, prioritairement les agriculteurs les plus jeunes et les mieux formés, autour d'une démarche

de valorisation et d'un accès au marché plus abouti. Pour autant les objectifs devront continuer d'être de rehausser la productivité globale de l'agriculture, de mieux l'adapter à son environnement et de permettre aux agriculteurs une plus-value intéressante, donc un modèle de valorisation plus innovant sur des productions à bon rendement. La montée d'une classe d'agriculteurs, mieux formés, plus dynamiques ne doit pas se faire au détriment du lien social et communautaire. La prise en compte de l'impact et du fonctionnement familial des exploitations agricoles est une des clefs pour proposer un modèle plus performant mais qui resterait inclusif.

L'emploi agricole représentant 38% des emplois au niveau national, pourrait relativement diminuer avec la progression d'un certain degré de mécanisation et de productivité. La filière agro-alimentaire offre cependant de nombreuses possibilités pour la création de nouveaux types d'emplois dans la logistique, la valorisation ainsi que la formation, le conseil agricole et la recherche agronomique. La vocation agricole du Maroc peut se prolonger à travers des métiers à plus forte valeur ajoutée au profit du secteur tout entier, à condition de déploiement d'un accompagnement de proximité adapté à la population des petits et moyens agriculteurs.

Un dernier risque pèse sur l'objectif de bâtir une société rurale prospère et durable : celui de la finitude des ressources et notamment des ressources en eau. Une nouvelle génération de politique agricole sera aussi dépendante du sillon tracé par le Plan Maroc Vert II.

Si l'intensification du modèle de production et d'exportations positionnés sur des produits à forte valeur ajoutée, consommateurs en eau, est nécessaire, elle doit impérativement être accompagnée de solutions de préservation des ressources hydriques.

Le modèle observable dans la plaine du Saïss ou dans le Souss commence à montrer ses limites écologiques. La nappe phréatique du Saïss a baissé de 90 mètres en trente ans selon les communications du département de l'eau. Certaines nappes secondaires sont épuisées dans le Sud et dans toute la partie Sud du pays, il serait difficile d'ériger de nouveaux ouvrages d'irrigation sans prendre la ressource sur d'autres bassins, alors même que certains périmètres irrigués ne reçoivent pas l'allocation en ressource hydraulique auxquels ils peuvent contractuellement prétendre.

Dans son rapport de 2014, le CESE mentionne une déperdition annuelle de 900 millions de mètres cubes d'eau. Il existe encore des potentiels dans le Nord du pays, certaines nappes alfatières sont très peu utilisées, mais il faut désormais comprendre le modèle de développement agricole dans un contexte localisé prenant en compte le niveau des ressources naturelles et le risque de la dégradation des sols, dans un contexte semi-aride.

Cette analyse rejoint d'ailleurs l'idée de créer des diagnostics régionaux tels que la méthodologie du CESE le propose dans son rapport sur la richesse globale en chiffrant les impacts sur les ressources naturelles dans la modélisation économique.

PROPOSITIONS :

24. Capitaliser sur les acquis du Plan Maroc Vert (PMV) et prolonger la montée en puissance des filières de transformation agroalimentaire et de distribution, tout en renforçant un pilier formation et accompagnement agricole, essentiel pour les petits et moyens exploitants.

25. Doter le PMV d'une composante forte de durabilité pour les subventions d'équipements agricoles (équipements économes en eau, pompes à énergie solaire, innovations technologiques permettant d'optimiser l'utilisation des ressources hydriques avec de meilleurs rendements que le goutte à goutte, etc.). Le déficit environnemental du Maroc devient préoccupant. Le pays est exposé aux effets d'un réchauffement climatique, à la dégradation de ses sols par une exploitation trop intensive ainsi qu'au tarissement de ses ressources en eau.

26. Renforcer le pilier d'agrégation au sein du PMV et permettre l'installation de jeunes agriculteurs sur des parcelles irriguées ou destinées à faire partie du nouveau plan d'installation. Le pilier d'agrégation devrait être complété par une approche de l'agriculture familiale pour tenir compte de la façon dont la cellule familiale assure l'essentiel du lien intergénérationnel et organise les activités productives. Un nouveau modèle de société rurale nécessite d'inventer également de nouvelles régulations sociales :

a. Pousser à la mutualisation du risque social et professionnel à travers un renforcement de l'offre, de la qualité et de la gouvernance des acteurs mutualistes présents dans le secteur rural ;

b. Accompagner le développement des services sociaux dans les villes moyennes à environnement rural pour un maillage plus performant des zones rurales (éducation, santé plus spécifiquement).

27. Dans le domaine de l'agriculture intensive, il convient de contrôler plus systématiquement que les conditions de travail correspondent aux normes sociales (droits et rémunération) en vigueur afin de protéger des populations de saisonniers (qui sont très souvent des saisonnières) fragilisées.

28. Développer la sensibilisation et l'implication des acteurs locaux du rural dans les territoires menacés par des effets de désertification des sols. Engager des plans locaux de préservation des sols et de reconstitution de « barrières vertes » protégeant les écosystèmes d'une désertification avancée. La politique des ceintures vertes développées par le Haut-commissariat des Eaux et Forêts a donné de très bons résultats localement mais il s'agirait de garantir un portage et une co-responsabilité des élus locaux.

29. Développer les pôles de services publics dans les zones rurales autour des besoins des habitants, éducatifs, sanitaires ou sociaux, afin de garantir un accès à des services de base de qualité. Garantir, par la même, les conditions d'épanouissement socio-économiques et de prospérité des habitants des zones périurbaines, pré-rurales et rurales à travers l'amélioration des services de transports et la mise en place d'espaces de divertissements sportifs et culturels.

30. Développer l'agroécologie, un secteur de niche, peu exploré, avec un meilleur potentiel d'inclusion et de préservation de l'environnement. Dans certains milieux, l'agroécologie est la seule alternative crédible à une désertification avancée. La renforcer suppose d'abord d'introduire son enseignement et la recherche sur l'agroécologie au Maroc, chose qu'aucune institution de formation (ENA ou IAV) ne fait, et aussi d'améliorer les débouchés de ventes dans les centres métropolitains pour une agriculture raisonnée de qualité. Par ailleurs il conviendrait d'exploiter le potentiel d'une agriculture urbaine et raisonnée comme outil de résilience économique et sociale dans les villes moyennes.

31. Un renforcement du modèle de formation et de conseil agricole pour les périmètres en production est nécessaire. La diffusion de la connaissance plus large auprès des petits agriculteurs est une condition de leur maintien dans le territoire. Ce modèle doit être plus particulièrement accompagné par une stratégie nationale de recherche et développement dans le secteur agricole notamment axée sur la digitalisation (information agricole, technologies de gestion de l'eau, formations disponibles, accès aux marchés, etc.).



II - LEVIER 2 : BÂTIR UNE GOUVERNANCE MODERNE À LA FOIS PROSPECTIVE ET PROCHE DES CITOYENS ET DES ENTREPRENEURS

« Confiance entre les citoyens, confiance dans les institutions nationales qui les rassemblent, confiance et foi dans un avenir meilleur. C'est la clé de la réussite et la condition sine qua non pour que se concrétise notre ambition collective ».

Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, à l'occasion de la Fête du Trône, le lundi 29 Juillet 2019.

L'approfondissement des réformes de structures est nécessaire pour rendre une croissance mieux partagée et plus dynamique. L'Etat Marocain se doit d'être plus efficace, mieux adapté aux contextes locaux des politiques publiques et plus réactifs face aux dossiers d'investissements. Les conditions et les opportunités d'investissements doivent être garanties et plus explicites, à travers un apurement approfondi des statuts fonciers, un meilleur accès à l'information juridique et réglementaire, ainsi que par des mécanismes de contrôle et d'alerte sur les conditions de développement de la corruption. La régionalisation avancée entamée avec les élections de 2015 donne de nouvelles responsabilités aux exécutifs régionaux qui devront rendre des comptes. Ce mouvement doit aller de pair avec une décentralisation pour un meilleur accompagnement et une plus grande efficacité de l'action publique locale et donc une clarification supplémentaire des compétences entre Etat central et collectivités locales.

Enfin, le processus de dématérialisation et de transparence doit se poursuivre avec des objectifs et indicateurs définis, ciblés

et portés par une structure garante des arbitrages interministériels et de la mise en œuvre.

L'Etat doit agir en mode ouvert et partenarial que ce soit au niveau central ou local. La traçabilité et la lisibilité des décisions de justice devrait également être un point central de l'agenda du Ministère Public. Ces questions sont le ferment d'une confiance renouvelée entre l'Etat, les citoyens et les acteurs économiques, notamment les petites et moyennes entreprises. Par ailleurs, les partis politiques – maillon essentiel de transmission entre les citoyens et les politiques publiques locales ou nationales – sont au cœur de cette crise de défiance. Les partis politiques sont aujourd'hui plus sollicités que naguère avec des responsabilités lourdes qu'ils doivent pleinement assumer alors même que les citoyens s'en distancient, particulièrement dans les zones urbaines ou péri-urbaines. Cette perte de lien entre la population et les partis est un symptôme des transformations du lien social et des attitudes collectives envers la chose publique.

1. UNE RÉGIONALISATION ENCORE EN CONSTRUCTION

Afin d'accompagner les efforts de réorientation de l'investissement et de développement économique, les institutions publiques notamment au niveau local doivent se réorganiser pour gagner en cohérence et en efficacité. L'articulation du central au local dans les administrations déconcentrées est souvent une centralisation qui ne dit pas son nom avec un degré d'animation et d'autonomie faible au niveau local. L'échelon administratif déconcentré principal, le Wali, le gouverneur, coordonne les différents services de l'État localement sans pour autant que ces services aient un travail en amont de traduction locale des stratégies sectorielles. Les délégations déconcentrées des ministères ne travaillent pas directement sous sa direction mais en lien avec leur administration centrale. Le travail en silos des différents ministères aboutit à une gestion complexe dans laquelle les énergies se diluent parfois pour ne délivrer que des projets partiellement achevés. Le cas des aménagements des villes moyennes ou de la reconversion de certaines provinces ou villes est emblématique de cette problématique. En contexte de croissance et de développement local, les problèmes sectoriels paraissent gérables, mais en contexte social tendu, le manque de coordination se fait ressentir. Le système local est donc en tension permanente avec un désinvestissement d'élus locaux incapables de formuler des réponses à partir de budgets locaux réduits, d'exécutifs aux faibles compétences et des services centraux qui n'ont pas toujours fait un travail de mise en perspective et en cohérence avec les engagements sectoriels au niveau national. La déprise

des élus se lit également dans des taux de participations électorales assez modestes et des logiques de réseaux de moins en moins efficaces pour prendre en charge les besoins sociaux complexes (emploi, santé, éducation, etc.) que l'organisation des politiques de logement salubre ou encore la connexion aux réseaux électriques et à l'eau potable.

La régionalisation a donné un nouvel élan et une nouvelle dimension à la prise en charge de stratégies régionales par les élus. Le président de région est désormais ordonnateur des dépenses quand bien même les budgets régionaux restent modestes. Cependant malgré l'existence de fonds de péréquation et de mécanismes de compensations, les exécutifs régionaux restent inégaux en termes de savoir-faire, de capacité de discussion et de prospective. Pendant que certaines situations locales conduisent à l'exacerbation des tensions politiques et la paralysie, d'autres régions ont été capables de produire des plans de développement régionaux assez cohérents et structurés. La répartition inégale des compétences humaines ne permet pas de résoudre à terme les différentiels de développement entre les régions du territoire. Malgré tout cette nouvelle étape de régionalisation a la vertu de produire de plus en plus d'appropriation locale des problématiques du développement.

PROPOSITIONS :

32. L'accélération nécessaire et urgente de la mise en œuvre de la nouvelle charte de la déconcentration qui précise les hiérarchies d'action sur le territoire et organise une subsidiarité devenue nécessaire de concrétiser et d'implémenter sur le terrain.

- 33.** La déconcentration sectorielle de certains ministères n'est pas toujours au service d'une mise en œuvre localement efficace. L'articulation entre ministères déconcentrés et les services de la préfecture de province ou de région doit créer plus de synergie et de coopération.
- 34.** Les services déconcentrés et les élus/exécutifs locaux doivent formaliser une convergence des actions sur le territoire par des contrats programmes pluriannuels clairs s'appuyant sur les plans de développement régionaux et les missions territorialisées de l'Etat.
- 35.** Imposer une nécessaire déclinaison régionale, la plus équilibrée possible, pour chacune des 12 Régions, de l'ensemble des stratégies sectorielles, actuelles et futures, dans le cadre de la nouvelle génération de plans sectoriels « cohérents et harmonieux » à laquelle le Souverain a appelé lors du dernier Discours du Trône.
- 36.** Les notions de responsabilité et de reddition des comptes doivent être transversales à l'action publique locale et régionale, à travers la création de mécanismes propres de contrôle et de suivi.
- 37.** Mettre en place l'ensemble des recommandations émises par le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) dans le document « Nouveau Modèle de Développement pour les provinces du Sud du Royaume » (NMDPS) élaboré en octobre 2013. A ce titre, la création des Fonds régionaux de Développement et d'Investissement dans chacune des trois Régions des Provinces du Sud, mais également dans chacune des 9 autres Régions du Royaume, doit être réalisée afin de permettre le financement de nouveaux projets régionaux structurants (infrastructures et projets de développement à vocation socio-économique).

2. CLIMAT DES AFFAIRES : FAIRE LES RÉFORMES STRUCTURELLES

Des progrès notables ont été réalisés depuis 2007 dans les indicateurs d'environnement des affaires tel que le « Doing Business » conçu par la Banque Mondiale, dans lequel le Maroc se classe désormais à la 60ème place, deuxième pays dans la zone MENA. Il est par ailleurs classé premier centre financier en Afrique d'après le Global Financial Centres Index (2018), troisième pays africain le plus attractif pour les investisseurs « Where to invest in Africa 2019 » de la Rand Merchant Bank et pays africain le plus attractif pour les investisseurs étrangers dans le ERNST & YOUNG Africa Attractiveness Survey (2018). Cette nette évolution dans les classements internationaux est certes positive, mais doit être mise en perspective. Des gains relativement rapides ont été faits grâce à des réformes et des contrôles méthodiques sur certains indicateurs et grâce à une politique plus générale d'amélioration des services de base pour les entrepreneurs (permis de construire, connexion électrique, démarche de constitution des statuts, dématérialisation des procédures de la conservation foncière), toutefois les réformes structurelles plus complexes sont à consolider, notamment l'amélioration de la justice commerciale ainsi que des approches qualitatives pour comprendre les différences locales qui peuvent subsister.

La création de la Commission Nationale de l'environnement des Affaires a joué un grand rôle dans la dynamique de progression des indicateurs. Cette dynamique pourrait être prolongée au niveau des régions par une montée en puissance des Commissions régionales de

l'environnement des affaires (CREA). Cette approche d'amélioration du réglementaire et des pratiques qui est en ligne avec la régionalisation doit être accompagnée par une montée en puissance des dispositifs de fonds d'amorçage de projets qui permettront de faire de véritables leviers de croissance mobilisables plus directement au service des entrepreneurs. Les CRI en tant qu'établissement publics, dans leur futur statut ont le potentiel d'être le lieu de cet accompagnement sur la création mais aussi et surtout sur la post-crédation d'entreprises.

Des efforts ont aussi été réalisés dans l'amélioration du dispositif juridique en matière commerciale. L'amendement du Livre V du code de commerce est d'un apport considérable à ce niveau. Ainsi, la possibilité par exemple pour le débiteur de continuer son activité durant la procédure, ainsi que la participation plus effective des créanciers, ont sensiblement amélioré le traitement des entreprises en difficulté. Pour les entreprises exportatrices, les modalités de douanes ont été considérablement améliorées pour plus de transparence et d'efficacité. Néanmoins, des points noirs subsistent sur la question de l'environnement de favoritisme ou de la corruption. En matière de foncier, la fragmentation des statuts complexifie aussi la lisibilité du système pour les entreprises et investisseurs.

La justice commerciale manque de moyens à de nombreux niveaux. Les syndicats de faillite par exemple ne sont pas suffisamment formés pour assister convenablement les juges commissaires et les chefs d'entreprises dans le traitement des difficultés d'entreprises, dans le cadre de procédures de redressement ou de liquidation judiciaires. Les commissaires aux comptes ne sont pas suffisamment

nombreux pour contrôler et certifier les comptes de toutes les sociétés anonymes (quelques dizaines d'experts comptables inscrits sur le tableau de l'ordre des commissaires aux comptes pour contrôler des dizaines de milliers de sociétés). Les experts judiciaires ont également besoin de nouveaux renforcements de compétences pour assister les magistrats.

Outre cela, soulignons également le problème relatif aux brevets au Maroc qui constitue un autre point noir entachant considérablement le fonctionnement de la justice commerciale. Le droit des brevets reste toujours embryonnaire et inhibe à certains égards les dynamiques productives des entreprises. Sur ce registre d'insuffisance juridictionnelle, on pourrait en dire de l'arbitrage international sur lequel le code de procédure civil est muet. Le Maroc demeure l'un des rares pays à ne pas se doter pendant longtemps, de mécanismes d'arbitrage commercial international bien que le Royaume ait toujours fait de grands efforts pour attirer les investissements étrangers.

Par ailleurs, un autre enjeu de la justice commerciale marocaine, non des moindres, est relatif à la carte géographique des juridictions de commerce, dont la répartition sur le territoire révèle un déséquilibre criant. En effet le découpage territorial pose aux justiciables des problèmes pratiques importants car, dans de nombreux cas, il ne rapproche pas du tout la juridiction du justiciable.

Enfin, il est impossible d'évoquer le climat des affaires au Maroc sans pointer du doigt les limites du modèle actuel, favorisant l'économie de rente et limitant la libre concurrence, sans oublier les effets néfastes d'une corruption pouvant être qualifiée d'endémique. Depuis l'indépendance, des

systèmes rentiers faits d'autorisations, d'agrément et de dérogations ont été institutionnalisés, instaurant, de fait, une économie de privilèges à plusieurs vitesses. Cet état de fait, peut créer dans certains cas un climat de concurrence déloyale, pénalisant l'émergence d'une classe moyenne d'entrepreneurs et phagocytant les efforts d'innovation ainsi que la recherche de productivité des investisseurs, qui préfèrent alors se tourner vers des secteurs où l'économie de rente permet des gains rapides.

PROPOSITIONS :

38. Garantir les conditions de libre et de saine concurrence en cassant les situations de monopole ou de quasi-monopole, en encourageant la prise de risque entrepreneuriale, créatrice de richesse, et en favorisant l'investissement productif. L'attention de certains acteurs économiques reste focalisée sur la recherche de rentes légales et informelles au détriment de la création de richesses. Il devient nécessaire, donc, de s'affranchir des mécanismes de la rente de situation dans ses différentes formes, de mettre fin aux privilèges économiques et de réguler les avantages, facteurs d'iniquité et d'injustice sociale.

39. Réduire drastiquement les délais réels de création des entreprises en mettant en place un guichet unique dédié, relevant des CRI. Ce guichet unique permettra de centraliser les documents administratifs de veiller à l'avancement du dossier de création, au nom du créateur de l'entreprise, auprès des institutions concernées (OMPIC, DGI, Tribunal du Commerce, etc.).

40. Organiser les Assises nationales de la justice commerciale en vue de dialoguer avec les acteurs pour un renforcement durable de la qualité des juridictions, au service des justiciables que ce soit en termes de lisibilité du droit, d'accessibilité, de connaissances des textes et des droits.

41. Créer, dans le cadre de chaque plan régional d'amélioration du climat des affaires, un organe institué indépendant, les Comités Régionaux de l'Environnement des Affaires (CREA) qui doivent pouvoir établir de manière effective les objectifs et recommandations dans chaque Région. Véritables observatoires du climat des Affaires dans chaque Région, les CREA doivent pouvoir proposer des feuilles stratégiques aux exécutifs régionaux. Ces

institutions régionales doivent pouvoir travailler dans un cadre de gouvernance clair avec les CRI transformés.

42. Réaliser un comparatif ouvert et transparent des propositions des différents plans stratégiques de développement des 12 Régions et formaliser des engagements du fonds de péréquation en ciblant l'équipement éducatif, social et culturel des villes moyennes.

43. Promouvoir de nouveaux effets de leviers pour les financements des ETI et PME performantes ou innovantes pour un accès au crédit à travers le renforcement de dispositifs de crédit garantis comme ceux de la Caisse Centrale de Garantie (CCG).

3. E-GOUVERNEMENT : IL EST NÉCESSAIRE DE « REBOOTER » LE SYSTÈME

Le Maroc se démarque de pays comparable en Afrique par le nombre de ses services de e-gouvernement, 4ème sur le continent d'après le rapport « E-Gouvernement Survey 2016 », mais il reste assez modestement classé dans les enquêtes internationales comparant les pays sur le secteur numérique. Il dispose d'infrastructures et des instances de régulation du meilleur niveau mais ne parvient pas à avancer aussi vite sur la diffusion des compétences, ou sur les technologies numériques. Même le stade basique de l'informatisation, est souvent faible dans les PME, et assez moyenne dans les services publics.

Le Plan « Maroc Numérique » a été durement critiqué par la cour des comptes pour ne pas avoir rempli certains de ses objectifs mais aussi pour avoir investi sur des projets dispendieux, mal calibrés ou inutiles. La E-gouvernance est déficiente et la nouvelle Agence de Développement du Digital semble ne pas encore avoir l'assise institutionnelle pour être à l'origine d'une approche plus méthodique et cohérente sur le sujet. La question des infrastructures est également ambivalente puisqu'autant les réseaux de télécommunications sont performants autant le pays a pris du retard sur la question de la protection des données -non pas leur protection légale pour laquelle la Commission Nationale de contrôle de la protection des données à caractère personnel (CNDP) a beaucoup œuvré mais la protection « physique » - et la constitution d'un réseau de data centers capables d'héberger et protéger les données les plus sensibles. Dans ce cadre, le regroupement de toutes les initiatives des administrations en matière de dématérialisation et de digitalisation des

services est encore trop peu convergent vers l'objectif de pouvoir assurer aux citoyens une information sécurisée et fiable, partagée de manière transversale dans toutes les administrations tout en respectant leurs droits à la vie privée. Par ailleurs, les stratégies sectorielles en silos des ministères ne permettent pas l'émergence d'une véritable épine dorsale numérique de partage des données et de compatibilité des systèmes qui est l'Alpha et l'Omega d'un véritable E- gouvernement.

