Association Ribat Al Fath
pour le développement durable

Les exigences d'un modèle de développement inclusif

Actes de la Conférence organisée par Ribat Al Fath le 20 décembre 2018

Publication Ribat Al Fath

Association Ribat Al Fath
pour le développement durable

Les exigences d'un modèle de développement inclusif

Actes de la Conférence organisée par Ribat Al Fath le 20 décembre 2018

Publication Ribat Al Fath

Titre : **Les exigences d'un modèle de développement inclusif**
Edition : 2020
Publication : Association Ribat al Fath
Dépôt Légal : 2020MO4723
ISBN : 978-9920-667-04-3
Impression :
Editions & Impressions Bouregreg
Editions Bouregreg Impressions
10, Avenue Alaouiyine - Hassan - Rabat
Tél: 05 37 20 75 83 / Fax : 05 37 20 75 89
E-mail : editionsbouregreg2015@gmail.com

© Copyright tous droits réservés à l'Association Ribat Al Fath

Allocution introductive

Abdelkrim BENNANI
Président Ribat Al Fath

Mesdames, Messieurs,

Il me fait véritablement plaisir de vous souhaiter la bienvenue, à l'Association Ribat Al Fath, dans le cadre de cette conférence sur le thème: «Les exigences d'un modèle de développement inclusif».

La question du modèle de développement a été posée au niveau international suite à la crise économique et financière de 2008. Il fallait s'interroger sur la résilience des économies dans un contexte de crise et de chocs exogènes. Le ralentissement de l'économie mondiale qui a suivi la crise financière internationale a engendré une montée du chômage qui a créé une angoisse, particulièrement, au niveau des jeunes.

Dans le cas du Maroc, la question du modèle de développement est également soulevée. Sa Majesté Le Roi Mohammed VI, que Dieu l'assiste, a clairement souligné, dans son dernier Discours adressé à la nation, le 29 juillet 2018, à l'occasion de la fête du Trône, que «... *L'ampleur du déficit social et les modalités de réalisation de la justice sociale et territoriale sont parmi les principales raisons qui Nous ont incité à appeler, dans le Discours d'ouverture du Parlement, au renouvellement du modèle de développement national».*

L'élaboration d'un nouveau modèle de développement est une tâche difficile qui ne peut être appréhendée que sous l'angle de l'économie politique. Sa mise en œuvre revêt un caractère encore plus complexe puisqu'elle suppose une appropriation du modèle par l'ensemble des forces vives de la nation.

Mesdames, Messieurs,

Le Maroc est connu pour sa stabilité politique et sa vocation réformatrice qui lui confère une longueur d'avance par rapport à son voisinage. La cohésion sociale résulte d'un fort attachement à la Monarchie et à l'Islam. Parmi les autres forces du Royaume figurent un patrimoine culturel de grande valeur, un réseau relationnel, à fort potentiel ainsi qu'une bonne réputation à l'international.

Depuis l'intronisation de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI, la richesse globale du Maroc a quasiment doublé entre 1998 et 2013, selon les évaluations de l'Institut Royal des Etudes Stratégiques. Le Maroc a mis en œuvre des stratégies sectorielles ayant contribué au développement des métiers mondiaux du Maroc et à la diversification à l'international des entreprises marocaines, particulièrement, en Afrique.

Sur le plan social, la pauvreté absolue a été éradiquée et la pauvreté relative a diminué. Un important système de protection sociale a été édifié, avec une couverture médicale qui a dépassé 60% de la population.

Un autre atout du Maroc réside dans le développement important des infrastructures, particulièrement, le réseau autoroutier, les ports et aéroports et récemment la ligne ferroviaire à grande vitesse reliant Tanger à Casablanca.

En termes d'aménagement urbain, des projets structurants, destinés à hisser certaines villes au rang de métropoles ont été mis en oeuvre. C'est le cas, par exemple, de Rabat, avec l'aménagement, en cours, de la vallée du Bouregreg, de Casablanca, avec le nouveau schéma d'aménagement urbain et de la ville de Tanger qui a connu un développement important.

Pour lutter contre les effets du changement climatique, plusieurs actions ont été menées. La transition énergétique du Royaume a été accélérée avec le développement spectaculaire des énergies renouvelables.

Mesdames, Messieurs,

En dépit de ces avancées, des insuffisances persistent sur le plan économique et social et sur celui de la gouvernance.

La croissance économique s'est ralentie durant les dernières années et demeure sensible aux chocs exogènes et à l'aléa climatique. Elle reste très peu créatrice d'emplois et continue à générer des inégalités sociales et territoriales. L'industrialisation du Maroc s'opère à une cadence lente en dépit du développement des métiers mondiaux qui sont plus le fait du capital privé international. La balance commerciale est fortement déficitaire puisque la dynamique du marché intérieur profite davantage aux importations qu'aux exportations.