Le Maroc est encore loin d'être une « nation digitale ». Les meilleures compétences formées s'expatrient dans les pays développés en recherche de profils de compétences en ingénierie de développement tels que les fédérations patronales le soulignent. De plus l'émergence du numérique dans le monde des médias et de la communication pose le problème de la manipulation, de la fausse information et des déstabilisations. Les médias sociaux, se sont largement imposés dans la population (le nombre de Marocains utilisateurs de Facebook dépasse les 60% de la population) mais les plateformes et les contenus marocains sont encore très faibles, bien que depuis 2010, de véritables médias se soient constitués avec des audiences intéressantes et une structuration croissante.

PROPOSITIONS :

44. Revoir les cursus de formation initiale pour s'assurer d'enseigner les outils numériques aux plus jeunes générations. Non pas seulement comment « consommer » du numérique mais comment « le fabriquer », comment à apprendre le code, l'éthique du numérique, et comment savoir analyser une information lue en ligne.

45. Etablir un recours obligatoire à l'Agence de Développement du Digital pour l'exécution des projets de dématérialisation publique. Permettre à cette institution une montée en puissance institutionnelle pour qu'elle soit la gardienne d'une stratégie du gouvernement en termes de renforcement des compétences internes, de contrôle des coûts des projets d'équipement numérique et de contrôle d'exécution des nouveaux services mis en ligne pour faciliter les démarches administratives.

46. Former au sein de l'administration publique des groupes cibles pour l'émergence de projets collaboratifs de dématérialisation et de partage des informations entre administrations. Par ailleurs, la généralisation sein de toutes les administrations d'une Direction des Systèmes d'Informations est nécessaire.

47. Nécessité d'une coopération/concertation à l'appui de la E-gouvernance : le numérique reste toujours un instrument qui n'a de sens que par rapport à l'usage qu'on en fait. Ce serait une erreur de considérer les transformations digitales comme allant de soi. La dimension humaine quelquefois liée à l'appropriation y est considérablement déterminante. De ce fait, la simple utilisation du numérique n'est pas tant ce qui détermine fondamentalement la performance, mais plutôt la correspondance de ses usages aux bons principes de la gestion et de la gouvernance tels que la communication et/ou la coopération. Ainsi, il est nécessaire de combiner le bon usage du digital avec la concertation entre différents services afin de garantir une plus grande cohésion sans laquelle le gain de temps

ou l'efficacité supposée du numérique ne sera qu'une illusion. A ce propos, on peut songer à la problématique que constitue la gestion des certificats de propriété, délivrés électroniquement par l'administration de la conservation foncière, mais qui en fin de parcours, auprès d'autres administration, semble donner plutôt lieu à une « rematérialisation ». En effet, il arrive couramment qu'un certificat de propriété ne soit pas accepté par l'autorité publique parce que tout simplement la signature n'est pas légalisée ou parce qu'il n'y a pas de tampon.

48. Exploiter les possibilités de généralisation de la signature numérique, dont l'intérêt réside notamment dans la rupture avec les longs process bureaucratiques, grâce à une plus grande célérité, mais aussi l'opportunité non moins importante, d'éviter tout piège lié à la bureaucratie, voire à la corruption, en lien avec l'obtention des documents en l'état « papier ». Par ailleurs, la question de l'obligation de légalisation de signature pour tout document juridique ou administratif, n'a plus de sens en 2019. La suppression de la légalisation de la signature dans les Moukataa permettrait, outre un gain de temps considérable pour l'utilisateur, d'ancrer définitivement l'administration dans le XXIème Siècle, d'autant plus qu'il existe aujourd'hui plusieurs outils techniques d'authentification. Enfin, il est essentiel de souligner l'utilité du numérique dans la gestion matérielle des tâches administratives qui pourraient devenir plus simples et plus rapides à cet effet.

4. CONFIANCE, FISCALITÉ ET DIALOGUE SOCIAL : POUR UNE APPROCHE PARTENARIALE AVEC LES ACTEURS ÉCONOMIQUES

Pour un développement pérenne, l'engagement de toutes les forces vives de la nation est essentiel. Dans ce cadre, l'instauration de la confiance est fondamentale entre tous : citoyens, partis politiques, gouvernement et opérateurs économiques notamment. Or cette confiance s'est progressivement dégradée ces dernières années, instaurant en lieu et place un climat de méfiance, voire de défiance.

Méfiance d'abord en termes de climat social entre syndicats, gouvernements et opérateurs économiques alors que les trois parties ont récemment conclu des négociations qui s'avéraient difficiles, d'autant plus que le précédent accord datait de 2010. Cette tension sociale, qui à son paroxysme, a connu un blocage des négociations pendant plusieurs mois, a été marquée par des tensions sociales, qui ne se sont estompées qu'après le Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI lors de la Fête du Trône en 2018, lors duquel Il appelait « à œuvrer avec célérité à l'aboutissement du dialogue social ». Cette intervention Royale a permis de renouer le dialogue précédemment rompu, et en avril 2019, après plusieurs mois de discussions ardues, entrecoupées de grèves et de manifestations notamment, un accord tripartite a finalement été signé entre le gouvernement, la CGEM et les syndicats. Si cet accord permet des avancées, notamment avec une augmentation des allocations familiales et des salaires dans

la fonction publique et dans le secteur privé également (SMIG et SMAG), celui-ci ne concerne qu'une proportion limitée d'employés, environ 2 millions sur les 10 millions de personnes qui travaillent. Cependant, cet accord est un pas dans la bonne direction et a le mérite de garder le dialogue social ouvert quant aux autres dossiers restant à négocier.

Outre ce climat social tendu, les citoyens, en particulier les jeunes, qui en constituent la majeure partie, ont perdu confiance en leur gouvernement qui ne répond pas suffisamment à leurs attentes économiques mais également à leur exigence d'une plus grande justice sociale. Les mouvements de protestations dans différentes régions au Maroc ont mis à nu des revendications populaires en faveur, non seulement de plus d'égalité et d'équité, mais aussi d'un processus d'élaboration des politiques plus ouvert, plus inclusif et plus réactif. La Constitution de 2011 a entamé ce processus de participation des citoyens à la vie publique, en leur octroyant notamment le droit de proposer des lois et des pétitions notamment. D'autres initiatives sont également à souligner, pour lutter notamment contre le fléau de la corruption qui polarise beaucoup des revendications citoyennes, telles que l'adhésion du Maroc au Partenariat pour un Gouvernement Ouvert, qui vise à assurer une meilleure qualité des services publics (notamment leur intégrité, leur transparence et leur responsabilisation.) Les réformes doivent être accélérées, notamment en ce qui a trait aux revendications économiques des citoyens mais aussi dans le but de créer des opportunités pour les personnes les plus vulnérables.

PROPOSITIONS :

49. Dans la feuille de route proposée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, à l'occasion du Discours du Trône commémorant le 20ème anniversaire de Son accession au Trône, le Souverain a défini le terme « responsabilité » comme l'un des deux maîtres mots d'une « étape nouvelle », dont la rénovation du Modèle de Développement est le « préalable ». Tout en identifiant la « consolidation de la confiance » comme l'un des quatre principaux enjeux de ce Modèle, SM le Roi Mohammed VI a chargé le Chef du Gouvernement de soumettre « des propositions visant à renouveler et enrichir les postes de responsabilité, tant au sein du gouvernement que dans l'Administration, en les pourvoyant de profils de haut niveau, choisis selon les critères de compétence et de mérite ». L'objectif étant, selon le Souverain, dans le contexte de « cette nouvelle étape », d'insuffler du « sang neuf » et donc de favoriser l'émergence de « nouvelles compétences aux différents postes et niveaux de responsabilité » au « sein des institutions et des instances politiques, économiques et administratives ». A cet effet, conscient que le contexte doit faire le texte, l'Institut Amadeus propose, dans le but de faire prévaloir la « méritocratie » et la « compétocratie » dans un cadre d'optimisation, de leadership et d'efficacité :

a. Le retour des nominations en Conseil des Ministres des Secrétaire des Généraux et des directeurs centraux des ministères, dépositaires de la continuité de l'action de leur département dans la mise en œuvre des politiques publiques et dans la réalisation des stratégies sectorielles ;

b. La création d'une Commission indépendante, dont le Président devrait être nommé par le Souverain, en charge de la gestion des nominations aux postes de responsabilités dans la fonction publique, y compris au sein des cabinets ministériels. Cette Commission pourrait avoir les missions suivantes qui devront être réalisées dans un délai raisonnable :

- Statuer sur la pertinence de l'affectation et de l'optimisation des postes et des missions ;
- Enregistrer les candidatures, ouvertes également aux candidats non issus de la fonction publique, et les étudier ;
- Recueillir les candidatures spontanées, construire et consolider une base de données de profils de haut niveau ;
- Proposer, pour chaque poste, une « short list » de trois candidats présélectionnés répondant aux critères de mérite, d'intégrité, de patriotisme et de compétence aux départements et organismes concernés ;
- Valider, en fin de parcours, les nominations.

c. Améliorer la rémunération des cadres et des hauts cadres au sein de la fonction publique afin de renforcer l'attractivité et la compétitivité de cette dernière dans le but d'attirer et de fidéliser les profils les plus compétents, fortement sollicités, dans le contexte très concurrentiel du marché de l'emploi national et international pour des profils de leur calibre. L'amélioration de la rémunération ne doit pas être considérée comme le seul prérequis suffisant pour

attirer les meilleures compétences au sein de la fonction publique. Elle doit être impérativement accompagnée d'une stratégie transversale permettant l'épanouissement professionnelle des cadres, leur offrant des opportunités d'avancement, d'évolutions personnelles et de formations, tout en favorisant la performance, le développement du leadership et l'établissement d'un climat sain d'émulation positive ;

d. Limiter l'ensembles des mandats électoraux (parlements, conseils communaux, provinciaux et régionaux) à deux mandats (successifs ou non) au maximum, tout en interdisant le cumul des mandats. La politique n'ayant pas vocation à être une profession, cette mesure forte aura pour double objectif de rompre avec la logique de rente politique et de favoriser l'émergence continue d'un nouveau personnel politique ;

e. Nous sommes confrontés au Maroc à une réalité navrante qui est celle du faible niveau moyen de formation de nos députés, puisque nombreux sont les parlementaires qui possèdent un niveau Bac ou moins. Dans le contexte de l'exigence Royale de favoriser la compétence, nous sommes légitimement tentés de proposer l'obligation pour un candidat aux élections législatives d'avoir au moins un certificat d'études supérieurs. Cependant, nous devons garder à l'esprit que le texte de loi régissant les élections garantit l'égalité des chances entre tous les candidats, faisant du suffrage universel direct le seul juge de paix. A cet effet, et afin de répondre au mieux aux attentes Royales, sans pour autant mettre à mal un principe démocratique de base, il serait judicieux de créer, à la veille des prochaines échéances électorales, notamment

législatives et régionales, une Charte pour la compétence des élus, à laquelle devront s'astreindre l'ensemble des partis politiques, qui s'engageront, à travers elle, à proposer, quasi exclusivement, des candidats ayant un niveau requis de formation acceptable, répondant à la norme et aux différents benchmarks internationaux ;

f. Enfin, le récent Discours du Trône doit permettre de favoriser la réhabilitation de la technocratie et de la technostructure de l'Etat, largement prises pour cible, ces dernières années, par les courants populistes au sein de certains partis politiques et par leurs relais dans certains médias. Le Royaume a su créer, depuis son indépendance, la culture des hauts commis de l'Etat compétents qui ont, dans l'ensemble, servi leur pays avec efficacité et dévouement. Le Maroc, dans son histoire récente, a également favorisé la création d'une technocratie partisane venue renforcer les rangs des partis historiques. Il est, aujourd'hui, plus que jamais nécessaire pour les partis politiques de se mettre à niveau des ambitions exprimées par le Souverain dans le cadre de l'évolution du Modèle de Développement de notre pays en attirant des compétences technocratiques ;

50. Les exigences Royales de compétence et de mérite, exprimées à l'occasion du dernier Discours du Trône, doivent être également appliquées aux leaderships, bureaux et comités exécutifs des partis politiques, des syndicats, des fédérations patronales et professionnelles ainsi que des fédérations sportives. Un changement de paradigme total doit y être opéré, en passant par l'évolution forcée de la situation, qui prévaut actuellement dans la plupart des cas, de préservation de la

position au détriment de l'intérêt général et de l'efficacité, vers un environnement général de mise en avant des valeurs de rajeunissement, de compétence, de mérite, d'intégrité, de respect, de patriotisme, d'humilité et d'efficacité.

51. Le principe de « responsabilité » érigé en maître mot par le Souverain doit bien entendu être élargi aux membres du Gouvernement à travers la mise en place d'un système d' « accountability » ou de reddition des comptes. A l'instar de certains pays, il est proposé que les ministres et secrétaires d'état de départements non régaliens soient soumis à un « contrat programme », arrêté en coordination avec le Chef du Gouvernement, dès leur entrée en fonction. Des points d'étapes réguliers, réunions trimestrielles avec le Chef du Gouvernement et réunions semestrielles avec les Commissions parlementaires dédiées au secteur, de suivi des réalisations des objectifs de ce « contrat programme » devront être fixés. Les bilans d'étape et les taux de réalisation devront être rendus publique par le département ministériel concerné.

52. Dans Son Discours du Trône du 29 Juillet dernier, SM le Roi Mohammed VI a annoncé la mise en place d'une Commission spéciale « ad hoc » en charge du Modèle de Développement. Elle jouera le rôle d'organe consultatif investi d'une mission limitée dans le temps, autrement dit, elle aura comme seul objectif de modéliser le Modèle de développement. La question de la mise en œuvre et de l'implémentation de ce Modèle reste donc posée. Elle incombera naturellement au Gouvernement, mais il serait judicieux de mettre en place une structure indépendante de suivi et de contrôle

de cette mise en œuvre. L'efficacité et l'efficacité gouvernementales seront également décisives dans l'implémentation du Modèle. A ce sujet, il est proposé dans ce Mémoire (Proposition 1), la création du poste de Ministre d'Etat, en charge de la prospective, des stratégies et de la coordination des politiques publiques qui aurait un rôle central dans la mise en œuvre du Modèle. Mais au-delà, il est utile de nous interroger sur l'optimisation gouvernementale.

L'implémentation du Modèle impose une refonte de l'architecture gouvernementale, la réduction du nombre de portefeuilles ministériels pour favoriser l'efficacité et la création de 5 pôles gouvernementaux sectoriels pour créer, de fait, une logique de complémentarité et d'efficacité afin de rompre avec la logique des stratégies en silos. Le pôle « régaliens », le pôle « administration et finances publiques », le pôle « équités sociales et santé », le pôle « promotion, infrastructures et productions », le pôle « jeunesse et enseignement », ainsi que le pôle « agriculture, pêche et développement durable » devraient être envisagés. La répartition budgétaire entre les différents pôles, et en leur sein, se doit d'être plus équilibrée pour éviter la persistance de « parents pauvres » ministériels à la marge de manœuvre limitée.

Enfin, la nature même de la composition du Gouvernement doit être l'un des principaux vecteurs de la « consolidation de la confiance » souhaitée par le Souverain. A cet effet, un Gouvernement paritaire (parité entre le nombre de ministres hommes et femmes), composé d'un nombre non négligeable de ministres ayant entre 35 ans et 45 ans, pourrait,

bien au-delà du symbolisme, permettre de renforcer et d'institutionnaliser davantage la dynamique nationale d'égalité entre les hommes et les femmes, qui se doit d'être irréversible. De plus, un Gouvernement paritaire, faisant la part belle à la compétence et à la jeunesse, permettrait d'insuffler un souffle nouveau au paysage politique national et serait de nature à réconcilier les marocains avec leurs responsables politiques.

53. Appeler les partenaires sociaux à un véritable Pacte Social avec le gouvernement autour de la question de l'informel qui mine la qualité du dialogue social, autant du côté des entrepreneurs que des employés. La tolérance pour l'informel crée une concurrence irrégulière sur les prix et sur les salaires et sape les recettes fiscales ou les cotisations sociales. Ni les conférences sociales, ni les augmentations du SMIC n'ont aucune prise sur le secteur informel.

54. Le pacte social tripartite entre l'Etat-la CGEM-les syndicats doit aboutir à formuler une feuille de route sur les contributions de chaque partenaire à un modèle socioéconomique plus performant, plus productif et dans lequel les gains de productivité puissent soutenir durablement la croissance soit par des investissements en capacité productive soit par des revalorisations salariales. Un "pacte croissance-productivité" autour des questions salariales et fiscales doit clairement dessiner un chemin vers une allocation plus performante du capital.

55. Tendre vers la généralisation et l'universalisation de la protection sociale et de l'assurance maladie obligatoire (AMO), financées par une partie des recettes de la TVA et par une contribution fiscale plus

juste et plus solidaire des citoyens. Étendre l'AMO aux régimes d'indépendants et aux autoentrepreneurs, sur des bases de cotisations accessibles pour ces derniers.

56. Renforcer le principe de solidarité en créant un fonds de solidarité permettant de financer les projets portés par l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH). Ce fonds pourrait être financé par une contribution volontaire de 0,5% à 1% du montant de toutes les transactions financières (de tous types), depuis le Maroc, dépassant 100 000 DH avec un plafond maximal à définir, mais également par une contribution volontaire de 0,5% à 1% du montant total de l'achat d'un bien d'habitation secondaire à réduire des frais d'enregistrement. Une traçabilité de l'utilisation par le fonds et l'identification des projets financés au titre de chaque contribution pourrait également permettre de contribuer à encourager et à développer ce principe de solidarité.

57. Promouvoir davantage les contrats de travail « Idmaj » de l'ANAPEC, peu connus par les entreprises et les PME, qui valorisent l'employabilité des jeunes diplômés tout en permettant à l'employeur d'être exonéré de toutes charges sociales et patronales pour une durée de deux ans, non cumulable pour les salariés. Les salaires des employés pouvant bénéficier d'un contrat « Idmaj » sont plafonnés à 6000 DH. Il serait judicieux, pour permettre aux entreprises d'être plus flexibles dans leurs choix de recrutements, d'élever ce plafond salarial à 8000 DH. Les contrats « Idmaj » permettent également une plus grande flexibilité du travail, puisqu'ils peuvent être interrompus, à tout moment, par l'une des deux parties.

58. Faire de la fiscalité un réel levier de l'investissement et de la consommation d'autant plus que la pression fiscale au Maroc est très inéquitable ; près de 11% en moyenne sur la consommation, 16% sur le capital et 35% sur le travail :

a. S'agissant de l'impôt sur le revenu (IR) : 37 milliards de DH ont été prélevés en 2018 sur plus de 4 millions de contribuables. Ces recettes ne représentent que de 3,6% du PIB et impactent fortement le pouvoir d'achat des ménages. Une baisse du taux d'imposition de l'IR permettrait de doper le pouvoir d'achat des ménages et de booster la consommation ce qui aura une incidence de fait sur la croissance économique. Par ailleurs, il serait pertinent de déduire de l'assiette imposable des personnes physiques soumises à l'IR certaines charges telles que les frais de scolarités ou les frais de santé des personnes dont elles ont la responsabilité ;

b. S'agissant de l'impôt sur les sociétés (IS) : les recettes au titre de cet impôt représentent en 2018 plus de 5% du PIB. Le taux relativement élevé de l'IS, comparativement à celui de nombreux pays, impacte directement la compétitivité et les capacités d'autofinancement des entreprises, dont une partie pourrait être alors orientée vers l'investissement ou vers la création d'emplois. Il serait judicieux, dans le cadre de la transition fiscale, d'entamer la baisse progressive du taux de l'IS pour atteindre les 20% dans délais maximal de trois ans ;

c. S'agissant de la TVA, considérée comme inéquitable pour les personnes physiques (impact sur la consommation)

et les personnes morales opérant dans la légalité : Réaménager les taux de la TVA comme suit ; taux de 0% pour les produits de première nécessité, taux de 10% pour les produits de consommation de masse, taux normal de 15% et taux de plus de 20% pour les produits de luxe. Une partie des recettes issues de la TVA pourrait être affectée à la généralisation et l'universalisation de la protection sociale.

d. S'agissant de la justice fiscale, mettre en place une Taxe supplémentaire de solidarité pour les hauts revenus, retenue à la source pour les salariés.

59. Créer un Indice national de la Valeur Confiance. Cet indice transversal, publié tous les trimestres, qui aura pour fonction de mesurer la confiance des citoyens en leur gouvernement, leur administration centrale et locale, leur fiscalité ainsi qu'en l'économie, se veut un outil interactif qui doit pouvoir permettre à la fois aux différents acteurs de monitorer la perception par les citoyens des politiques publiques et aux citoyens de s'exprimer sur l'efficacité de celles-ci, mais également sur les différents département qui les portent.

59. bis Créer une plateforme institutionnelle citoyenne, participative et interactive favorisant le débat, l'expression, l'éclosion d'idées, la prise d'initiative, le suivi des réalisations en cours et l'émergence de projets concrets. Cette plateforme aura vocation à consacrer pleinement la verticalité, mais également l'universalité du débat public et de l'action politique, en captant les énergies citoyennes tout en permettant l'appropriation des politiques publiques par des « citoyens-acteurs ».



III - LEVIER 3. CAPITAL HUMAIN : LE VÉRITABLE GISEMENT SOUS-EXPLOITÉ

« J'insiste sur la nécessaire implication du citoyen marocain en tant qu'acteur principal dans l'aboutissement de cette nouvelle étape. Aussi, J'invite tous les Marocains à apporter leur pierre à l'édifice, mus par un esprit de citoyenneté agissante car les résultats auxquels Nous aspirons, les projets et les initiatives que Nous entreprenons, visent un seul objectif : améliorer les conditions de vie de tous les citoyens ».

Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, à l'occasion de la Fête du Trône, le lundi 29 Juillet 2019.

L'investissement dans le capital humain est la recommandation principale qui ressort de tous les rapports sur l'économie marocaine. Que ce soit sous l'angle économique : réaliser un meilleur emploi du facteur travail (le taux d'emploi au Maroc atteint à peine 35-40% des individus en âge de travailler) ou sous l'angle de la productivité du travail (des gains de productivité très faibles dans de très nombreux secteurs), que ce soit sous l'angle du développement social et culturel. Le capital humain, en d'autres termes, les Marocaines et les Marocains, sont l'une des clefs majeures et les destinataires du Modèle de Développement National. Pour cela, il importe tout d'abord de comprendre leurs attentes, mais aussi leur permettre de mieux appréhender les

contraintes de l'entreprise, le monde de l'économie avec des connaissances, de la confiance en soi, un savoir-être tendant à la bonne coopération et une productivité haute, qui est la condition sine qua none d'une meilleure rémunération au travail.

Le capital humain n'est pas que de l'économique, il faut également savoir se départir de ses lunettes « économiscites » ou technocratiques, c'est aussi et surtout du collectif, des valeurs, de l'immatériel, du bien-être psychologique et social. Les politiques culturelles, associatives et sportives sont tout aussi importantes que la création d'emplois pour résoudre l'équation du Développement et répondre aux besoins des Marocaines et des Marocains.

1. COMMENT ASSUMER LE LEGS COMPLEXES DU SYSTÈME ÉDUCATIF ?

Après avoir accompli, plus tard que les voisins d'Afrique du Nord, une généralisation de l'enseignement primaire, le Maroc est confronté à trois défis. D'une part celui de la qualité de l'enseignement et du modèle pédagogique, d'autre part celui de la trop faible espérance de vie scolaire et de la déperdition scolaire qui persiste, enfin celui de la faiblesse du système de formation continue. Le capital humain constitue le premier potentiel du pays mais souffre du premier déficit marocain, le déficit éducatif. Malgré un investissement de plus de 6% de son PIB depuis 20 ans et environ 20% du budget de l'État, le système éducatif a été en tension au moment d'effectuer un rattrapage important avec des cohortes plus nombreuses. Le taux d'analphabétisme atteint encore les 37% essentiellement pour la raison que de nombreuses femmes, notamment dans le rural n'ont pas été scolarisées pendant leur jeunesse. De ce fait le pays souffre depuis des décennies des comparaisons internationales sur des indicateurs comme l'Indice de Développement Humain (IDH).

Le modèle éducatif dans la filière général est pyramidal est encore trop marqué par un élitisme peu adéquat aux enjeux économiques et sociaux. Non pas que les marocains ne peuvent pas atteindre les meilleurs niveaux mais ce système accentue de déperditions scolaires, au moment où il doit être le plus inclusif possible notamment pour les populations qui pourraient profiter d'une mobilité sociale ascendante avec quelques années de plus dans le système éducatif. Le différentiel entre « l'espérance de vie scolaire attendue », 12 années et « l'espérance de vie scolaire réelle », 5,5 ans est l'un des

décalages les plus significatifs sur l'état de la déperdition. Au niveau de la scolarisation des filles, un déficit est encore existant dans les zones rurales, puisque beaucoup trop de filles quittent l'école avant le secondaire, alors même que celles qui poursuivent continuent jusqu'au supérieur et obtiennent en moyenne de meilleurs résultats que les garçons. Ce décrochage explique quasiment à lui seul le différentiel entre le taux brut de scolarisation secondaire urbaine (80%) et le taux brut de scolarisation du secondaire dans le rural (50%). Les populations qui décrochent correspondent à celles qui devraient accéder au processus de moyennisation à travers les nouveaux emplois créés par l'économie, notamment dans les Métiers Mondiaux ou les services. Au-delà des postes d'ouvriers, des opportunités de prendre des positions de responsabilités à des niveaux techniques et opérationnels leurs sont moins accessibles, à cause, notamment, de lacunes de connaissances fondamentales et une ouverture moindre aux langues étrangères utilisées dans les milieux professionnels (le français et l'arabe classique).

Cette situation générale constitue une faiblesse de taille pour l'économie marocaine notamment pour les gains de compétitivité, qui sont particulièrement faibles au niveau du facteur travail. Le poids des familles et le modèle d'entrée dans l'âge adulte pèsent beaucoup sur la question de l'autonomie des jeunes. Entre 15-24 ans leur taux de chômage est extrêmement élevé, au-dessus de 30%. Les passerelles et les incitations vers l'emploi formel au moment de l'adolescence sont peu adaptées et trop faibles. En amont, la question de la relation famille-école dans le monde rural et la généralisation des formes de préscolaire se posent afin

de socialiser les enfants dans un cadre d'apprentissage protégé. En lien avec les travaux que l'Institut Amadeus avait présenté en 2010 autour du livre blanc « Education et classes moyennes au Maroc », il s'agit de réinstaurer un lien de confiance autour du système éducatif public à travers une mise à niveau des infrastructures, notamment du réseau d'enseignement secondaire, un enrichissement des cursus et une approche partenariale locale entre les établissements, les associations de parents d'élèves, les professeurs et le soutien scolaire. Mais plus encore que l'effort autour de prolonger la durée d'études dans le système scolaire, il s'agit, et c'est un énorme chantier, d'agir sur la qualité de la pédagogie et des méthodes d'apprentissage. Les acquis des élèves dans les tests internationaux (par exemple test TIMMS) restent très faibles y compris dans les mathématiques.

Enfin, un très grand nombre de jeunes décrocheurs deviennent NEETs - Not in Education, Employment or Training (ni étudiant, ni employé, ni stagiaire), découragés par des opportunités de travail qu'ils jugent faiblement attractives, dans l'informel, ou hors de portée dans les secteurs formels. Ce découragement peut d'ailleurs prendre la forme d'une dissonance linguistique, de nombreux emplois demandent de pouvoir évoluer dans une langue étrangère, souvent le français (offshoring et centres d'appels, techniciens spécialisés dans certains secteurs industriels, métiers de la gestion, etc.). Les centres qualifiants cogérés ou gérés par les fédérations professionnelles que ce soit dans l'aéronautique, l'automobile ou autres ont des critères de sélection explicitement assis sur un niveau minimal en français entre autres 2,7 millions de personnes seraient sans emplois et hors de tout parcours de formation (cette catégorie englobante relève de très

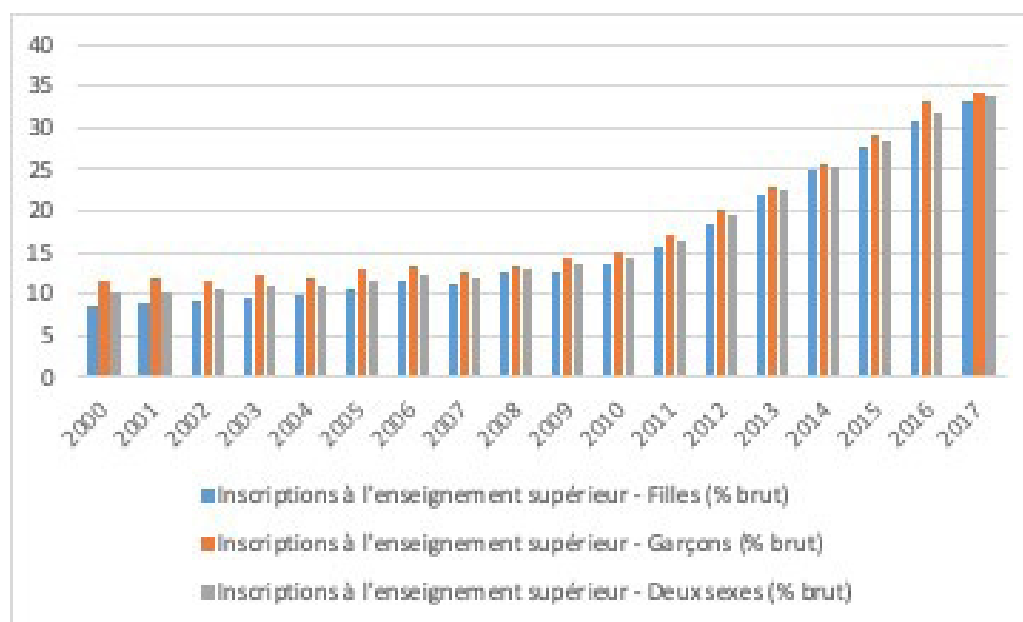
nombreuses explications ou parcours, des saisonniers, des jeunes vulnérables, des femmes au foyer et il convient de l'utiliser avec prudence), ce qui a pour conséquence un taux d'emploi de la population active extrêmement faible. Préoccupant à l'heure où l'espérance de vie s'allonge et que le thème de la dépendance des seniors prendra une nouvelle dimension.

A l'autre bout de la pyramide, un groupe d'écoles et d'instituts continuent de former d'excellents lauréats. Les cursus universitaires se déploient à partir d'institutions marocaines en lien et en partenariats avec les institutions d'enseignement supérieur étranger que ce soit dans les dispositifs d'échanges Erasmus ou à travers des dispositifs de co-diplomation. Ces lauréats du supérieur sont néanmoins tentés d'entamer leur carrière à l'étranger sans revenir au Maroc pour une insertion dans le monde du travail.

Dans son discours du 1er Octobre 2018 devant le Parlement, Sa Majesté le Roi Mohammed VI, remarquait cette situation et exprimait une vision fondée sur la liberté des individus, précisant que cet état de fait constituait un défi pour le secteur privé ou public marocain qui devait le pousser à hausser son niveau d'attractivité et se poser les bonnes questions : « Au terme de leur formation à l'étranger, certains étudiants préfèrent rester sur place, attirés par les avantages alléchants qui leur sont offerts. A cet égard, l'initiative que Nous proposons est de nature à créer les conditions favorables pour amener les compétences marocaines à rentrer travailler au pays et y donner le meilleur d'elles-mêmes. Elle favorisera aussi une concurrence saine et positive qui aura pour effet, à terme, d'améliorer la qualité des prestations ».

Chaque année environ 8 000 à 10 000 jeunes Marocains vont étudier à l'étranger, en France notamment, où ils représentent la première nationalité parmi les étudiants étrangers, avec environ 40 000 étudiants étrangers inscrits dans un cursus du supérieur (chiffres Campus France 2018) et pour l'essentiel dans les pays européens. L'émergence d'un secteur d'enseignement supérieur privé, dynamique sur le plan de la mobilité internationale au sein des curricula d'études atteste de l'attrait pour les jeunes marocains pour d'obtenir très tôt une expérience à l'international. Cette expérience - qui du reste a toujours existé parmi les générations antérieures d'étudiants, soit avec des bourses d'études d'État vers des institutions européennes soit à travers les voyages, notamment les voyages Interrail durant l'été - est devenue une mobilité d'installation.

Par ailleurs, plusieurs organisations professionnelles se sont émues récemment des centaines de départs par an d'ingénieurs marocains vers l'étranger. Environ 8.000 hauts cadres marocains, formés dans les secteurs public et privé du Royaume, quittent chaque année le Maroc, dont plus de 600 ingénieurs. Si ces départs peuvent choquer, ils s'expliquent essentiellement par le caractère ouvert du Maroc et s'insèrent dans une logique naturelle de départ, dans un monde globalisé. Le vrai enjeu pour le Royaume s'est de former suffisamment d'ingénieurs (plus de 10 000 par an actuellement) et de cadres pour éviter que ces départs n'impactent le marché du travail, la compétitivité des entreprises et la qualité de d'institutions publiques.



Graphique 8. Taux brut d'inscription à l'enseignement supérieur au Maroc. Le taux brut ne tient pas en compte la déperdition. Seuls 5% à 8% d'une classe d'âge parvient au niveau bac + 5

Enfin, le système d'enseignement supérieur est désormais sous tension extrême à cause de l'arrivée de classes d'âge de plus en plus nombreuses du fait de l'amélioration des taux bruts du secondaires. Contrairement aux idées reçues sur le chômage endémique des jeunes.

Les jeunes diplômés ont trois fois moins de risques de se retrouver au chômage à partir du moment où ils valident un diplôme du supérieur (licence) et ont une perspective quasiment certaine d'emplois à partir du master. L'horizon pour résoudre un des problèmes majeurs de l'employabilité des jeunes se retrouvent dans l'objectif de faire atteindre à une classe d'âge la plus nombreuse possible un diplôme du supérieur, cela au moment même où le nombre de professeurs de l'enseignement supérieur décline et que les centres de formations doctoraux ne permettent pas le financement de doctorants et post-doctorants. Les allocations de recherches sont insuffisantes et les opportunités offertes par la constitution d'un véritable partenariat sur la recherche et le savoir à travers la coopération universitaire financée par l'Union Européenne ne sont pas suffisamment utilisées. Cet axe de travail en coopération figure d'ailleurs en bonne place de l'agenda de la 14ème réunion du Conseil d'association Maroc-Union européenne.

PROPOSITIONS :

L'ensemble des propositions doivent converger sur la façon de refaire de l'école le lieu de la moyennisation, ce processus social d'ascension par le mérite à des positions sociales d'emplois stables. Toutes les parties prenantes et acteurs du système doivent être mis devant leurs responsabilités, d'autant plus que la précarité du système éducatif actuel et l'absence d'un enseignement de qualité

généralisé accentuent les frustrations sociales et renforcent la perception de rupture « Peuple vs Elite ».

60. La mise à niveau en termes d'infrastructures de l'enseignement secondaire et un travail en profondeur sur la qualité du système éducatif secondaire est nécessaire, tout en y incluant une forte dimension d'orientation à partir de la fin du collège, un travail aussi intensif par niveau pour la progression en langues et la montée en puissance d'un réseau public à tarif modéré de soutien scolaire.

61. La gouvernance du système éducatif dans son ensemble est à revoir avec un nouveau cahier des charges pour des chefs d'établissement du primaire et du secondaire, qui doivent savoir construire un projet pédagogique d'établissement en analysant et en prenant en compte les conditions socio-économiques et les ressources locales, tout en mettant en place des outils éducatifs et pédagogiques innovants. La formation de ces cadres de terrain, clef de voûte du système, est primordiale.

62. La déconcentration administrative doit permettre de clarifier les responsabilités respectives des délégués régionaux d'académie et des délégués provinciaux et animer d'une manière collaborative et transversale les objectifs des établissements en co-construction avec les responsables d'établissements.

63. La généralisation d'un modèle de préscolaire renforcé capable de permettre un développement des sociabilités et l'éveil de l'enfant contribue efficacement à réduire les facteurs d'inégalité face à l'école. L'objectif de généralisation du préscolaire doit pouvoir être décliné sur l'ensemble du territoire.

64. Au niveau de l'enseignement supérieur, les curricula de première année doivent penser l'inclusion par groupe de niveaux des étudiants en langue avec des centres de langues et des ressources dédiées afin de résoudre rapidement la problématique de maîtrise linguistique. Des exemples porteurs existent à travers des projets soutenus par les coopérations internationales.

65. Le modèle d'entraide et solidarité de travail par les pairs et les associations thématiques de débat, de lecture, cinéma, sportives et même mutuelles sociale cogérée entre les établissements universitaires et les étudiants doivent permettre d'initier à la citoyenneté, responsabiliser les étudiants et imposer une gestion concertée avec les administrations d'Université.

66. Les établissements supérieurs privés ou public-privé, notamment ceux financés par de l'argent public doivent contribuer activement au renforcement des capacités du système d'enseignement supérieur public par des engagements quantifiables en termes de projets étudiants-jeunesse, de mise à disposition de jeunes docteurs et professeurs pour encadrement ou enseignement, d'élaboration de cours en ligne et partage de ressources matériels ou immatériels (ressources en ligne). Les difficultés du secteur public commande à un certain degré de solidarité de moyens.

67. Il est inconcevable que les établissements publics de l'enseignement supérieur ne s'engagent pas plus activement dans les projets de coopération financés par les actions ERASMUS +, accessibles aux établissements marocains. Des curricula innovants organisant une mobilité internationale portés par des équipes multinationales de recherche doivent permettre de former de meilleurs

curricula de master et des doctorants compétitifs sur le marché de la recherche et de l'enseignement.

68. Les possibilités du programme conjoint UE-UA pour la mise en réseau des établissements du Continent Africain (financements des mobilités, échanges d'enseignants, bourses) ont été insuffisamment utilisées par les universités marocaines. Du fait de la relation privilégiée Maroc-UE, les Universités marocaines seront naturellement prioritaires.

69. Développer des programmes de formation continue en faveur des professeurs, en faisant la promotion des « Softs Skills » et en développant aussi bien pour les enseignants que pour les étudiants les compétences du futur que sont la créativité, l'intelligence émotionnelle et sociale, et les compétences digitales notamment. En ce qui a trait aux programmes, et outre les compétences à développer, il faudrait également promouvoir et développer de nouvelles approches, telles que le « Blended Learning » (apprentissage mixte) avec une meilleure utilisation des opportunités offertes par le digital, et un rôle moins central de l'enseignant, ce qui pourrait contribuer à réduire les disparités régionales, en particulier dans les zones les plus reculées et les moins accessibles.

70. Responsabiliser les enseignants, en insistant sur le principe de reddition des comptes, par le biais d'évaluations régulières. Une approche participative est de ce fait de rigueur en intégrant les élèves et les étudiants au bon fonctionnement du système. Il faut également responsabiliser les chefs d'établissements en leur donnant plus de prérogatives pour mieux gérer leurs institutions.

2. LA FORMATION CONTINUE : COMMENT CONSTRUIRE AUTOUR DE LA FEUILLE DE ROUTE ?

La formation continue, financée par une cotisation sur les salaires, bénéficie actuellement à moins de 1% des salariés, ceux dont les entreprises ont utilisé les dispositifs de formation au cours des cinq dernières années. Le dispositif de la formation professionnelle s'est considérablement élargi depuis 2008, avec un nombre de personnes formées qui a triplé pour approcher les 800 000 apprenants. Avant 2008, il était très concentré sur la formation des emplois déjà « protégés », les salariés en poste. Depuis, l'Office de la Formation Professionnelle et la Promotion du Travail (OFPPT) a travaillé en synergie avec les secteurs économiques des Métiers Mondiaux, délaissant quelque peu sa vocation initiale de renforcement des compétences dans l'entreprise pour se positionner sur l'insertion. Cette stratégie de déploiement des moyens au profit de techniciens ou techniciens spécialisés a permis de réduire les coûts de la formation pour le tissu industriel sous-traitant des grandes entreprises d'automobile, cependant il s'est, de fait, concentré sur l'appui à ces secteurs. Les taux flatteurs d'insertion dans certaines industries manufacturières (câblage 97%, automobile 99%, etc.) ont masqué quelque peu le fait que l'OFPPT a travaillé sur commande directe de ces grandes entreprises. Il s'agit d'un modèle efficace, autofinancé mais qui a sans doute perdu de vue la question d'appuyer de nouveaux secteurs émergents ou d'aider la transformation d'autres pans de l'économie tout aussi important.

Les secteurs des services, l'hôtellerie-restauration, le secteur médical ou

paramédical et celui de l'agriculture ont bénéficié de certains plans de renforcement de leur capacité humaine mais sans doute en deçà des besoins réels. Le Maroc a également pris du retard sur l'utilisation des nouvelles technologies et plus encore sur les techniques plus mobiles de gestion des compétences et des talents au sein des entreprises. Un agencement des ressources humaines qui ne peut pas se faire sans s'appuyer sur un dispositif de formation solide. L'utilisation du numérique dans le monde du travail souffre notamment d'un défaut de compétences d'autant plus que les plus jeunes, en moyenne plus habitués ou familiers des outils numériques et des meilleurs standards de pratiques sont massivement absents du monde du travail.

La feuille de route récemment présentée à Sa Majesté le Roi Mohammed VI sur une régionalisation forte des efforts de la formation et la structuration de cité de formation et de compétences, une dans chaque région du pays qui devront proposer des formations en lien avec le territoire dans lesquelles elles sont situées. Cette approche régionalisée est sans aucun doute la bonne puisqu'elle s'appuie sur le mouvement de déconcentration et de régionalisation. Cependant, il conviendra de résoudre également la question de l'éloignement au sein même des territoires, pour ne pas reproduire les fractures territoriales déjà présentes. Deuxièmement, il s'agit de s'interroger sur les moyens de faire émerger des capacités locales de formateurs pouvant travailler en profondeur avec les acteurs de la société civile pour détecter les besoins de formation et d'encadrement par projets, y compris au sein des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Ces centres pourraient, en outre, s'appuyer sur la

capacité de la coopération internationale à appuyer spécifiquement les projets de renforcement de capacité.

Le rapprochement institutionnel du Secrétariat d'Etat à la formation professionnelle au sein du Ministère de l'Education Nationale, de la formation professionnelle, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche doit permettre de penser le système d'éducation/formation de manière plus systémique en prenant en compte les acquis et en complémentarité des différents curricula. La formation professionnelle qui délivre des certificats, ne peut pas rester déconnectée de l'enseignement général. Les passerelles entre enseignements techniques qualifiés et enseignement général doivent pouvoir être établies. Un socle de connaissances, de compétences et d'acquis généraux doit être sanctionné de manière lisible par l'obtention de diplôme dont le curricula peut inclure la maîtrise professionnelle des langues de travail, la gestion de l'autonomie et de l'initiative et la valeur du retour critique sur une expérience. Sans une meilleure structuration des curricula autour des attendus du marché du travail et des compétences générales, la formation professionnelle prendrait le risque d'une dévalorisation de ses certificats et d'une déqualification de ses apprenants au sein de l'entreprise.

PROPOSITIONS :

71. Des dispositifs et des modules spécifiques doivent être conçus pour la formation professionnelle et le renforcement des capacités des associations particulièrement celles bénéfiques à l'inclusion genre et à la solidarité sociale. Les possibilités de l'économie sociale et solidaire doivent

être démultipliés à travers des dispositifs d'accompagnement, de sensibilisation, de formation, d'appui à la création et formalisation et d'appui au développement post-crédation.

72. Les dispositifs à l'échelle des jeunes décrocheurs, des jeunes vulnérables et des adolescents doivent être en partie co-construits avec eux dans une démarche d'écoute et d'appropriation, à travers des logiques d'expression libre. Au-delà des processus de réinsertion par la formation ou l'emploi, une forme de diagnostic psychosocial doit pouvoir être établi pour mieux comprendre leurs attentes et leurs besoins. Les difficultés de parcours ou de décrochage sont aussi très souvent liées à des problématiques domestiques ou à des problématiques de santé.