Le développement économique porte, par ailleurs, préjudice à l'environnement dont le coût de la dégradation est évalué à 3.3% par la Banque mondiale. Le stress hydrique est en train de se transformer en pénurie d'eau.

Le capital humain n'est pas suffisamment mobilisé ainsi qu'en témoigne le taux de chômage important des jeunes et l'insertion faible de la femme dans le marché du travail. Outre le niveau élevé de l'analphabétisme des adultes (32%), le niveau d'instruction de la population marocaine, âgée de 15 ans et plus, est estimé, en moyenne, à 5 ans de scolarisation contre 7 ans pour les pays émergents et 11 ans dans les pays développés.

Les inégalités sont perçues par les citoyens comme un obstacle majeur au vivre-ensemble. La concentration de la richesse demeure encore forte, étant donné que la dépense totale des 10% des ménages les plus riches a représenté 12 fois celle des 10% des ménages les plus pauvres en 2014.

En matière d'éducation, les inégalités concernent principalement les enfants, âgés de 3 à 5 ans, n'ayant pas accès à l'enseignement préscolaire, mais aussi la fille dans le milieu rural. Les inégalités d'accès aux soins persistent, en dépit de la mise en place du dispositif Ramed. Les inégalités d'accès au logement pour les familles à revenu faible ou irrégulier subsistent malgré les politiques mises en œuvre et malgré le fait que 55 villes ont été déclarées comme étant des «villes sans bidonvilles» sur un total de 85 villes initialement ciblées.

La protection sociale demeure partielle. La sécurité sociale, assurée par l'INDH, le Ramed, Tayssir ..., souffre d'un déficit de couverture et d'un manque de coordination entre une multitude d'acteurs. Certains régimes de retraite accusent des déficits prononcés.

Sur le plan de la gouvernance, si le Maroc a montré, au cours des 15 dernières années, une aptitude à la réforme et à la modernisation qui force le respect, des lacunes subsistent, toutefois, en matière d'implémentation, de suivi et d'évaluation des politiques publiques. Au manque de cohérence des politiques publiques, s'ajoutent des dysfonctionnements, particulièrement, dans les secteurs administratifs en relation directe avec le citoyen.

Mesdames, Messieurs,

En organisant la conférence d'aujourd'hui, il s'agit, pour l'Association Ribat Al Fath, de contribuer à la réflexion consistant à repenser le modèle de développement du Maroc en essayant d'apporter une réponse à un certain nombre de questions dont notamment :

- Quels sont les choix de politiques publiques qu'il faudrait revoir en tirant les enseignements du passé et quels sont les choix nouveaux permettant de mieux se préparer aux défis du futur ?
- Quel contrat social faudrait-il privilégier en vue d'un meilleur bien-être des citoyens ?
- Quel positionnement le Maroc devrait-il avoir sur le plan régional et international?

Pour cela, nous avons constitué deux panels de haut niveau, l'un sur comment rendre le développement ordonné et cohérent; le second pour s'interroger sur les conditions à réunir pour que ce modèle soit global et intégré.

Je vous remercie pour votre attention et souhaite plein succès à vos travaux.

Un développement ordonné et cohérent

Driss BENHIMA
Ancien Ministre

Faire converger des politiques publiques, c'est avant tout pour les décideurs publics s'approprier collectivement la même analyse et la même stratégie vis-à-vis du modèle de développement dans lequel on veut inscrire le pays.

En l'occurrence, quatre postulats semblent fonder le nouveau modèle de développement, sauf révision consécutive au débat national en cours :

1. L'ouverture au marché mondial, le recours à l'initiative privée comme moteur de croissance et l'engagement au service du développement durable : Ce postulat est déjà bien ancré et ne semble pas remis en cause. Les acquis en semblent immenses et expliquent la création d'une véritable classe moyenne et la forte montée du niveau de vie moyen, telles qu'enregistrées depuis le début du siècle et du nouveau règne.

Attention toutefois au contresens entre les menaces du changement climatique et la préservation de l'environnement vis- à-vis des agressions humaines. La déforestation, l'asséchement des nappes phréatiques fossiles et la perte des ressources halieutiques sont des menaces au moins aussi graves que l'élévation des températures.

2. La poursuite de l'adéquation du modèle marocain aux mécanismes des économies et des sociétés libérales. Le Maroc n'a pas suffisamment adapté son fonctionnement aux concepts sous-tendus par la libération. Par exemple :

- L'équité fiscale n'est pas encore une réalité, le taux moyen de prélèvement sur le PIB est très inférieur aux taux de ponction sur les secteurs modernes de l'économie et de la société.