73. La formation professionnelle, telle qu'elle se préfigure, doit aussi intégrer la question de la réinsertion des NEET par le travail et la formation. Ce public vulnérable est une cible très particulière. Actuellement le modèle des écoles de la deuxième chance 2.0 présente un intérêt certain mais les dispositifs pertinents doivent pouvoir monter en échelle sur les différents territoires.

74. Proposer des cursus de formations adaptés aux personnes à mobilité réduite et à besoins spécifiques. L'OFPPPT doit pouvoir développer ses programmes aux étudiants souffrants d'handicap pour permettre de leur garantir une meilleure insertion dans le marché du travail. De manière générale, les personnes handicapées sont les grands oubliés des stratégies sectorielles nationales, or le Modèle de Développement ne saurait être inclusif sans les intégrer pleinement et entièrement. A ce titre, il est suggéré de

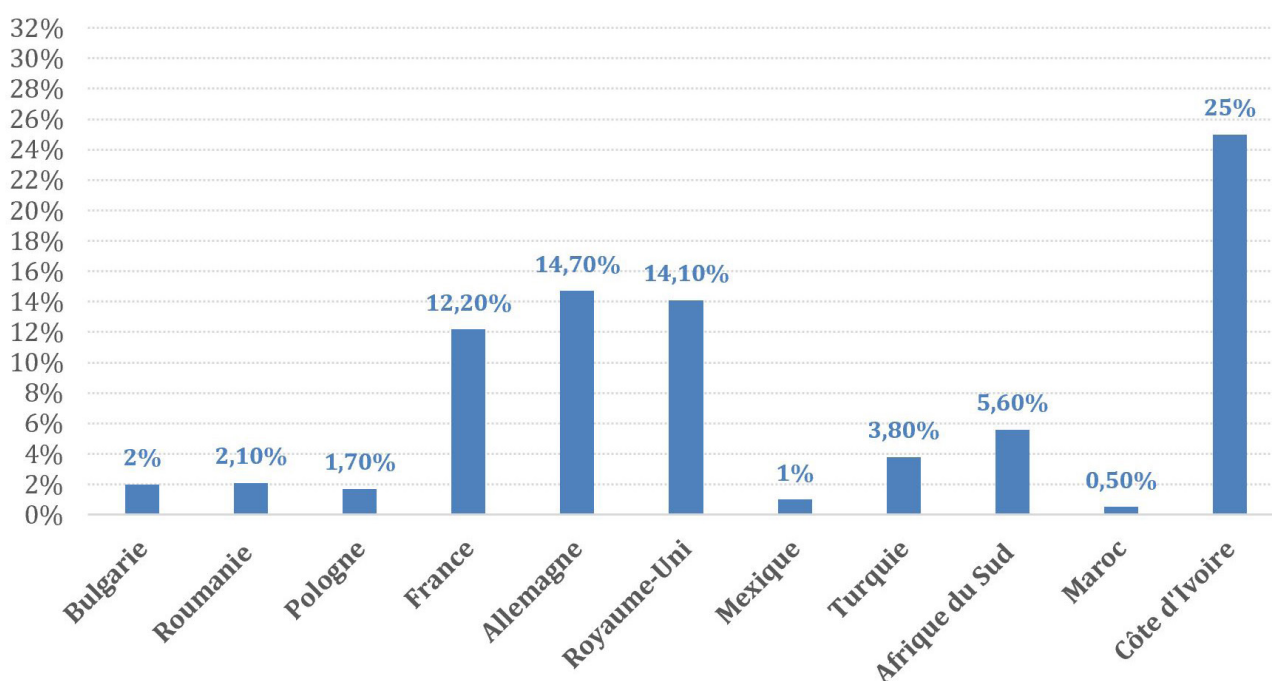
réinstaurer un Secrétariat d'Etat en charge des personnes handicapées, afin d'être le point focal gouvernemental de tous les sujets liés à l'handicap et notamment

d'avoir la charge du plaidoyer en faveur de l'optimisation de leur insertion dans la société.

3. LA CIRCULARITÉ DU CAPITAL HUMAIN ET LES QUESTIONS DE MIGRATION

Le Maroc accueille sur son sol environ 86 000 étrangers au terme du recensement de 2014 (HCP) soit 0,5% de la population totale, alors que la moyenne mondiale est de 3,4%. Ce chiffre peu connu démontre que bien qu'il soit un pays attractif à l'échelle africaine, le Maroc n'est pas un pays d'immigration. Il a été longtemps un pays d'émigration et depuis des

années il est aussi un pays de transit et d'accueil. Les deux versants de la question migratoire sont traités par le Ministère délégué chargé des Marocains Résidant à l'Étranger et des Affaires de la Migration, un ministère de projet, d'importance relativement modeste au sein du dispositif gouvernemental. D'évidence, ce ministère est amené à coordonner son action avec d'autres institutions et ministères que ce soit l'Intérieur mais aussi la Justice ou l'Économie et les Finances tant les problématiques sont transversales.



Graphique 9. Les populations étrangères en rapport avec la population totale dans une série de pays. Le Maroc n'est pas un pays générant une migration d'installation importante.

La communauté des Marocains vivant à l'étranger est en moyenne mieux formée que la population marocaine. A elle seule elle possède 75% des brevets déposés au Maroc et transfère au pays presque 6% de son PIB annuellement (voir graphique 4), par-là elle constitue la force économique la plus pourvoyeuse de devises pour l'économie nationale. Reste que ces transferts sont essentiellement destinés à de la consommation (70%) ou

à l'épargne (20%) et les quelques projets d'investissements sont essentiellement concentrés sur l'acquisition de résidence secondaire, alors que la diaspora marocaine vient de territoires excentrés et en mal-développement qu'elle pourrait contribuer à dynamiser différemment (du Rif pour les Pays-Bas, de l'Oriental en Belgique ou en France, des plateaux phosphatiers en Italie, etc.).

La forte communauté de Marocains résidant à l'étranger, presque 5 millions de Marocains du Monde, ne peut pas être uniquement vue sous le prisme économique de l'investissement et des transferts.

De même, la question migratoire Sud-Sud ne saurait être traitée que sous la composante asile et sécurité. La validation d'une Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile a permis de bâtir un nouveau paradigme institutionnel, plus humain et dans le respect des droits des migrants mais la thématique migratoire n'est pas encore appréhendée sous toutes ses potentialités et ses problématiques. Le Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières, dont la Conférence Intergouvernementale d'adoption a été accueillie les 10 et 11 Décembre 2018 à Marrakech est une pierre angulaire de la réflexion internationale sur la question migratoire afin de permettre un meilleur respect des droits des personnes migrantes mais aussi leur garantir de nouvelles protections dans leurs parcours. Les principes du Pacte peuvent et doivent notamment permettre au Maroc de mieux garantir aux hauts potentiels marocains qui partent à l'étranger une continuité et portabilité des droits sociaux et avantages des pays européens vers le Maroc. Cette continuité est aujourd'hui partiellement organisée par des dispositions bilatérales mais elle pourrait être facilitée par un dialogue de coordination avec les institutions communautaires de l'UE.

De même, l'attention portée aux droits des personnes peut permettre de formaliser des régimes d'installation favorables à des compétences étrangères au Maroc, dans les secteurs en tension ou qui nécessitent de nouveaux moyens humains. Il s'agirait d'organiser une mobilité Nord-Sud et Sud-

Sud dans laquelle les facteurs bloquants au retour ou à l'installation puissent être ciblés pour permettre aux individus de pouvoir contribuer efficacement à leur société d'accueil sans perdre un lien avec leur pays d'origine et que les coûts d'une réinstallation dans son pays d'origine soit plus faible. En termes d'accueil et d'insertion le Maroc a des accords bilatéraux de mobilité sans visa avec de nombreux pays d'Afrique de l'Ouest. Avec d'autres pays africains, comme le Sénégal, il possède des accords réciproques portant sur l'installation et le travail.

La volonté exprimée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI en février 2017 de pouvoir rejoindre la communauté des Etats ouest africains, la CEDEAO, aboutira nécessairement à adopter les accords de mobilité et d'installation avec les 15 autres pays qui permettront des droits renforcés au bénéfice des communautés marocaines dans les pays de l'organisation sous régionale et réciproquement au bénéfice des communautés de ces pays présentes au Maroc. D'autant plus que c'est à travers la nécessaire circularité des migrants, notamment ouest-africains, que le Royaume peut compenser le départ, chaque année, de nombreux cadres et ingénieurs à l'étrangers.

Enfin, le Maroc a une responsabilité particulière en tant que pays leader de l'Union Africaine sur la question de la migration, pour l'élaboration d'un agenda africain sur la migration. Il défend le principe d'une approche humaine, solidaire et agissante sur les questions migratoires, refusant toute externalisation du traitement des migrants, tel que le voudrait les pays européens proposant, notamment, l'établissement de camps de rétention sur le sol marocain.

Toutefois, si la politique d'immigration et d'asile a été bien changée, il reste beaucoup à faire concernant l'insertion économique et sociale des personnes migrantes. Certaines peuvent être victimes d'actes racistes, d'autres peuvent se voir nier leurs droits. L'ouverture aux demandeurs d'asile des services d'éducation et de santé, même si elle n'est pas parfaitement exécutée sur l'ensemble du territoire, est une vraie avancée qui permet de protéger mieux ces populations.

Du côté des Marocains Résidents à l'Étranger, énormément a été fait pour permettre l'accueil et le développement des transferts ou la facilitation des investissements privés, immobiliers notamment. Néanmoins, les transferts de fonds restent pour la plupart orientés vers un soutien familial et non pas vers de l'investissement productif. Cette approche mérite d'être creusée et développée avec les réseaux bancaires, les porteurs de projets ou les bailleurs afin de permettre à des millions de Marocains à l'étranger de pouvoir investir dans leur pays. Ces populations, bien insérées économiquement en Europe, sont en général formées et éduquées au développement de projet. Pour autant l'acte d'investir qui suppose une certaine expérience et une certaine prise de risque peut être contraignant pour des raisons de lisibilité fiscale (fiscalité appliquée dans chacun des pays). Les conventions de non double imposition sont des outils que le Maroc a développé avec la plupart des pays européens mais leurs fonctionnements échappent parfois aux non-initiés, sans parler des avantages possibles en termes de réglementation des changes. Il serait sans doute possible de rendre la destination Maroc plus lisible comme destination d'un investissement personnel autre que du capital immobilier.

PROPOSITIONS :

75. Renforcer la gouvernance d'ensemble et la territorialisation de la Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile ainsi que la mise à niveau du cadre réglementaire.

76. Renforcer la formation et le contrôle interne des forces de police dans le domaine du respect des droits des personnes migrantes. Les actions de déplacement des migrants illégaux, qui ne sauraient constituer des politiques alternatives pérennes de gestion des migrations, ne peuvent pas concerner des personnes titulaires de carte de séjour et de documentations de demandeur d'asile.

77. Créer, dans le sillage de l'établissement à Rabat de l'Observatoire Africain des Migrations, l'Observatoire national de la migration, dont la principale mission sera de cartographier la mobilité et les déplacements ainsi que d'identifier les besoins des migrants, qu'ils soient originaires du Maroc et établis à l'étranger, désireux de s'établir au Maroc ou en « transit » dans le Royaume. Il permettra également contribuer à la collecte d'informations, mais aussi de faciliter la coordination entre les différentes structures gouvernementales et administratives, en lien direct ou indirect avec les questions migratoires.

78. Favoriser l'accompagnement des départs à l'étranger des ressortissants marocains et promouvoir la notion de circularité, à travers des dispositifs précis qui permettraient également d'encourager à terme des retours potentiels. Le départ d'un citoyen marocain n'est pas une fin en soi. Elle est, au contraire dans un contexte globalisé, à considérer comme une opportunité d'enrichissement personnel.

Du même point de vue, l'ouverture au Maroc de certaines professions et de certaines filières professionnelles à des compétences étrangères ne peut qu'être salubre favorisant le transfert de savoir-faire, le développement de certains métiers et le partage d'expérience.

79. Construire une véritable « Offre Maroc » pour les compétences africaines en mettant autour de cette feuille de route les universités, les employeurs privés, les institutions en charge de la coopération internationale tels que l'Agence Marocaine de Coopération Internationale (AMCI), Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération Internationale. Il est nécessaire d'établir une feuille de route stratégique pour l'attrait de talents et compétences africaines.

80. Poursuivre les efforts engagés sur le système TAECHIR (Ministère du Travail et Insertion Professionnelle) de gestion des contrats de travail étranger pour faciliter la diffusion des droits des travailleurs étrangers au Maroc. A cet effet, il serait judicieux d'identifier un guichet unique centralisant tout le processus d'obtention de cartes de séjour, en « Fast Track », des étrangers en possession d'un contrat de travail ou d'une promesse d'embauche. Faire respecter les conventions bilatérales d'installation et mieux informer les employeurs (par exemple un employé sénégalais n'a pas besoin de contrat de travail étranger, il peut travailler au même titre qu'un Marocain, alors que selon les statistiques du Ministère du Travail les Sénégalais sont la 4ème nationalité récipiendaire des Contrats de Travail Etranger). Dans la perspective d'accords institutionnels futures avec la CEDEAO, étendre des accords bilatéraux d'installation et de travail à de nouveaux

pays africains partenaires, sous condition de réciprocité pour les Marocains vivant dans ces pays.

81. Construire et renforcer, avec le soutien des financeurs de projets, publics (CDG, CCG) ou privés (banques commerciales), de nouveaux outils d'investissements pour l'investissement productif des MRE au Maroc (baisse du coût de crédit, garanties sur l'investissement, mise à disposition, accès à la réglementation en plusieurs langues, recours officiel en cas de litige). Assoir le dispositif d'investissement des Marocains du Monde dans les territoires à la fois par une sensibilisation spécifique des CRI sur les Marocains du Monde et sur des actions de dématérialisation efficaces. D'autant que la plupart des Marocains du Monde, notamment ceux vivant dans les pays de l'OCDE sont habitués à des standards élevés de services publics.

82. Permettre aux étrangers, et notamment en priorité aux ressortissants de pays partenaires africains, de bénéficier des contrats de travail ANAPEC « Idmaj », au même titre que les marocains.

83. Considérant la participation politique des marocains résidents à l'étranger et celle des étrangers résidents au Maroc comme un devoir de citoyenneté leur permettant de s'insérer pleinement dans la vie politique et sociale de leur pays d'accueil et d'origine ainsi que de renforcer leur enracinement au Maroc, il est proposé :

a. Permettre aux résidents étrangers au Maroc en possession de cartes de séjour de voter lors des élections locales et régionales, comme le stipule la Constitution ;

b. Créer les Circonscriptions des Marocains du Monde qui permettront l'arrivée au Parlement de dix députés représentants les résidents marocains à l'étranger. Les votes des MRE inscrits sur les listes électorales pourraient se dérouler dans les représentations diplomatiques et consulaires du Royaume. Les Circonscriptions pourraient être ventilées de la sorte :

- Circonscription Amérique et Caraïbes
- Circonscription Europe du Sud (2 députés)
- Circonscription Bénélux et Grande Bretagne
- Circonscription Europe du Nord et Europe de l'Est
- Circonscription Afrique du Nord et Moyen Orient (2 députés)
- Circonscription Afrique subsaharienne (2 députés)
- Circonscription Asie Pacifique

4. UNE AMBITION ET UN SENS POUR LA POLITIQUE DE LA CULTURE

La culture est un véritable vecteur non seulement de lien social, mais aussi de l'expression à la fois du singulier et de l'universel. Elle est le lieu dans lequel une humanité se retisse, où elle se retrouve. La lecture, le cinéma, la danse, le théâtre, la peinture sont autant d'expressions dans lesquelles il est possible de se retrouver, de se libérer ou de retrouver d'autres qui nous ressemblent. Elle est aussi une fenêtre vers l'introspection, la libre pensée et la distanciation nécessaire qui permet de penser la société.

L'éducation à la culture est faible au Maroc. La temporalité de la pédagogie de la culture n'est pas non plus la temporalité des grands festivals aussi réussis soient-ils. La multiplication de festivals populaires, installés, thématiques est une excellente chose pour la diffusion d'une culture de masse, l'irruption de nouvelles formes de se rassembler de célébrer ou de débattre mais cela ne constitue pas une politique culturelle en profondeur.

Le patrimoine marocain, qu'il soit cinématographique, littéraire et picturale est tout à fait considérable et le Maroc a la chance d'avoir eu des politiques de conservation ou de recensement de ses œuvres tout à fait efficace. Des institutions nationales ont pu continuer cette politique de capitalisation, telles que la Bibliothèque Nationale du Royaume du Maroc, Archives du Maroc pour les fonds historiques, le Musée archéologique, le Musée d'art contemporain Mohammed VI sans oublier les institutions privées, de plus en plus dans une dynamique d'ouverture. Pour autant, cela ne fait pas non plus une politique culturelle.

Le domaine de la politique culturelle doit être celui de la proximité, de l'interaction sociale, au plus proche possible des jeunes, notamment pour accompagner leur communication, leur expression. Nécessairement une politique culturelle doit être ouverte sur l'école, présente dans l'école mais aussi insuffler une âme à des lieux de proximité, de performance et d'expression. Au niveau local, un certain nombre d'institutions, essentiellement en milieu urbain, ont pris en charge ce rôle de témoin et de passage que ce soit la fondation Ali Zaoua à Hay Mohammadi, l'Uzine à Aïn Sebaa, le projet du Daba théâtre' à Rabat puis Tanger ou la fondation Hiba à Rabat. Des institutions de formation des acteurs culturels se sont structurées et produisent de véritables politiques locales sur différents points du territoire.

Enfin, le soutien à la création artistique et culturelle doit pouvoir bénéficier de conditions matérielles et humaines plus fortes. Les budgets -minces il est vrai- du Ministère de la Culture ne lui permettent pas de soutenir tous les secteurs de la production mais les changements de politiques de soutien à la création sont trop erratiques. Il est nécessaire d'instituer une véritable continuité dans la vision et les moyens. La naissance d'une fédération des industries culturelles et une très bonne nouvelle pour structurer les filières, les attentes du secteur et les messages mais il manque encore une parole collective des auteurs et des producteurs d'œuvre dans le débat public.

PROPOSITIONS :

84. Organiser les Assises Nationales de la Culture qui permettront d'engager un débat national sur cette thématique et de proposer des recommandations concrètes

pour soutenir la Culture, la développer, la promouvoir et la faire vivre dans toutes ses différentes formes d'expression. A cet effet, il est souhaitable d'engager les partis politiques et les corps intermédiaires dans cette démarche à travers la mise en place de véritables « Offres Culture » à insérer dans les programmes électoraux, patronaux et syndicaux.

85. La dimension de l'apprentissage de l'analyse critique des œuvres et du débat critique est une des composantes d'une hygiène de pensée citoyenne qui doit être une composante des programmes pédagogiques d'enseignements. Les programmes scolaires doivent accorder plus de place à la connaissance de la culture, des auteurs et artistes marocains -et étrangers- du 20^{ème} et 21^{ème} siècle. L'enseignement de l'Histoire doit s'appuyer également sur les lectures de l'Histoire à travers la production culturelle dans le temps. Par ailleurs, les clubs culturels portés et structurés par les élèves et étudiants sont un véritable levier pédagogique pour une appropriation et une diffusion des idées et des œuvres produites. La transmission par les pairs, de jeunes à jeunes, est un des leviers les plus efficaces de l'inclusion culturelle.

86. Dans un contexte de Mondialisation, la Culture a la capacité de transformer les sociétés et les propulser vers les premiers rangs à l'échelle internationale. Dans son agenda de 2030 pour le Développement Durable, adopté en Septembre 2015, l'Assemblée Générale des Nations Unies a fixé 17 objectifs universels pour un Développement Durable Universel. Parmi ces objectifs, « la promotion de la culture ». L'UNESCO insiste sur le rôle de la culture et la nécessité de l'intégrer au sein des objectifs de développement durable (ODD)

universels. Le rayonnement culturel d'un pays est un indicateur de développement. Au Maroc, on constate un déséquilibre culturel entre les régions et les communes. Les plus grandes manifestations sont centralisées principalement dans l'axe : Marrakech-Casablanca-Rabat et Tanger. Afin de vulgariser le concept de « La culture pour tous », nous préconisons la création de structures régionales d'animations culturelles. Le rôle principal de ces structures serait de faciliter l'accès à la culture pour tous spécialement les groupes les plus vulnérables. Les missions de ces structures pourraient principalement s'articuler autour de la dynamisation et la promotion de la vie culturelle communale, régionale et nationale. A cet effet, elles pourraient être en charge de :

- Accompagner et promouvoir les activités culturelles organisées par les collectivités locales et les opérateurs culturels actifs ;
- Proposer un planning annuel d'événements, de manifestations et de programmation culturelle à une échelle communale et régionale ;
- Budgétiser chaque manifestation, et veiller au respect du planning et à la réalisation des différentes manifestations ;
- Lancer des appels à candidature pour la mise en place de projets culturels à Moyen et Long terme ;
- Lancer un cycle de formations pour le personnel des centres culturels et des collectivités locales en charge de la culture.

87. Une montée en charge des acteurs et associations œuvrant dans la diffusion culturelle de proximité est nécessaire et souhaitable et doit faire partie des priorités

des autorités élus, gouvernementales ou locales, incluses dans les plans de développement locaux et dans les outputs

des institutions de formation qui existent, malheureusement en nombre trop peu nombreux en dépit de leur qualité.

5. PROTÉGER ET LIBÉRER LA JEUNESSE, DE L'ENFANCE À L'ADOLESCENCE

Les dispositifs d'accueil et d'encadrement récréatifs, sportifs des jeunes sont très peu mixtes socialement et de nombreux tabous sociaux empêchent une expression libre et bienveillante des jeunes Marocains et Marocaines, ni même de vivre des expériences d'égalité et d'épanouissement. Que ce soit les maisons de jeunes désertées, les clubs de sports à entrée tarifée, les colonies ou plus tard les écoles privées/publiques, les universités/écoles privées/publiques, la jeunesse Marocaine a une expérience dédoublée de son environnement social et de son pays. Pourtant les horizons d'attente des jeunes Marocains sont les mêmes.

La famille continue d'être le lieu où l'essentiel se joue mais l'Etat et les acteurs publics ont une responsabilité d'une part à faire respecter des figures de l'autorité sociale (les biens collectifs, les droits des individus), et d'autre part d'acter l'évolution des besoins et des expressions des individus, des jeunes particulièrement.

PROPOSITIONS :

88. Organiser la Conférence Nationale de la Jeunesse avec la participation de l'ensemble des forces vives de la Nation. Cette Conférence doit permettre d'écouter la jeunesse Marocaine, de mettre en exergue les difficultés économiques, sociales et sociétales qu'elle rencontre au quotidien, ainsi que de permettre à cette jeunesse d'interpeller directement les décideurs politiques et économiques afin de favoriser l'éclosion d'une Politique Nationale en faveur de la jeunesse intégrant pleinement le Modèle de développement,

au moment où près de 8 jeunes sur 10 se déclarent désireux de quitter le Pays, et où le chômage des jeunes est endémique. Par ailleurs, l'activation et l'installation du Conseil National de la Jeunesse, prévu par la Constitution de 2011, devient aujourd'hui une nécessité dans un contexte de défiance et de frustrations grandissantes de la jeunesse Marocaine.

89. L'éducation sexuelle ne doit pas être un tabou et se doit d'être un sujet de débat, y compris dans l'institution scolaire, dans le cadre d'une approche d'information de santé, mais aussi de discussion sur les stéréotypes sexuels et du rapport au respect du corps de l'autre, mais surtout du respect de la femme.

90. La dépénalisation des relations sexuelles consenties avant le mariage doit être actée. Il ne s'agit pas seulement d'un sujet pour la jeunesse, mais à l'évidence, c'est dans cette partie de la population que l'on constate le plus grand décalage entre ce qui est proscrit par la loi et les pratiques sociales. Les modes d'entrées dans la sexualité et l'âge adulte sont conditionnés par le mariage, dont l'âge moyen a considérablement augmenté depuis des décennies. D'autre part, le mariage est traditionnellement conditionné par des ressources économiques suffisantes. Il doit continuer à constituer avec la famille l'un des principaux piliers de la société Marocaine. A l'évidence, la dépénalisation de la sexualité en dehors du mariage n'est pas un postulat qui sape le modèle familial ou la moralité sociale comme le démontre l'exemple d'un très grand nombre de pays dans le monde. En revanche, elle insécurise les pratiques privées et l'épanouissement des individus.

91. En corrélation avec la dépénalisation des relations sexuelles consenties hors mariage, la reconnaissance paternelle des enfants nés hors mariage et leur enregistrement dans le livret de famille du père doivent être rendus possibles.

92. Les institutions de protection de l'enfance, qui recueillent les enfants abandonnés, victimes de violences, ou vulnérables, ont besoin d'un renforcement de leurs dispositifs d'accompagnement et notamment d'accompagnement vers l'insertion professionnelle de ces futurs adultes.

93. L'intégration et les expériences de l'égalité par le sport sont des réalités effectives qui doivent transcender les clivages sociaux. Une politique de développement des équipements sportifs de proximité au niveau municipal doit être accélérée, y compris en dehors des grandes villes. Une allocation d'Etat pour la mixité sociale et participation féminine doit récompenser les clubs sportifs qui œuvrent le plus dans ce domaine.

94. Les cours de sport doivent devenir obligatoires dès le primaire pour favoriser le développement de la solidarité, de l'esprit d'équipe, du respect entre filles et garçons et des qualités individuelles. Faute de moyens collectifs suffisants, les équipements de clubs privés ou d'universités publiques ou publique-privée, ou institutions publiques, doivent s'engager à accueillir des classes d'élèves des écoles du primaire et du secondaire.

95. Au niveau du sport professionnel, qui est d'ailleurs historiquement un débouché - certes faible en nombre- pour des jeunes de classes populaires dans de très nombreux pays, la structuration de la

formation des sportifs est insuffisante. La formation des entraîneurs-cadres doit être une priorité nationale. L'équipe nationale la plus emblématique, celle de football, ne comporte que 17% de joueurs formés au Maroc. La mise à niveau est importante et doit s'appuyer aussi sur les moyens des coopérations bilatérales des pays amis pour faciliter la carrière des joueurs et pour réhausser le niveau de l'encadrement technique.

96. Le potentiel des projets étudiants inter-universitaires sur les projets sociaux, éducatifs et sportifs est totalement sous-exploité. Une feuille de route pour la structuration et le renforcement des projets étudiants doit être une priorité pour construire une jeunesse dynamique, formée à la difficulté de la conduite de projet et aux enjeux de leadership organisationnel.

97. Organiser les 2èmes Assises Nationales du Sport, sous la thématique « Sport et Modèle de Développement ». Le Message Royal adressé aux participants des premières Assises Nationales du Sport en Octobre 2008 avait su pointer du doigt les limites du sport national à cette époque et avait créé un vent d'optimisme chez l'ensemble des acteurs, à travers un constat lucide et une feuille de route claire. Or, force est de constater que, malgré quelques réalisations notables, le bilan de la mise en œuvre de cette feuille de route par les fédérations sportives et le Ministère en charge du secteur est bien au-deçà des attentes. En effet, le sport Marocain est, depuis près de 15 ans, à un niveau de sous-performances sur le plan continental et international. Les résultats marquants durant cette période sont trop peu nombreux et résultent davantage d'un concours de circonstance

plutôt que d'une réelle stratégie de développement du sport national. Le Football mis de côté, l'Athlétisme et le Tennis, jadis vitrines du sport national au niveau mondial sont clairement à la traîne, malgré la mise à disposition de moyens financiers importants, étaient nettement

supérieurs à l'époque où ces succès ont été enregistrés. C'est donc une nouvelle Stratégie du Sport National inclusive et transverse, intégrant notamment le sport scolaire et universitaire, en lien avec le Modèle de Développement, qui est aujourd'hui attendue.



IV - RENFORCER LE POSITIONNEMENT DU MAROC DANS SON ANCRAGE INTERNATIONAL

« La nouvelle étape que nous nous préparons à franchir abonde en enjeux et en défis, internes et externes, qu'il convient de remporter (...) le défi de l'ouverture et le refus du repli sur soi, particulièrement dans des domaines liés aux expériences et aux expertises internationales ».

Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, à l'occasion de la Fête du Trône, le lundi 29 Juillet 2019.

L'ouverture commerciale du Maroc, si elle dessine une géographie économique d'intérêts croisés avec un grand nombre de pays, ne constitue pas pour autant un ancrage géopolitique. Dans le mouvement de régionalisation qui recompose la carte mondiale, il est évident de dire que le Maghreb n'a pas su produire une organisation régionale structurant une intégration économique plus avancée. Les pays Maghrébins restent peu intégrés au niveau économique ; Les cinq étant dépendants du marché Européen et incapables, pour l'instant, de dessiner une perspective politique commune à travers un marché commun ou des politiques de coopération plus intenses malgré leur proximité culturelle. Cependant, le Maroc a su construire ces dernières années des relations plus denses avec l'Union

Européenne, sans pour autant avoir une perspective d'adhésion. Ses opérateurs économiques ont investi sur le continent Africain, en particulier en Afrique de l'Ouest. De ce fait, le Royaume pourrait enrichir son positionnement international par trois impulsions majeures sur ces bases préexistantes :

- Une impulsion vers les réformes structurelles à travers une perspective d'adhésion à l'OCDE
- Une impulsion vers une société de la connaissance à travers la coopération avec l'Union Européenne
- Une impulsion vers le développement économique avec une intégration dans un espace économique Nord-Ouest-Africain

PROPOSITIONS :

98. L'organisation de Coopération pour le Développement Économique (OCDE) s'élargit depuis plusieurs années et vise à inclure un nombre croissant de membres, particulièrement des pays émergents tels que le Chili et la Colombie. Les standards de l'OCDE, en termes de lutte anti-corruption et instruments juridiques de sécurisation de l'investissement ou de coopération et politique de développement, sont reconnus comme les meilleurs standards au niveau international. La coopération du Maroc avec l'OCDE s'installe progressivement mais le portage politique est encore trop timoré.

Une adhésion du Maroc, fixée en tant que programme d'amélioration systémique de notre cadre d'investissement et d'environnement des affaires, donnerait un signal fort. Ce signal servira à rassurer les investisseurs internationaux et Marocains en ancrant progressivement nos institutions dans les meilleures pratiques tout en bénéficiant de l'expertise avancée des pairs.

L'OCDE permet également de bénéficier de programmes de coopération et d'être partie prenante aux discussions sur les politiques de recherche, d'innovation et d'éducation, de nature à constituer une nouvelle feuille de route ambitieuse pour le Maroc. Enfin, l'OCDE et notamment le CAD sont des lieux importants de coordination des politiques internationales de coopération et d'aide au développement.

La procédure d'adhésion et le cadre stratégique de convergence peuvent être examinés dans le rapport du 7-8 juin 2019 du conseil de l'OCDE de la Présidente du Groupe de Travail sur la taille future et la

composition de l'Organisation au Conseil Cadre pour l'examen des membres potentiels. Les textes et les instruments juridiques à ratifier y sont clairement définis.

« Le Conseil peut décider d'entamer ou non des discussions d'adhésion avec un Membre potentiel en réponse à une demande explicite dans ce sens, ou de sa propre initiative. Une telle décision relève de la seule compétence du Conseil et repose en dernier ressort sur l'appréciation des Membres, soutenue par les informations objectives fournies par le Secrétaire Général. » (OCDE)

Un cadre stratégique de convergence pourrait être bâti autour du bloc de conventions juridiques de l'OCDE obligatoires pour une adhésion. Le respect des critères de convergence permettrait d'accélérer la mise en œuvre du Modèle de Développement rénové.

99. Le processus de rapprochement entre l'Union Européenne et le Maroc a causé une série de réformes et de contraintes fortes sur les normes Marocaines à l'exportation, et un renforcement du cadre de travail et de coopération des administrations. Le contenu du partenariat, fortement économique dans un premier temps, a connu une densification sur le volet du dialogue politique et de la coopération. Il doit désormais prendre une nouvelle dimension sur la politique d'éducation et de recherche, sur le partage des connaissances, et sur la mobilité des compétences. L'agenda de la 14ème réunion du Conseil d'Association Maroc-Union Européenne est en cela un pas vers un « espace de connaissances » conçu dans un cadre de compréhension mutuelle. « Cet espace mettra notamment

en valeur l'enseignement supérieur, la formation (notamment la formation professionnelle), l'emploi durable, la recherche scientifique, l'innovation et les transferts technologiques, la mobilité des étudiants et des chercheurs. » (Communiqué conjoint à l'issue du 14ème Conseil d'Association Maroc-Union Européenne).

Cette nouvelle structuration, qui s'appuie désormais sur le volet de « l'espace partagée des connaissances », devrait permettre d'élargir et faire connaître les outils existants de coopération en matière d'enseignement supérieur et recherche (Erasmus +, H2020...) et de concevoir les leviers qui permettront aussi au Maroc d'en tirer le meilleur parti. A ce propos, plusieurs axes devront être spécifiquement étudiés : la dynamisation de l'utilisation des dispositifs de coopération, de recherche, et d'éducation au sein des institutions d'enseignement supérieur marocains, et la formation des cadres des universités au management de projets Européens et la clarification du cadre budgétaire et réglementaire s'y afférant.

Enfin, le communiqué conjoint précise que cet espace de connaissances partagées pourra concerner un nombre de secteur plus large que le domaine de l'éducation-formation notamment « les politiques et les industries culturelles, l'entrepreneuriat culturel, la préservation du patrimoine, la formation dans les secteurs artistiques, la conduite de manifestations culturelles et artistiques ou encore la coopération dans les domaines des droits d'auteurs, les archives, les bibliothèques, les musées, le cinéma et l'animation ainsi que le sport ». La mise à niveau de ces secteurs revêt un intérêt double pour les Marocains en tant que consommateurs et producteurs

de biens culturels, mais également pour le rayonnement de la culture du pays vers l'étranger. L'opportunité est donnée à travers la coopération soutenue sur les secteurs culturels dans le but de créer de nouvelles générations de projets qui sauront préserver le capital immatériel culturel Marocain, le transmettre et le faire rayonner au-delà de ses frontières, tout en comblant les manques constatés dans notre modèle de développement actuel.

100. 2ème investisseur Africain en Afrique, le Royaume a su construire des nouveaux outils de rayonnement à travers la dynamique et la croissance externe prudentielles de ses groupes bancaires, ou les investissements forts du secteur du BTP dans les pays d'Afrique. Cette impulsion économique du secteur privé s'appuie sur un cadre réglementaire important et des dispositifs de conventions bilatérales avec de très nombreux pays Africains. L'expertise des entreprises ou offices publics Marocains (MASEN, OCP, ONEE, etc.) contribuent activement au rayonnement du savoir-faire accumulé dans certains secteurs stratégiques pour le continent Africain (énergie, eau, agriculture).

Le secteur privé a ouvert la voie à une mise à niveau du cadre des relations institutionnelles du Maroc avec les institutions du continent. Au niveau du dialogue politique, l'adhésion du Maroc à l'Union Africaine est entérinée depuis Janvier 2017 et le royaume a activement pris part aux nominations au sein de l'Institution continentale, aux discussions sur le cadre de partenariat UE-UA, et contribue en position de leader sur des thématiques transversales importantes définies par l'UA, notamment sur la question des migrations.

Au-delà du dialogue politique et de la somme des accords bilatéraux et multilatéraux sur la fiscalité, sur les visas de voyages, sur l'installation et l'établissement avec les différents pays de l'Afrique de l'Ouest, le Maroc a signé l'accord sur la Zone de Libre Échange Continentale Africaine qui est entrée en vigueur en Juillet 2019. Il pourrait également relancer son processus négocié d'adhésion à la Communauté des États d'Afriques de l'Ouest, la CEDEAO.

Le Maroc, fort du modèle multidimensionnel de son partenariat avec les pays d'Afrique de l'Ouest et Centrale et de son rapprochement en cours avec la CEDEAO, pourrait être le pivot de « l'Espace Nord-Ouest Africain ». Le Royaume, qui a accueilli en Août 2009 la première réunion ministérielle des états Africains riverains

de l'Atlantique, doit mettre à profit son rôle de précurseur dans la définition d'une zone atlantique Africaine pour donner corps à un espace viable de concertation politique et de coopération économique.

Fort de son retour au sein de l'UA, de sa crédibilité et de son positionnement économique sur le continent, le Royaume pourrait donc contourner l'obstacle du non-Maghreb en portant ce projet en faveur de la création d'une nouvelle zone économique Africaine, au moment où l'intégration économique régionale est érigée comme objectif stratégique sur le plan du continent. A long terme, la posture du Royaume au sein de la CEDEAO peut être de défendre l'émergence d'un espace économique Nord-Ouest Africain associant Afrique de l'Ouest et Maghreb.



V - UN ESSAI DE COMPARAISON INTERNATIONALE : ARRIMAGE INTERNATIONAL ET MODÈLE DE CROISSANCE

« Les dernières années ont révélé l'incapacité de notre modèle de développement à satisfaire les besoins croissants d'une partie de nos citoyens, à réduire les inégalités sociales et les disparités spatiales ».

Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, à l'occasion de la Fête du Trône, le Lundi 29 Juillet 2019.

Au regard des commentaires ou critiques possibles d'émettre sur le sujet de l'actuel modèle de développement du Maroc, inégal dans la répartition de la croissance, pas assez créateurs d'emplois ou souffrant d'un retard sur l'éducation, il est parfois difficile de savoir situer les performances du pays au niveau international. La comparaison, à manier avec une grande prudence, nous permet de tirer quelques leçons et réflexions de pays qui comme le Maroc, ont fait le choix d'une ouverture économique et d'un positionnement dans l'économie internationale.

La mondialisation économique, depuis les années 90, est dominée par deux phénomènes : la financiarisation croissante de l'économie internationale et la localisation des productions dans des pays à revenus intermédiaires. Sous l'impulsion notamment du Japon, de la Corée du Sud, de Taïwan puis de la Chine, des modèles de croissance à grande vitesse se sont installés en Asie, sous la forme de ce qui a été théorisé comme un

« vol d'oie » : un pays plus développé externalisant ses productions dans d'autres pays de la région au fur et à mesure que son économie montait en gamme. La Chine a connu une logique un peu similaire mais a réussi aussi à s'appuyer sur la taille gigantesque de son marché intérieur pour négocier graduellement son ouverture à l'économie internationale et imposer des transferts de technologie plus rapides. L'Amérique Centrale a pu être marquée par un modèle similaire d'intégration des segments à bas niveau de qualification des économies Nord-Américaines comme le cas emblématique du Mexique et du modèle des « Maquiladoras ».

Cependant, quelques facteurs importants apparaissent aux analystes tels que la taille de la population, la capacité du pays à accueillir des investissements étrangers, à intégrer la technologie et monter en gamme rapidement, avec une modération salariale dans les premières phases de développement. Cette logique de positionnement international, d'ouverture

commerciale et de libéralisation des flux d'investissements a par ailleurs pu être constatée dans la trajectoire des pays ayant connu des programmes de libéralisation de leurs économies, comme les pays de l'Europe de l'Est dans les années 90, quelques pays d'Amérique Latine comme le Chili à la fin des années 70, ou encore l'Éthiopie durant ces cinq dernières années. Toutefois, un dernier élément a été fondamental dans la trajectoire de ces pays, à savoir l'existence

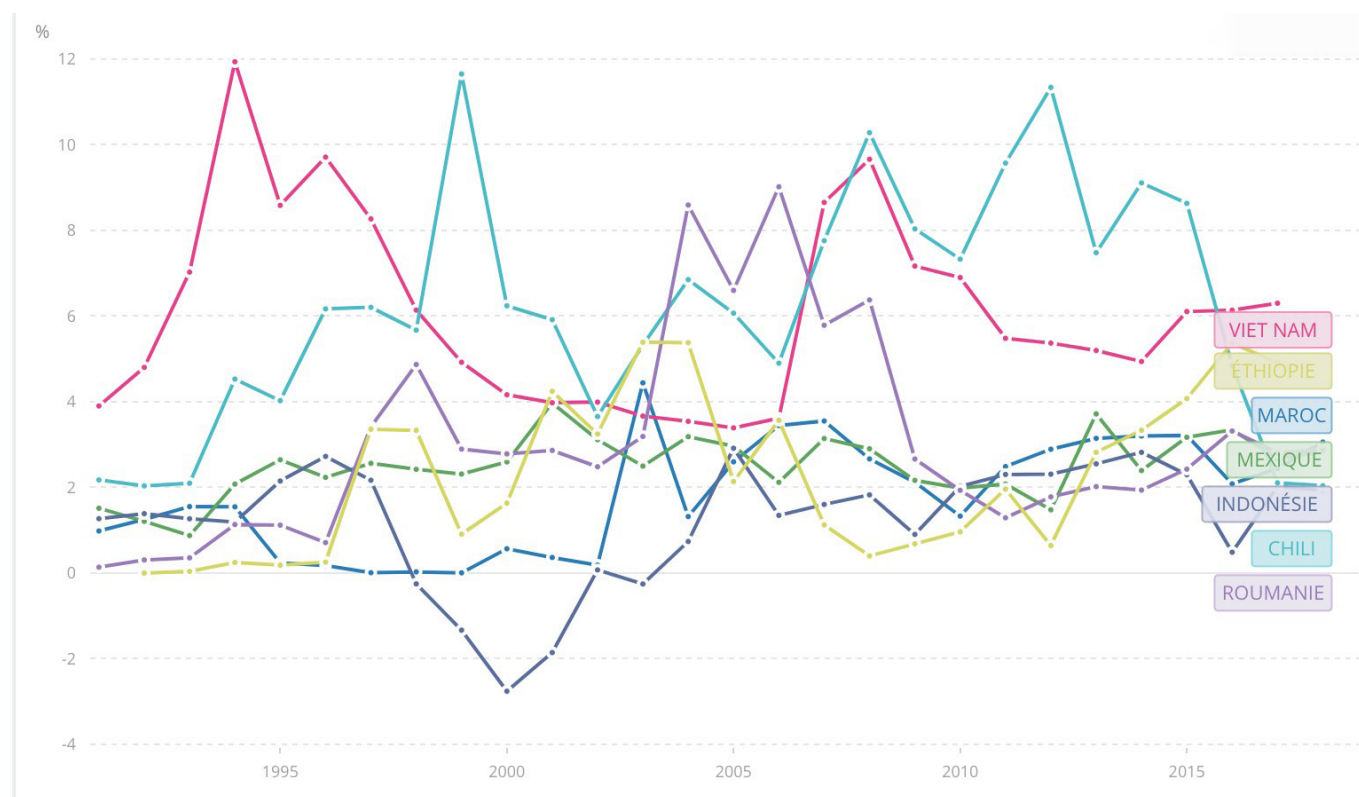
de matières premières demandées sur les marchés internationaux. Par exemple, Le cuivre au Chili et le pétrole au Mexique ont été des secteurs qui ont grandement contribué à la croissance de l'économie tout en rendant cette croissance sensible aux chocs externes portant sur le prix des matières premières.

	Population (millions)	Typologie
Maroc	35	Pays à revenu intermédiaire bas.
Indonésie	267	Pays à revenu intermédiaire bas.
Vietnam	95	Pays à revenu intermédiaire bas.
Mexique	126	Pays à revenu intermédiaire médian. Membre de l'OCDE.
Chili	16	Pays à revenu intermédiaire élevé. Membre de l'OCDE.
Éthiopie	106	Pays à revenu bas en rattrapage accéléré.
Roumanie	19,5	Pays à revenu intermédiaire. Membre de l'Union européenne.

1. LE RÔLE DE L'INVESTISSEMENT ÉTRANGER

Pour autant, l'ouverture internationale ne résout pas à elle seule la problématique de développement. Utile pour amorcer une dynamique de développement, il faut néanmoins que les effets d'entraînement de l'investissement étranger puissent trouver des relais dans le reste de l'économie, notamment à travers l'augmentation de l'investissement privé national pour satisfaire et remplir de nouveaux besoins pour les populations qui trouvent une situation d'emploi stable. Par ailleurs, l'Investissement Direct Étranger, surtout dans un cadre de libéralisation totale des flux financiers, est volatile. Il dépend

du contexte économique international et de la stabilité macroéconomique des pays récipiendaire. Sur le graphique 1, on peut observer les effets de la crise financière asiatique (1997-2000) sur les trajectoires d'investissements des pays comme le Vietnam ou l'Indonésie. Il est possible d'observer également les effets des liens avec les principaux émetteurs d'investissements étrangers, à savoir le ralentissement des IDE en Roumanie après 2008 pendant la crise européenne, ou la robustesse des IDE au Chili, au Vietnam, et en Éthiopie, pays dans lesquels les investissements Chinois, peu impactés par la crise financière de 2009, ont été extrêmement forts.

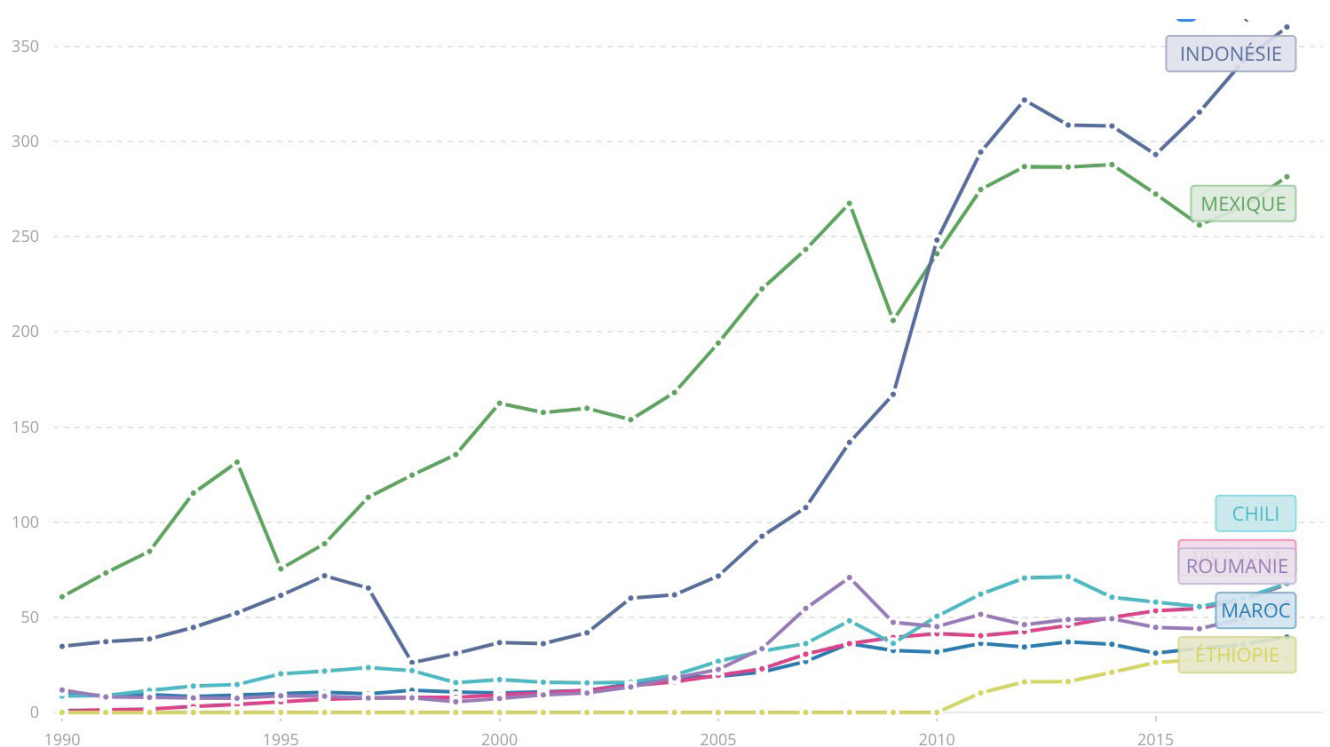


Graphique 1 benchmark. Investissements directs étrangers nets (en % du PIB)

2. EFFET D'ENTRAÎNEMENT ET EFFETS D'ÉCHELLE

L'investissement international doit susciter une forte mobilisation de l'investissement national, observable entre autres avec l'indicateur de la formation brute de capital fixe, c'est à dire le total de l'investissement productif dans un pays. Les effets d'échelle sont particulièrement importants puisque les pays à forte population (Indonésie et Mexique) accumulent plus de capital fixe

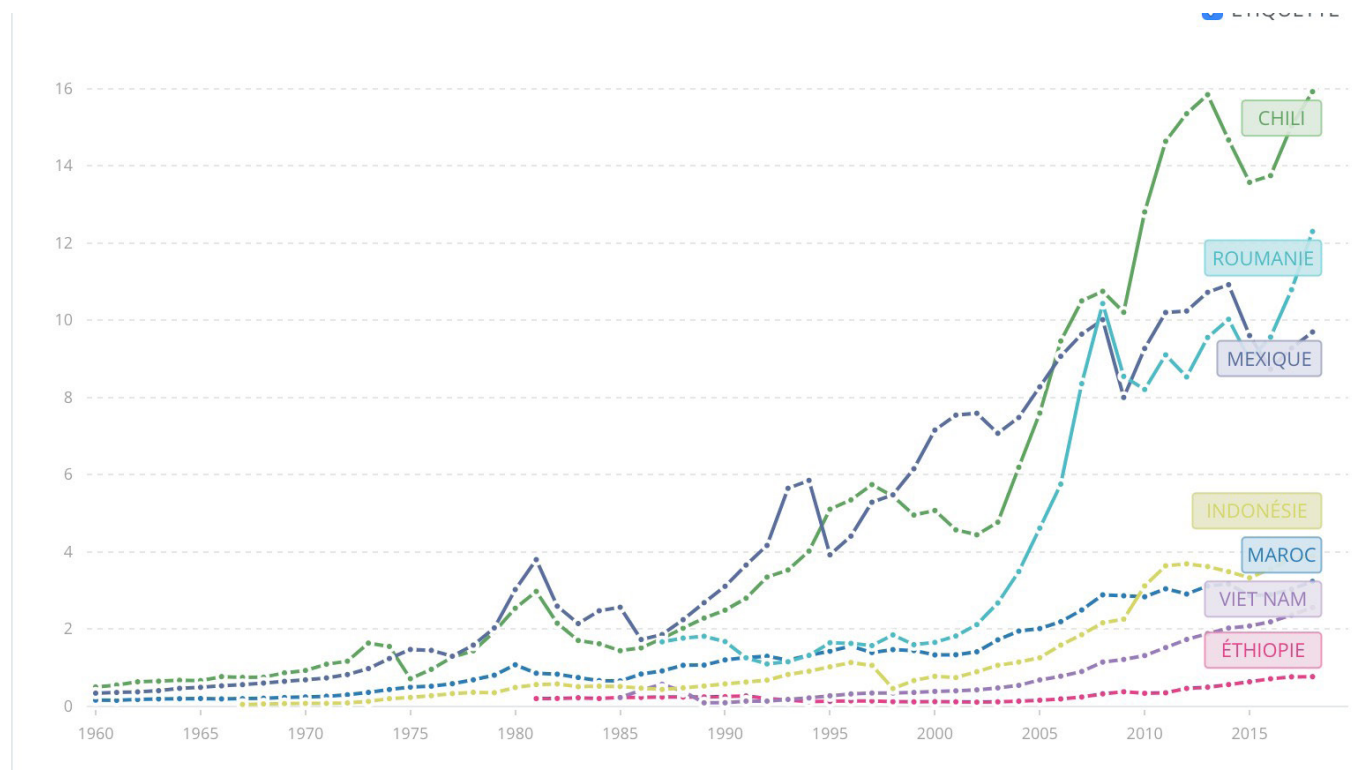
que leur marché intérieur en croissance, offrant des perspectives plus larges. Néanmoins, il est possible de remarquer qu'un « petit » pays comme le Chili (16 millions d'habitants) parvient à soutenir un processus constant d'accumulation de capital fixe assez élevé. Le Maroc a connu une trajectoire émergente entre 2004 et 2008, mais depuis, cet indicateur a tendance à stagner en volume et donc régresser en termes relatifs par rapport à son PIB.



Graphique 2. Formation brute de capital fixe (en milliards de USD constants de 2010)

Les effets d'échelle de l'investissement productif peuvent se lire dans les trajectoires du PIB par habitant. Les pays qui ont réussi à générer un investissement national important, connaissent un accroissement de leur richesse par habitant très fort, surtout si le volume de

l'investissement est élevé par rapport à la population (exemples de la Roumanie entre 2000-2006 ou du Chili 2005-2012). Dans les « grands » pays de l'échantillon, le Mexique arrive également à générer de forts effets d'entraînement sur la richesse par habitant (graphique 3).



Graphique 3. PIB par habitant en milliers de USD courants

Le PIB par habitant ne saurait constituer à lui seul une indication sur l'équité de l'allocation des ressources monétaires au sein d'un pays. Les pays d'Amérique Latine comme le Chili ou le Mexique, sont à titre d'exemple plus inégalitaires que le Maroc si on se réfère au coefficient de l'indice GINI (mesurant l'écart entre le revenu moyen du plus haut décile et du plus bas). Néanmoins, les inégalités de

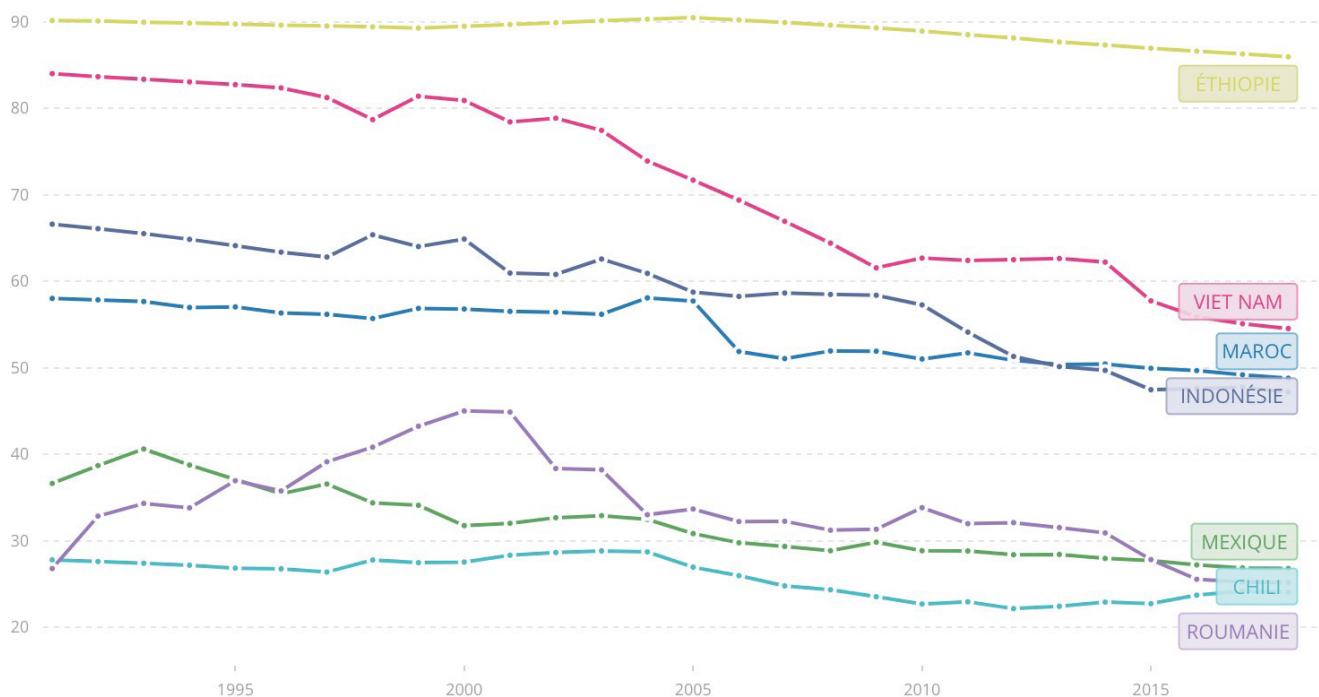
revenu ne sont pas le seul indicateur pour comprendre à quel point la croissance économique génère un processus continu d'accumulation des ressources et une sécurité matérielle pour une frange de plus en plus grande de la population. La question de la structure du marché du travail et de l'emploi décent est tout aussi sinon plus importante.

3. RÔLE ET STRUCTURE DU MARCHÉ DE L'EMPLOI

La qualité des emplois créés permet de comprendre le potentiel de la demande intérieure adressée au secteur privé national et donc le potentiel que les investisseurs peuvent espérer d'un nouvel investissement. La structure du marché de l'emploi détermine donc fortement le processus endogène de croissance économique.

Dans cette catégorie, trois groupes de pays se dégagent nettement : tout d'abord ceux dans lesquels le marché de l'emploi est plus

formalisé, correspondant à des pays plutôt urbanisés, avec des indicateurs éducatifs plus élevés (Chili, Mexique, Roumanie). Dans les pays à revenu intermédiaire (Vietnam, Maroc, Indonésie) l'emploi formel représente moins de 50% du marché de l'emploi. Au sein de ce groupe, le marché du travail connaît un processus tendanciel d'amélioration, qu'il soit rapide (Vietnam, Indonésie) ou plus lent (Maroc). Cette amélioration de l'indicateur est corrélée avec une montée en gamme de l'économie et des besoins en emplois plus qualifiés, elle peut être considérée comme l'indicateur d'un véritable développement inclusif par la création d'emplois pérennes.



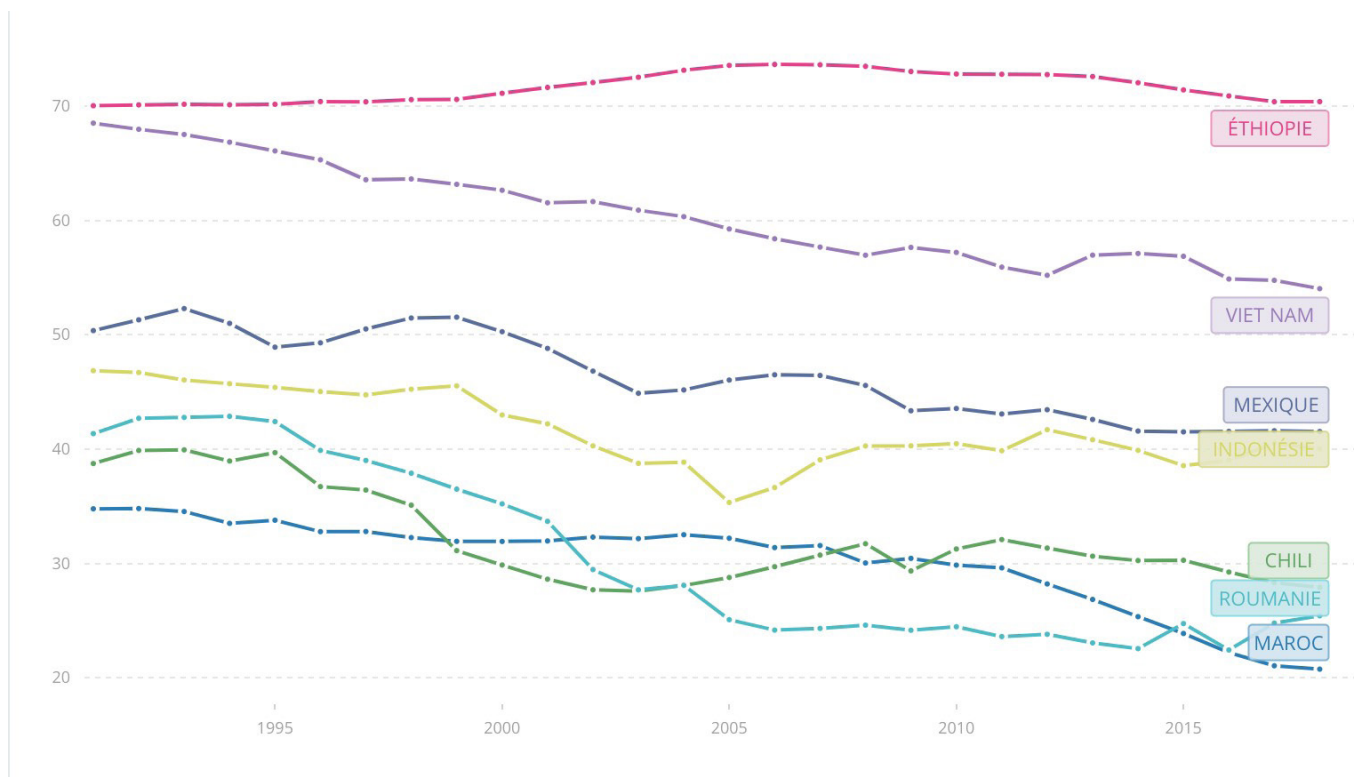
Graphique 4. Taux d'emploi vulnérable (en %).

Cette amélioration graduelle du marché de l'emploi est un processus qui peut être produit par une combinaison de politiques publiques de formalisation, de résorption de l'informel, et d'un processus graduel d'amélioration du niveau éducatif des populations, ce qui leur permet de prétendre à de meilleurs emplois, mais aussi de s'organiser ou résister à l'emploi vulnérable. Cette résistance à l'emploi vulnérable peut prendre plusieurs formes. En l'absence de cadre normatif ou de régulation de l'État dissuadant le travail informel, il peut y avoir une sortie du marché du travail de la part de certaines parties de la population telle une forme de préférence pour l'inactivité - au sens où il est préférable de ne pas avoir d'emploi plutôt que d'occuper un emploi mal rémunéré ou mal protégé.

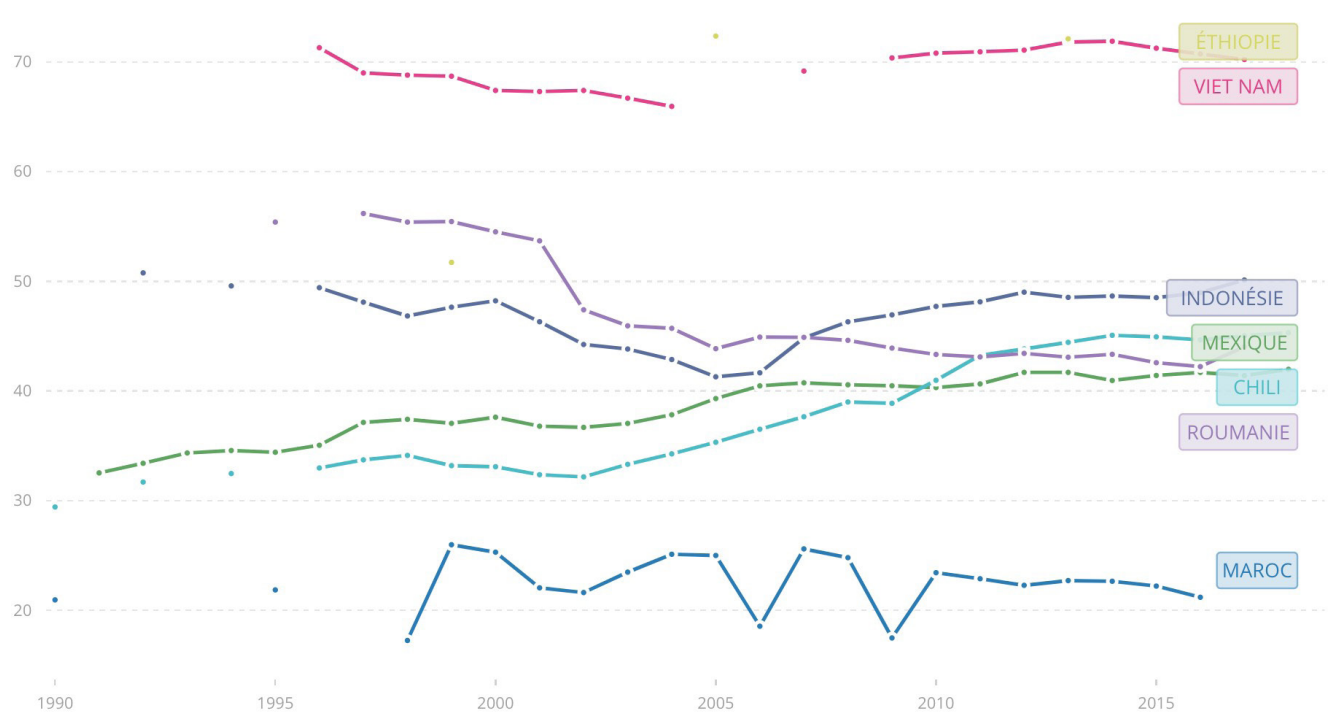
Parmi les indicateurs du marché de l'emploi au Maroc, il en est un qui devrait notamment attirer l'attention : celui du taux d'activité des femmes qui est en régression constante depuis plusieurs années. Dans les pays à faible revenu de l'échantillon (Éthiopie), on observe un fort taux d'activité des femmes et notamment des femmes très jeunes (graphique), travaillant souvent dans le secteur rural ou agricole. Un pays en rattrapage de développement comme le Vietnam s'éloigne de cette tendance sous l'effet de l'allongement des études des filles et de leur entrée plus tardive dans le monde du travail. Dans les pays à revenu intermédiaire, le taux d'emploi des femmes s'établit autour de 40 à

60% y compris pour un pays comme le Mexique, où un grand nombre de femmes jeunes travaillent dans un environnement d'emploi précaire en termes financiers, mais toutefois assez formalisé (graphique 4). Dans le cas des pays à revenu intermédiaire haut (Chili et Roumanie), le taux d'activité des jeunes femmes est faible à cause de la scolarisation, mais le taux d'emploi total des femmes atteint les 40 à 50% pour l'ensemble des femmes (graphique 6).

Dans le cas du Maroc, le taux d'emploi des femmes jeunes est extrêmement faible (moins de 20%), plus bas encore que des pays à revenu intermédiaire haut comme le Chili ou la Roumanie alors que les taux de scolarisation au secondaire ou à l'université sont plus faibles. Néanmoins, la baisse sensible de ce taux depuis 2009 peut s'expliquer sur l'allongement de la scolarisation des filles (notamment au niveau du secondaire et dans les zones urbaines). Toutefois, le taux d'activité féminine global ne s'améliore pas après la fin de la scolarité (graphique 6). Ceci nous montre un symptôme sans doute assez parlant d'un dysfonctionnement structurel du marché du travail dans le pays. Le peu d'opportunités au total et les opportunités de moindre qualité (formalisation) entraînent un désengagement et une préférence pour la non-participation sur le marché de l'emploi, même pour les femmes les mieux formées.



Graphique 2. Taux d'activité des femmes de 15 à 24 ans



Graphique 6. Taux d'activité total des femmes (15-59 ans).

4. QUELQUES LEÇONS

Les pays en développement, généralement moins dotés en capital financier, peuvent adopter différentes variantes de la même stratégie globale selon la taille de leur population, et donc de leur marché intérieur. Ce qui guide cependant leur modèle de développement économique est généralement de produire un arrimage international suffisamment générateur d'investissements pour effectuer un rattrapage économique, une diffusion des techniques de production, et une appropriation locale dans des secteurs plus nombreux. Le modèle de l'intégration des pays de l'Est à l'Union Européenne, comme le cas de la Roumanie, concilie une convergence structurelle et réglementaire avec les pays de l'Union Européenne qui prend la forme d'un rattrapage économique arrimé sur les performances de la zone Euro. Le Mexique, lui, est arrimé sur les échanges avec la zone Nord-Américaine, avec une taille critique lui permettant de prétendre à attirer un investissement étranger fort et diversifié et accroître un marché intérieur. Un des principaux enjeux est de pouvoir gérer les très fortes inégalités et la formalisation de son marché du travail. Le Chili, petit pays très ouvert, a su profiter de l'investissement étranger pour dynamiser un marché intérieur et l'investissement productif dans le pays. A terme, son sentier de croissance le mènera également à devoir prendre en

charge les questions d'inégalités, d'accès à la santé et l'enseignement supérieur pour une partie de sa population puisque ses politiques sociales sont relativement peu développées et son accès à l'enseignement supérieur est fortement privatisé. Toutefois, le pays a réussi à créer un nombre d'emplois presque suffisant pour sortir 80% de sa population d'une situation de vulnérabilité.

Politique de l'investissement et politiques d'accompagnement structurel du marché de l'emploi vont donc de pair dans la recherche de l'équilibre du modèle de développement. Cette analyse sommaire à vocation d'illustration, ne prend évidemment pas en compte tous les facteurs d'une politique macroéconomique et notamment la question du régime de change, importante pour la stabilité et le financement de l'économie. Néanmoins, la stabilité actuelle du régime de change du Maroc a plutôt la vertu de pouvoir sécuriser les investissements étrangers tout en contenant l'inflation de façon efficace. A terme, le pays aura sans doute intérêt à évoluer vers un régime plus flexible à la condition qu'il atteigne un certain niveau de diversification de ses filières industrielles afin de pouvoir ajuster un niveau plus intéressant de salaire avec une compétitivité de ses produits sur les marchés internationaux.



VI - SYNTHÈSES DES DISCUSSIONS MENÉES AU SEIN DE L'INSTITUT AMADEUS

1. CONFÉRENCE INAUGURALE DU CYCLE « LE DÉVELOPPEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE AU MAROC : SOUBASSEMENTS D'UN NOUVEAU MODÈLE INCLUSIF ET DISRUPTIF »

Afin d'inaugurer son cycle de tables rondes « Penser le nouveau modèle de développement du Maroc : la nécessité d'une approche intégrée et participative », l'Institut Amadeus a organisé une première conférence débat le mercredi 10 Avril 2019 dans ses locaux. Sous le thème « le développement socio-économique au Maroc : Soubassements d'un nouveau modèle inclusif et disruptif ». La conférence de lancement a connu la participation d'intervenants importants, dont des membres du gouvernement qui se sont accordés sur l'urgence de rénover le modèle de développement du Maroc. Elle a permis de dresser un bilan multidimensionnel des acquis et des retards tout en identifiant les freins et les « oubliés » du développement au Maroc.

Lors de la cérémonie d'ouverture, M. Brahim Fassi Fihri, Président Fondateur de l'Institut Amadeus, a insisté sur la nécessité de « capitaliser sur les avancées du Modèle de Développement et de l'adapter au contexte et aux défis actuels ». En rappelant le blocage du Projet de Loi Cadre sur l'éducation au Parlement, il a appelé à ne pas s'approprier « un secteur critique et stratégique à des fins politiques et partisans (...) d'autant plus que l'inflexion de ce modèle provient d'une Initiative Royale ». Le Ministre de la Santé, Anas Doukkali a, quant à lui, appelé à « inclure toutes les forces vives de la nation dans le projet du nouveau Modèle de développement », avant de céder la parole au Secrétaire d'Etat chargé de l'Investissement auprès du Ministre de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie numérique, Othman El Ferdaous, qui a insisté sur l'importance du capital humain et de la compétence dans le choix des personnes à qui reviendra la conception mais aussi l'exécution d'un projet de telle ampleur.

ALLOCUTIONS D'OUVERTURE :

- *Anas Doukkali, Ministre de la Santé*
- *Othmane El Ferdaous, Secrétaire d'Etat auprès du Ministre de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique, chargé de l'Investissement*
- *Brahim Fassi-Fihri, Président Fondateur de l'Institut Amadeus*

a. « Nouveau Modèle de croissance économique : quels éléments de continuité et quels éléments de rupture avec l'ancien modèle ? »

Bien que soutenue, la croissance au Maroc ne crée pas suffisamment d'emplois, ne profite pas à toutes les catégories de la société et demeure étroitement corrélée aux

aléas climatiques. Le constat unanime d'un "essoufflement du modèle d'industrialisation et de croissance" pose alors un double questionnement qui se trouve à l'origine de l'aggravation des inégalités sociales et territoriales : celui du caractère non inclusif de la croissance, et celui de sa primauté dans l'élaboration des politiques publiques. C'est à ce niveau que le modèle de développement devrait apporter des nouvelles réponses en misant sur une revalorisation des sources de croissance inexploitées ou faiblement exploitées, et une redistribution des richesses plus équitable.

Lors de cette première séance plénière, Nouredine El Aoufi, Professeur d'Economie à l'Université Mohammed V et Président de l'Association des Sciences Économiques, a précisé que le débat autour du nouveau Modèle de développement se tenait dans trois espaces distincts, à savoir le forum universitaire, le forum politique et le forum citoyen. Souvent, les trois espaces n'interagissent pas entre eux, ce qui compromet la réussite d'un tel projet. D'où l'intérêt de cette rencontre qui a permis de réunir les acteurs issus de ces trois espaces.

Pour sa part, Driss Aissaoui, Directeur Général d'A2Z Communications, analyste politique et économique pour différents médias audiovisuels, a passé en revue les décisions majeures ayant influencé la trajectoire de l'économie Marocaine afin d'en tirer les leçons nécessaires.

Dans le même esprit, et après avoir rappelé les périodes marquantes de l'économie Marocaine et le courant dominant qui a influencé chacune d'elles, Abdelmalek Alaoui, PDG de Guépard Group, affirme que « le monde économique a une grande responsabilité dans la réponse aux problèmes sociaux ». Pour lui, le véritable échec de l'économie Marocaine est celui de son incapacité à redistribuer les richesses de manière équitable. Il préconise à cet effet la mise en place d'une taxe à l'employeur qui permettrait de pallier ces inégalités. Enfin, il a mis en exergue la profonde fracture qui caractérise le Royaume, entre un Maroc « déclassé » et « un Maroc qui va trop vite », citant différents projets comme Tanger Med ou encore CFCA. Selon lui, « en progressant, le Maroc s'est concentré ».

Abdellatif Maazouz, Président de l'Alliance des Économistes Istiqlaliens, a insisté quant à lui sur l'importance de doter le pays d'un climat des affaires propice qui "garantit la liberté d'entreprendre et met fin à l'économie de rente", et sur la nécessité d'opérer une rupture dans les modes de gouvernance actuels. Cela contribuerait à favoriser une approche holistique qui seule, permettra de distinguer le nouveau Modèle de développement des programmes sectoriels déjà existants.

Saloua Karkri Belakziz, Présidente de GFI Afrique, souligne le rôle qui devra être accordé à l'investissement privé ainsi que la structuration de l'espace privé à travers le nouveau Modèle de développement. Par ailleurs, elle revient sur le retard du Maroc au niveau des NTIC. Selon Mme Belakziz, « il faut généraliser le haut débit et l'accès à internet : Nous ne connaissons pas 60% des métiers de demain. Alors, il faut insister sur la formation de base pour que les jeunes soient capables de s'adapter à de nouveaux métiers ».

A ce titre, elle soutient que le Maroc ne « doit pas inventer un modèle économique, mais entrer dans le modèle économique » exigé par le contexte mondial actuel. Enfin, elle propose une association plus poussée entre l'Europe et l'Afrique, afin de contrer les géants Asiatique et Américain.

La dimension Africaine du nouveau Modèle de développement Marocain occupe également une place décisive. Pour Sanae Lahlou, Directrice du Département Afrique du Cabinet Mazars, le Modèle de développement doit impérativement s'adapter à l'actualité du pays et aux enjeux géostratégiques qui ont beaucoup changé ces dernières années. Le passage d'une économie tournée principalement vers l'Europe à une économie de plus en plus tournée vers l'Afrique, ne doit pas s'inscrire dans une logique de substitution choisie par dépit, mais plutôt dans une logique de transformation et d'intégration. Au-delà des relations économiques, le modèle de développement marocain doit permettre d'enraciner l'identité Africaine au sein de la culture nationale.

INTERVENANTS :

- *Driss Aissaoui, Analyste politique et économique*
- *Abdelmalek Alaoui, PDG de Guépard Group*
- *Noureddine ElAoufi, Président de l'association marocaine des sciences économiques*
- *Mohammed H'midouche, PDG d'Inter Africa Capital Groupe*
- *Saloua Karkri Belkeziz, Présidente de GFI Afrique*
- *Amine Laghidi (modérateur), Vice-Président de International Mining & Energy Congress in Africa*
- *Sanae Lahlou, Directrice de la Business Unit Afrique, Mazars Maroc*
- *Abdellatif Maazouz, Président de l'Alliance des Économiste Istiqlaliens et ancien Ministre du Commerce Extérieur, ancien Ministre Délégué chargé des Marocains résidant à l'étranger*

b. « Équité, inclusion et bien être : Vers un nouveau pacte social »

La lecture de la situation sociale au Maroc révèle un paradoxe frappant : si les secteurs sociaux sont ceux où l'Etat investit le plus en leur octroyant la part du lion de son budget, ils sont aussi ceux où le retour sur investissement est le plus faible. Karim Tazi, Administrateur du Groupe Richbond, décrit ce paradoxe comme une "double peine" pour les citoyens Marocains, en particulier la classe moyenne et défavorisée, qui en paient les frais. Pour lui, « le modèle de développement Marocain répond parfaitement aux standards et normes internationales et s'insère dans le processus de mondialisation. Néanmoins, lorsque l'on procède à un examen plus approfondi de ce modèle, il s'avère qu'il a été très largement perverti par le modèle politique ». Karim Tazi a alors déploré

le manque de volonté politique et une réticence à établir un État de droit notamment à travers le droit de propriété ou encore l'application des contrats, ce qui nuit gravement à la réussite du modèle. Il cite par ailleurs le Conseil de la concurrence créé en 2008 et l'Instance de prévention de la corruption créée en 2007, et dont l'efficacité serait, selon lui, largement remise en question.

Rebondissant sur la redevabilité de l'Etat envers ses citoyens, en mettant cette fois-ci l'accent sur la problématique de l'égalité des genres, Leila Rhiwi, représentante du Bureau Multi-pays de l'ONU Femmes pour le Maghreb, a rappelé que « la croissance et la prospérité économiques dont jouit le pays ne profite pas à toutes et à tous et demeure inappropriée à la femme Marocaine, en particulier dans le monde rural ». Brandissant les statistiques récentes sur la participation des femmes, et soulignant que le mauvais classement du Maroc dans le Gender Index Gap est dû au faible taux d'emploi des femmes, elle démontre que « l'économie Marocaine, privée de la moitié de sa population que sont les femmes, ne peut être inclusive ».

Dans le même ordre d'idées, Maryam Bigdeli, Représentante de l'OMS au Maroc, évoque les opportunités que pourrait offrir le secteur de la Santé en termes d'insertion professionnelle et d'autonomisation des femmes. En effet, « le Maroc fait partie des 50 pays qui ont le moins de ressources humaines dans le domaine de la santé ». Elle évoque, par ailleurs, la problématique de la Couverture Sanitaire Universelle et rappelle que celle-ci couvre uniquement les soins des malades. A cet effet, l'élaboration d'une Couverture Santé Universelle devient primordiale. Celle-ci serait plus inclusive et permettrait de couvrir la réparation de tous les maux engendrés par l'environnement et non pas seulement les soins médicaux. Enfin, elle pointe du doigt l'insécurité, qui constitue un facteur contraignant pour la santé des Marocains. « 1/3 des Marocains est en surpoids, la méthode la plus simple et la moins coûteuse pour prévenir certains problèmes de santé est la marche. Or la femme ne se sent pas en sécurité à l'extérieur ».

Pour sa part, Nouzha Skalli, ancienne Ministre du développement social, de la Famille et de la Solidarité, a invité les différents acteurs à briser les tabous, dont notamment celui de la liberté sexuelle. Elle a également appelé à une réconciliation linguistique, dans la mesure où la guerre entre les arabisants, qui dominent le pouvoir politique, et les francisants, qui dominent à leur tour le pouvoir économique, se ressent dans la vie quotidienne des marocains et crée une fracture culturelle au sein de la société. Enfin, elle a rappelé la forte discrimination à l'égard des femmes qui impacte économiquement le Royaume et la Région MENA. Elle cite les chiffres de l'OCDE : « Le coût de la discrimination dans la région MENA est de 575 Milliards de Dollars par an ».

Younes Sekkouri, Doyen de la Région Afrique, École des Ponts Business School et ancien Député, revient sur l'écart entre la vision de l'élite qui gouverne, et les différentes expériences vécues par la population. Un écart qui empêche les politiques publiques de jouer pleinement leur rôle et de répondre aux besoins réels, notamment des populations les plus pauvres.

Tant sur le plan économique que sur le plan social, l'éducation a occupé une place centrale dans le débat, dans la mesure où elle constitue « la seule carte qui garantira la réussite du pari du développement et de la croissance inclusive au Maroc », comme l'a conclu Abdelmalek Alaoui, PDG de Guépard Group lors de la séance précédente.

Avant de proposer des pistes d'amélioration, Samir Benmakhlouf, PDG et Fondateur de la London Academy School, revient sur les réalités fâcheuses et contradictoires du système éducatif Marocain : « Sur 100 enfants inscrits à l'école, 18 obtiennent leur Bac, 6 poursuivent des études supérieures, et 4 seulement trouvent un emploi », en ajoutant qu'il « faut arrêter de rêver d'une école à la Scandinave alors que l'Etat Marocain ne dépense que 700 dollars par enfant tandis que les autres pays plus avancés comme la Turquie en dépensent plus de 4000 ». A ce titre, il insiste sur la nécessité de reconsidérer et de redéfinir le rôle de l'enseignant afin de réduire l'ampleur du déphasage entre le rapport que les différentes générations entretiennent avec les Nouvelles Technologies de l'Information et la Communication. Un déphasage qui explique en grande partie l'inadaptation des méthodes d'enseignement aux mutations que connaît le monde.

Cette inadaptation se traduit également et, de manière plus globale, au niveau de la nature des compétences acquises durant la formation et celle des compétences requises sur le marché de l'emploi. Comme le souligne Houdaifa Ameziane, ancien Président de l'Université Abdelmalek Essaadi, « nous avons donné de l'importance à la discipline et au contrôle plutôt qu'à l'autonomie. Les jeunes arrivent donc sur le marché avec un manque de force de propositions et de faculté de synthèse ».

Dans le même ordre d'idée, Jamal Belahrach, Président de la Fondation Zakoura pour l'Éducation, rappelle l'ampleur de l'économie de la connaissance à travers le monde et affirme que le « savoir est l'or et le pétrole de ce 21ème siècle », et mérite donc d'être au centre du nouveau Modèle de développement. Il appelle au renforcement du capital humain à travers la formation professionnelle, en rappelant que « seul 1% des entreprises fait appel au dispositif actuel mis en place par l'OFPPT » et à donner la priorité aux TP-PME, qui constituent plus de 90% du tissu productif national, et qui demeurent pourtant marginalisées dans l'élaboration des politiques publiques. Pour conclure, Jamal Belahrach, alerte sur le manque de réactivité des acteurs de développement dans la proposition d'un nouveau pacte social. Il rappelle que c'était en 2009 que Sa Majesté le Roi Mohammed VI avait sollicité les acteurs de développement dans ce sens, et que, 10 ans après, rien de concret n'a été proposé. Pour lui, « le nouveau pacte social doit être, avant toute chose, un pacte de confiance » et de respect des libertés individuelles.

INTERVENANTS :

- *Houdaifa Ameziane, Président de l'Université Abdelmalek Essaadi, ancien Directeur de l'ENCG Tanger*
- *Jamal Belahrach, Président de la Fondation Zakoura*
- *Samir Benmakhlouf, PDG de London Academy*
- *Maryam Bigdeli, Représentante de l'OMS au Maroc*
- *Ryad Mezzour (modérateur), Expert Senior au CESE*
- *Leila Rhiwi, Représentante du Bureau Multi-pays de l'ONU Femmes pour le Maghreb*
- *Younes Sekkouri, Doyen Région Afrique, École des Ponts Business School.*
- *Nouzha Skalli, Militante Associative, Ancienne Ministre du développement social, de la Famille et de la Solidarité*
- *Karim Tazi, PDG du Groupe Richbond, Militant Associatif*

2. « Agriculture et Économie Sociale et Solidaire : Deux leviers pour une croissance inclusive » (Chatham House Rules)

Dans le cadre de la réflexion menée par l'Institut Amadeus à travers le cycle de conférences « Penser le nouveau Modèle de développement au Maroc : la nécessité d'une approche intégrée et inclusive », un premier workshop (Chatham House Rule) s'est tenu le 09 mai 2019 au siège de l'Institut Amadeus afin de débattre du rôle que jouent et doivent jouer l'agriculture et l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) dans la promotion de la croissance inclusive au Maroc.

Le Plan Maroc Vert et les différents plans sectoriels ont instauré une dynamique encourageante, avec en ligne de mire l'objectif de faire de l'agriculture un facteur de croissance durable et inclusive. Pour y parvenir, le changement du « Mindset » a été unanimement proposé. Tous les participants ont également relevé la nécessité de mettre l'humain au cœur de la solution.

La nécessité d'assurer la convergence des politiques publiques de promotion du secteur agricole à travers une meilleure communication institutionnelle et une approche participative est également à reconsidérer. Cela pourrait réduire l'enchevêtrement entre les différentes institutions impliquées et optimiser leurs efforts. Par ailleurs, à l'heure où les territoires deviennent acteurs de leur propre développement, les régions et les collectivités doivent jouer un rôle de plus en plus prononcé dans la promotion des initiatives locales.

Le financement, le foncier et l'exploitation raisonnée des ressources ont également été abordés comme des piliers importants pour renforcer la résilience et la productivité du secteur agricole.

De son côté, la production agricole doit être revalorisée, de manière à ne plus dépendre de la demande étrangère tout en rapportant plus à l'économie Marocaine. Par ailleurs, elle devrait également être partiellement repensée en faisant appel en partie à l'agriculture biologique, dans le respect des cultures et des sols.

L'éducation et la recherche participative ont été abordées comme éléments clés qui méritent d'être renforcés afin d'accompagner les différents dispositifs. D'un côté, la recherche-action et la production d'études et de statistiques sur des thématiques agricoles devrait être favorisée au sein des universités, mais aussi au sein des établissements privés et publics qui se consacrent à la recherche. De son côté, l'éducation au Maroc, dans le monde rural comme dans le monde urbain, devrait accorder à l'agriculture et l'environnement une place de choix, et ce dès le plus jeune âge.

Pour sa part, l'accompagnement et la formation des entrepreneurs et des petits agriculteurs doit être plus adapté à leurs besoins, notamment en matière de management, de comptabilité et de commercialisation.

Par ailleurs, il a été communément reconnu que le monde rural ne peut être réduit au secteur agricole, comme le secteur agricole ne peut être réduit au monde rural dans la mesure où l'espace urbain peut aussi favoriser l'émergence de nouveaux débouchés, notamment en matière de recyclage.

En somme, la réflexion autour de la réforme du secteur agricole devrait porter sur la recherche d'un équilibre entre la recherche d'une autosuffisance et le respect des ressources naturelles et humaines. En renforçant les acquis et en évitant les erreurs du passé, l'agriculture Marocaine pourra enfin jouer son rôle de catalyseur de la croissance inclusive.

PARTICIPANTS À LA TABLE RONDE :

- *Amjed Achour, Fondateur Arts Advisory, Ancien Directeur de la RSE à Centrale Danone*
- *Adnane Addioui, Cofondateur et Chief Visionary Officer, Moroccan Center for Innovation and Social Entrepreneurship*
- *Najib Akesbi, Enseignant-Chercheur, Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II*
- *Ahmed Amri, Directeur adjoint, International Center for Agricultural Research in the Dry Areas (ICARDA) Maroc*
- *El Mahdi Arrifi, Directeur Général de l'Agence de Développement Agricole*
- *Mustapha Ben El Ahmar, Directeur du CERCAM, Groupe Crédit Agricole du Maroc*
- *Zineb Benrahmoune Idrissi, Agroécologiste*
- *Jaouad Chami, Commissaire Général du SIAM*
- *Safae Derj, Cadre à la Direction Centrale de la RSE, Groupe Crédit Agricole du Maroc*
- *Charif Guessous, Secrétaire Général Fimabio*
- *Annie Mellouki, Présidente du Réseau des Initiatives Agroécologiques au Maroc*
- *Aziz Moutamani, Représentant de la Fondation PUM au Maroc*

3. « E-gouvernance au Maroc : Vers une réconciliation entre citoyens et Administration publique ? » (Chatham House Rules)

La réflexion menée par l'Institut Amadeus à travers le cycle de conférences « Penser le nouveau Modèle de développement au Maroc : la nécessité d'une approche intégrée et inclusive », s'est poursuivie lors d'un workshop qui s'est tenu le 16 mai 2019 au siège de l'Institut Amadeus.

Alors que le monde technologique et digital connaît une (r)évolution constante avec l'avènement du cloud, de l'intelligence artificielle ou encore l'arrivée de la 5G, force est de constater la fracture qui persiste entre les citoyens et l'administration Marocaine.

À ce titre, le 29 juillet 2018, lors du 19ème Anniversaire de l'Accession au Trône, Sa Majesté le Roi Mohammed VI interpelle les services publics sur l'importance « d'organiser un échange coordonné des informations, grâce au recours à l'informatique et aux nouvelles technologies » et de faire le nécessaire pour éviter que l'utilisateur ait à fournir à une administration une information ou un document détenu par une administration.

En effet, l'exploitation des nouvelles technologies pour la dématérialisation de l'administration permettrait sans doute la réconciliation des citoyens avec les services publics. Et pour cause, les bénéfices sont nombreux : réduction des coûts et des délais d'attente, démarches facilitées et plus accessibles.

Bien que le Maroc se classe 4ème en Afrique d'après le rapport « E-Gouvernement Survey 2016 » des Nations Unies, un rapport plutôt alarmant de la Cour des Comptes sur l'État de cette stratégie a été publié. Placé au cœur de la réforme de l'administration, de nombreuses initiatives ont vu le jour comme la création d'un portail national des réclamations, le centre d'appel et d'orientation, le portail de l'emploi etc. Néanmoins, certains intervenants se sont accordés sur le fait que le digital ne fonctionne pas ou mal. À ce jour, on constate également l'absence de Directeur de Systèmes d'Informations au sein de certains Ministères.

C'est alors une réalité à deux vitesses qui ressort de ces discussions. Alors que certaines administrations ont d'ores et déjà franchi une étape importante en passant au « zéro papier » et en se digitalisant entièrement, à l'instar du Service des Douanes, d'autres peinent à avancer.

Les recommandations de l'OCDE dans le cadre du dialogue Maroc-OCDE en 2017 ont mis en avant la nécessité de créer une structure apte à piloter la mise en œuvre de cette stratégie. C'est dans cette perspective que l'Agence du Développement Digital (ADD) a été créée fin 2017. Devenue opérationnelle en 2019, elle s'inscrit dans la continuité de la stratégie Maroc Digital 2020 et propose une feuille de route pour le digital, élaborée en concertation avec les organes de gouvernance. Cette agence s'est heurtée également à des difficultés liées à sa création et cherche encore à identifier la nature des relations interministérielles et de qui elle dépend.

Autre point de blocage relevé durant le workshop est relatif au capital humain alors qu'un manque de personnes formées aux nouvelles technologies se fait ressentir.

En résumé, les intervenants ont constaté une latence qui est inhérente à l'administration marocaine. Pour pallier ces difficultés, il est nécessaire de tenir compte des facteurs culturels, environnementaux et des TIC. Cette transformation digitale ne pourra se faire correctement sans cadre référentiel. Enfin, les intervenants ont insisté sur l'importance de la désignation d'une personne ayant la légitimité politique pour porter ce projet.

PARTICIPANTS À LA TABLE RONDE :

- *Mohamed Afsahi, Project Manager, Orange Maroc.*
- *Salah Baïna, Expert Digital, Responsable de la structure de Recherche «AIQualsadi - Digital & Innovation», Enseignant-Chercheur, ENSIAS.*
- *Mehdi Bensaid, Ancien Député.*
- *Said Harchi, Responsable Master Cyberdéfense et sécurité de l'information, Groupe ISGA.*
- *Aboubakr Himeur, Directeur de la Facilitation, du Système d'information et de la stratégie, Direction Générale des Impôts.*
- *Salma Karim, Responsable Capital humain et innovation à l'Agence du Développement Digital.*
- *Saloua Karkri Belkeziz, Présidente de l'APEBI.*
- *Nawfal Laarabi, Président Fondateur de Uberal, Co-fondateur de African Research & Publishing Company.*
- *Meryem Lamkimel, Ingénieure en télécoms, Direction de l'Administration des Douanes et Impôts indirects.*
- *Yasser Monkachi, Consultant et Formateur en Stratégie d'Influence, Digital Strategist.*
- *Younes Sekkouri, Doyen Région Afrique, École des Ponts Business School, Ancien Député.*
- *Abdellatif Yagou, Président du Conseil National de l'Ordre des Notaires.*

4. « LES MÉTIERS MONDIAUX DU MAROC : COMMENT PÉRENNISER LA DYNAMIQUE DU SECTEUR ? » (CHATHAM HOUSE RULES)

La réflexion menée par l'Institut Amadeus à travers le cycle de conférences « Penser le nouveau Modèle de développement au Maroc : la nécessité d'une approche intégrée et inclusive », s'est poursuivie lors d'un workshop qui s'est tenu le 21 mai 2019 au siège de l'Institut Amadeus, autour de la thématique Les Métiers Mondiaux du Maroc (MMM) : Comment pérenniser la dynamique du secteur ?

La réflexion autour des métiers mondiaux du Maroc suppose d'emblée de reconnaître qu'il y a des acquis importants en la matière, et nul ne peut contester le succès des Métiers Mondiaux du Maroc. Il apparaît comme fondamental de capitaliser sur les acquis de ce secteur, tout en faisant en sorte de faire gagner le marché national en attractivité. Cette stratégie permettrait à terme, de solidifier les dits acquis, et s'insérerait également dans une optique d'attraction des Géants du Numérique, les GAFAs, à l'heure où le Maroc a d'ores et déjà du retard sur d'autres pays du continent à l'instar du Ghana, du Nigéria ou de l'Afrique du Sud.

Pour continuer de développer le secteur des Métiers Mondiaux du Maroc, il est nécessaire de pousser le secteur privé national à s'investir dans ceux-ci. En effet, l'importance d'introduire des acteurs marocains dans les domaines à très haute valeur ajoutée est primordiale. Tout comme il est essentiel d'ériger le Plan d'Accélération Industrielle en écosystème.

Un autre point soulevé pendant la table ronde est la nécessité d'encourager la production plutôt que l'export seul. Aujourd'hui, contrairement à nombre de ses concurrents, le Maroc transforme et exporte, mais produit peu. En effet, le câblage, l'assemblage, la peinture, et le montage sont autant de tâches effectuées sur le territoire qui relèvent plus de manutention que de production.

L'exemple du offshoring a également été cité pour expliquer le plafond de verre que n'ont pas réussi à franchir les opérateurs économiques Marocains. Placé sur des secteurs à faible valeur ajoutée, concurrencés par des économies à faible revenu, la montée en gamme des services proposés à l'international se fait toujours attendre malgré de belles prouesses.

Pour pérenniser les Métiers Mondiaux du Maroc en général et le offshoring en particulier, le Maroc doit se focaliser sur le développement des métiers de reengineering. Cela pourrait inévitablement donner un nouveau souffle à ce secteur.

Sur le positionnement international des MMM, les experts présents ont également souligné la nécessité de recentrer les stratégies liées aux Métiers Mondiaux du Maroc sur la dimension Africaine. La ZLECAf, récemment entrée en vigueur, offre des opportunités de ce domaine, en plus des possibilités qu'offre la CEDEAO. Pour contribuer à l'essor de ces MMM, les experts se sont également entendus sur la nécessité de changer

de benchmark et de référentiel, en s'assurant d'être en accord avec les critères de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE), à titre d'exemple, pour contribuer à hisser le secteur vers le haut.

Le dernier point qui a fait l'objet de discussions est la proposition de formation d'un Secrétariat d'État à l'Intelligence Économique qui serait un véritable lien entre les différents Ministères à vocation économique et commerciale. Celui-ci est essentiel pour la synergie des diverses politiques sectorielles mais aussi la convergence des politiques publiques.

PARTICIPANTS À LA TABLE RONDE :

- *Driss Aissaoui, Économiste et chroniqueur radio et télévision*
- *M'hammed Ben Mokhtar, Business Development Associate, Agence Marocaine de Développement des Investissements et Exportations (AMDIE)*
- *Abdou Diop, Managing Partner, Mazars Maroc*
- *Thomas Dournon, Consultant spécialisé en Intelligence Économique*
- *Sanae Lahlou, Directrice de la Business Unit Afrique, Mazars Maroc*
- *Abdellatif Maazouz, Président du Cercle des Économistes Istiqlaliens, Ancien Ministre*
- *Fathallah Sijilmassi, Ancien Secrétaire Général de l'Union pour la Méditerranée, Ancien Directeur Général de l'AMDIE, Ancien Ambassadeur*

5. « CLIMAT DES AFFAIRES AU MAROC : QUELLE STRATÉGIE POUR AMÉLIORER L'ATTRACTIVITÉ DES IDE ET FAVORISER L'INVESTISSEMENT NATIONAL ? » (CHATHAM HOUSE RULES)

Dans le cadre de la réflexion menée par l'Institut Amadeus à travers le cycle de conférences « Penser le nouveau Modèle de développement au Maroc : la nécessité d'une approche intégrée et inclusive », une table ronde s'est tenue le 23 mai 2019 au siège de l'Institut Amadeus, durant laquelle une dizaine d'experts ont débattu de l'environnement du climat des affaires et de la stratégie à adopter pour améliorer l'attractivité des IDE et favoriser l'investissement national.

La restauration de la confiance a été le fil conducteur des débats, essentielle en vue d'une amélioration sensible et du développement du climat des affaires pour une meilleure pénétration des investissements extérieurs mais aussi pour une évolution positive de l'environnement des affaires nationales.

Cette confiance s'est clairement améliorée, notamment à travers les réformes structurelles mises en œuvre par le Royaume pour se conformer à la législation internationale. Cependant, des efforts restent à faire à différents niveaux pour que l'environnement des affaires libère son plein potentiel. En effet, et parmi les griefs les plus fréquemment cités sur le marché marocain, la corruption bat le haut du pavé. D'autres sont également pointés du doigt par les entreprises nationales et internationales telles que l'inadéquation entre la formation et le marché de l'emploi, la très vive concurrence du marché de l'informel, les difficultés d'accès au financement et le système d'imposition fiscale.

Représentant le bras financier des pouvoirs publics dans l'ajustement socioéconomique du Royaume, la fiscalité doit faire l'objet de réformes permettant d'atteindre les objectifs d'équité et d'égalité. Clé de voute de toute société et de tout modèle économique viable, la consolidation de la classe moyenne est de ce fait un enjeu à remplir à terme. La fiscalité doit également représenter un outil incitatif, qui permettrait au Maroc de mettre en place un crédit impôt recherche, en devenant un hub de la « Recherche & Développement », pour soutenir les entreprises et acteurs nationaux tournés vers la recherche alors que les R&D ne représentent que 0,8% du PIB et que les dépenses de recherche publique représentent 8 Milliards de Dirhams. Ceci devrait bien évidemment se faire en concomitance avec un développement de la culture du brevet, quasi inexistante dans le Royaume.

Un autre point soulevé lors de ce débat a été le développement de la Marque Maroc, aussi bien pour l'exporter, que pour attirer des IDE, notamment Africains, au Maroc. Il est nécessaire de la développer notamment sur les marchés émergents et dans les pays du Sud, en mettant en place une synergie de groupe et en s'appuyant sur les relais existants au sein de plusieurs entités et organisations régionales.

Une stratégie doit en effet s'articuler autour d'acteurs mêlant géo-économie, diplomatie et bureaux permanents comme antennes de jonctions relayant les informations et la promotion du Maroc à l'étranger.

Conscient que l'économie marocaine dépend à plus de 90 % de la partie submergée de l'iceberg, les PME doivent faire l'objet d'une politique réinventée et sur mesure. Si on ne construit pas une économie qu'avec des multinationales, les PME apparaissent comme le point nécessaire d'un rehaussement de l'économie Marocaine par le haut en les intégrant au tissu de valeur ajoutée.

Finalement, il faut poursuivre la mise en œuvre de la régionalisation avancée. En effet, la stratégie de développement des infrastructures Marocaines reste concentrée. Ainsi, la vision d'un développement économique territorial ne peut se faire qu'à travers une mise en place d'un développement équilibré au niveau territorial hors de l'axe Casablanca-Tanger.

PARTICIPANTS À LA TABLE RONDE :

- *Abdelhaq Ammani, IP Manager & Valorization, MAScIR*
- *Assia Ben Saad, Secrétariat du point de contact national marocain de l'OCDE pour la conduite responsable des entreprises*
- *Latifa El Bouabdellaoui, Directrice des Relations Commerciales Internationales, Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique*
- *Tarik El Malki, Directeur de l'ISCAE à Rabat*
- *Mohamed H'Midouche, Président, Inter Africa Capital Group*
- *Amine Laghidi, Vice-Président, ASMEX*
- *Mamoun Tahri-Joutei, Directeur de l'Intelligence Économique, BMCE Bank of Africa*
- *Mohamed Manchoud, Directeur de l'Animation du Réseau, Direction Générale des Impôts*

6. « DE L'ÉCOLE À L'UNIVERSITÉ : UN NOUVEAU PARADIGME POUR UNE NOUVELLE GÉNÉRATION » (CHATHAM HOUSE RULES)

Dans le cadre de la réflexion menée par l'Institut Amadeus à travers le cycle de conférences « Penser le nouveau Modèle de développement au Maroc : la nécessité d'une approche intégrée et inclusive », un workshop s'est tenu le 30 mai 2019 au siège de l'Institut Amadeus, durant laquelle une douzaine d'experts ont débattu de la problématique De l'école à l'Université : Un nouveau paradigme pour une nouvelle génération.

L'école, prise dans son sens large, doit refléter un projet de société, que tous les citoyens doivent définir ensemble. Elle doit également s'ouvrir sur son environnement et ne doit pas agir de façon isolée, mais dans le cadre de tout un écosystème. Ce n'est que comme cela qu'on redonnera à l'école la place centrale et de choix qui lui sied.

Dans le cadre de la mise en place d'une stratégie globale, il faut prendre en considération les disparités régionales, toutes les régions n'avançant pas à la même vitesse. Il faut également accorder une importance à la gouvernance qui devrait offrir plus de flexibilité et d'adaptation en fonction de l'environnement, qu'il soit urbain ou rural.

Pour ce qui est du capital humain, il faut contribuer à en faire un élément central, que ce soit le chef d'établissement, l'enseignant ou l'étudiant, en développant chez eux de nouvelles compétences non traditionnelles, qui consacrera l'adaptation de l'école à son environnement et à son temps. En outre, il est nécessaire de mieux responsabiliser le corps professoral et administratif en faisant appel à la reddition des comptes par le biais d'évaluations régulières par exemple, sur les bases d'une approche participative où les étudiants contribueraient au bon fonctionnement du système.

La question des valeurs a également été abordée par les experts invités qui ont émis le souhait que l'école retrouve ses lettres de noblesse et son rôle de socialisation qui contribuerait à l'ascension sociale, en faisant des étudiants de meilleurs citoyens et des créateurs de valeurs.

En ce qui a trait aux programmes, et outre les compétences à développer, il faudrait se pencher sur de nouvelles approches, telles que le « Blended Learning » (apprentissage mixte) avec une meilleure utilisation des opportunités offertes par le digital, et un rôle moins central de l'enseignant, ce qui pourrait contribuer à réduire les disparités régionales, en particulier dans les zones les plus reculées et les moins accessibles.

La question de la langue qui a agité les débats lors des discussions durant la préparation et le vote sur la loi cadre de l'enseignement, a également fait l'objet d'échanges pendant que beaucoup ont exprimé la volonté d'évoluer vers des langues qui assoieraient la place du Maroc dans le monde, que ce soit l'Anglais, le Français ou même l'enseignement de langues étrangères telles que le Mandarin. Cependant, pour cela, il faut, selon l'ensemble des participants, pouvoir faire preuve de courage politique.

PARTICIPANTS À LA TABLE RONDE :

- *Houdaifa Ameziane, Président de l'Université Abdelmalek Essaadi de Tétouan*
- *Wafa Asri, Directrice Centrale, Direction Pédagogique et Secteur Privé, Secrétariat d'État chargé de la Formation Professionnelle*
- *Samir Benmakhlouf, Directeur de la London School Academy*
- *Zineb Birrou, Professeur Universitaire, Université Internationale de Rabat*
- *Wafae El Idrissi, Directrice Exécutive, Fondation Marocaine de l'Étudiant*
- *Mohamed Amine Issami, Directeur du Développement et des Relations Internationales, Groupe ISCAE*
- *Aicha Knidiri, Spécialiste de programme adjointe, secteur des sciences humaines et sociales, Bureau de l'UNESCO à Rabat.*
- *Ryad Mezzour, expert au Conseil Économique Social et Environnemental*
- *Younes Sekkouri, Doyen Région Afrique, Les Ponts Business School, Casablanca*
- *Nouzha Skalli, Militante, Ancienne Ministre du Développement Social et de la Famille*
- *Loubna Zemmouri, Directrice exécutive de l'Association Les Citoyens*

7. « MIGRATIONS ET MAROCAINS DU MONDE : ALLIER VOIE HUMANISTE ET DÉVELOPPEMENT PARTICIPATIF » (CHATHAM HOUSE RULES)

Dans le cadre de la réflexion menée par l'Institut Amadeus à travers le cycle de conférences « Penser le nouveau Modèle de développement au Maroc : la nécessité d'une approche intégrée et inclusive », une table ronde s'est tenue le 13 juin 2019 au siège de l'Institut Amadeus, durant laquelle une dizaine d'experts ont débattu de la problématique Migrations et Marocains du Monde : Allier voie humaniste et développement participatif.

Plusieurs des experts présents ont reconnu que la question migratoire, multidisciplinaire et multidimensionnelle, s'est avérée être quasi absente de la plupart des contributions déjà publiées dans le modèle de développement. Or, il y a clairement un besoin d'intelligence et de responsabilisation collectives vu que tout le monde est concerné. Ensuite, ils ont relevé le lien non univoque entre migration et développement.

Tous ont affirmé qu'il est nécessaire d'adopter une approche holistique et globale sur les mobilités et les migrations. Tout comme il est nécessaire d'avoir un diagnostic commun pour pouvoir avancer. Dans ce cadre, tous les experts ont reconnu que le Maroc a connu bien des avancées en matière de migrations, notamment constitutionnelles.

Pendant longtemps pays d'émigration, le Maroc s'est progressivement mu en pays de transit mais aussi d'immigration plus récemment. Reconnue à l'échelle internationale, l'expertise du Maroc en la matière s'est traduite par l'accueil à Rabat du siège de l'Observatoire Africain pour la Migration et le Développement, mais aussi par le titre décerné à SM le Roi Mohammed VI comme Champion de l'Union Africaine pour la Migration.

Cependant, plusieurs défis sont à relever, notamment en ce qui concerne l'accompagnement des migrants et l'accès aux différents types de services existants. De même, il faudrait renforcer la formation des forces de l'ordre dans le domaine du respect des droits des personnes migrantes. Finalement, si le Maroc abrite le siège de l'Observatoire Africain pour la Migration et le Développement depuis peu, tous les experts se sont entendus sur la nécessité de créer un Observatoire National sur la Migration qui aura pour objectif non seulement de contribuer à la collecte d'informations, mais aussi de faciliter la coordination entre les différentes structures de tutelle en lien direct ou indirect avec les questions migratoires.

Autant la stratégie nationale en matière de migration est mise en œuvre, autant une politique cohérente envers les Marocains du monde reste à être mise en œuvre. En effet, si la diaspora Marocaine, qui représente plus de 5 Millions de personnes (dont 15 000 migrants professionnels légaux / an) est de plus en plus diplômée (16 à 20 % de Bac +6) et féminisée, est de plus en plus intégrée à son pays d'accueil, il reste beaucoup à faire pour libérer son plein potentiel dans son pays d'origine, malgré les efforts soutenus qui sont fournis.

Dans ce domaine, le modèle Marocain se doit d'être réfléchi, muri, concerté, mobilisateur, et donner de l'espoir et de l'optimisme, car les citoyens ont surtout besoin de retrouver de la confiance envers leurs institutions, car comme l'a affirmé l'un des experts « le Maroc inspire confiance mais les Marocains ne s'en rendent pas compte ».

PARTICIPANTS À LA TABLE RONDE :

- *Naoufal Abhar, Chef de Service, Ministère Délégué auprès du Ministre des Affaires Étrangères en charge des MRE et des Affaires de la Migration.*
- *Mehdi Alioua, Professeur Universitaire, Membre du GADEM.*
- *Abdelkrim Belguendouz, Professeur Universitaire, spécialiste des Migrations.*
- *Anis Birrou, Coordonnateur de la Région des Marocains du Monde du RNI, Ancien Ministre en charge des MRE.*
- *Seifeddine Boudaya, Directeur Général, Blueline Development.*
- *Jaoued Boussakouran, Directeur Général Apostrophe.*
- *Jorge Dominguez de la Escosura, Organisation Internationale pour les Migrations*
- *Driss El Yazami, Président du CCME.*
- *Abdellatif Maazouz, Président du Cercle des Économistes Istiqlaliens, Ancien Ministre du Commerce Extérieur et Ancien Ministre Délégué chargé des MRE.*
- *Yves Christian M'Pouet, Président du CESAM*



AUTEURS

SOUS LA DIRECTION DE :

Brahim FASSI FIHRI, Président Fondateur de l'Institut Amadeus

AUTEURS :

Brahim FASSI FIHRI
Olivier DEAU
Amine EL KABBAJ
Abdoul MALICK BA

CONTRIBUTIONS :

Hafsa MEKOUAR
Yasmine LAALLAM
Imane ISSELMANE
Amine BADAD

ORGANISATION DES CONFÉRENCES ET DES TABLES-RONDES :

Fatiha OTHMANE
Imane ISSELMANE
Amina JANAH

RÉALISATION GRAPHIQUE :

Soufiane BOUDIR



INSTITUT AMADEUS

28, Avenue Mehdi Ben Barka,
Souissi, Rabat - Maroc

Tél. : +212 (0) 5 37 71 42 34

Fax : +212 (0) 5 37 57 11 83

E-mail: contact@amadeusonline.org

www.institutamadeus.com

© 2019 Institut Amadeus. Tous droits réservés.



INSTITUT AMADEUS

28, Avenue Mehdi Ben Barka,
Souissi, Rabat - Maroc

Tél. : +212 (0) 5 37 71 42 34
Fax : +212 (0) 5 37 57 11 83
E-mail: contact@amadeusonline.org

www.institutamadeus.com
© 2019 Institut Amadeus. Tous droits réservés.