- Les mécanismes de régulation des marchés et de lutte contre l'économie de rentre sont encore insuffisants et pénalisent le fonctionnement réellement libéral de l'économie.
- La désorganisation urbaine, les dysfonctionnements des services sociaux, santé et éducation, et la crise de l'emploi rabotent le pouvoir d'achat de la classe moyenne et entrainent une crise de confiance.

La nécessité d'approfondir cette adéquation n'est pas encore suffisamment ancrée dans les esprits : mais une économie libérale doit faire fonctionner tous ses principes fondamentaux : équité fiscale, régulation des marchés et bonne gouvernance.

3 . La lutte pour l'intégration et l'inclusion des territoires et des groupes sociaux marginalisés. Il s'agit là d'une priorité nationale impulsée par le plus haut sommet de l'Etat. La réussite de la régionalisation avancée est une clé de cette stratégie pour embarquer tout le pays dans le train de l'intégration mondiale. Par ailleurs, un consensus doit se dégager vers la réorientation des investissements de l'Etat vers le soutien spécifique aux territoires difficiles et le soutien direct aux activités porteuses d'emplois, en appui à l'entreprise privée qui doit y trouver des avantages.

4. L'engagement au service de la solidarité nationale au profit des classes défavorisées. Il s'agit là aussi d'une priorité nationale qui s'exprime actuellement par la rationalisation de l'action publique dans ce domaine et par le ciblage efficace des bénéficiaires. Il reste à mettre en place un mécanisme équitable de répartition de la charge financière des actions de solidarité entre toutes les tranches sociales de la communauté nationale.

Quel modèle de croissance pour permettre à l'économie marocaine d'accéder au stade de l'émergence ?

Tarik EL MALKI,
Enseignant chercheur, Groupe ISCAE

Depuis l'indépendance du Maroc en 1956, les questions liées au développement ont de tout temps suscité l'intérêt marqué de l'ensemble des parties prenantes concernées (pouvoirs publics, partis politiques, intellectuels, société civile...), donnant souvent lieu à des débats contradictoires passionnés et passionnants mais jamais vains. Aussi, est-il pertinent, vingt ans après l'avènement du Roi Mohamed VI, de faire un bilan objectif et réaliste sur les choix effectués par le Maroc en matière de développement, en prenant en considération les aspects positifs mais aussi les lacunes et fragilités ; afin de pouvoir tracer un nouveau cap pour les prochaines décennies .

De manière générale, un modèle de développement doit être considéré dans sa globalité et prendre en considération les aspects politique et institutionnel, économique, social, culturel et religieux. Un modèle de développement est holistique et se confond avec un projet de société dans la mesure où la dimension temporelle (long termiste) est capitale et doit aboutir à un certain nombre de ruptures radicales dans plusieurs domaines avec comme principaux objectifs un saut quantitatif et qualitatif en termes d'amélioration du niveau de vie des citoyens et leur émancipation. Pour cela, il se doit d'être consensuel, respecter les fondamentaux d'une Nation, tout en faisant un certain nombre de choix de rupture tournés vers l'avenir. Nous pouvons citer, à ce titre, l'exemple récent de l'adoption de la loi -cadre relative au secteur de l'éducation-formation. Il s'agit d'une première au Maroc dans la mesure où cette loi, en gestation depuis plusieurs années, devrait permettre au secteur éducatif national de s'engager enfin dans le chemin de la modernité et

de l'ouverture à travers notamment l'adoption d'une nouvelle politique linguistique d'enseignement des matières scientifiques. Cette réforme a impliqué des choix de rupture et s'inscrit sans équivoque dans le projet de société résolument moderne que notre pays tente de mettre en place ; tout en respectant les fondamentaux de notre Nation.

Si l'on fait un rapide bilan de plus d'un demi-siècle de développement au Maroc, il en ressort un certain nombre d'éléments saillants. Sur le plan politique tout d'abord, notre pays a connu des périodes de forte tension marquées par des décennies de lutte qui ont abouti à des réformes constitutionnelles allant dans le sens d'une plus grande ouverture et du pluralisme démocratique. La dernière en date est la réforme de 2011, suite à ce que l'on a appelé le « Printemps arabe ». dans la continuité de cette dynamique, une nouvelle réforme constitutionnelle est souhaitable qui devrait aboutir à une meilleure répartition des pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire, avec comme mots d'ordre le contrôle et la reddition de comptes. Sur le plan social ensuite, les questions lancinantes sont, tout d'abord, celles liées à la réforme de l'Ecole, qui a abouti à l'adoption récente de la loi-cadre du système d'éducation-formation, et celles liées au creusement inexorable et dangereux des inégalités sociales et territoriales. Les récents soulèvements populaires dans le Rif en 2017 et à Jerada en 2018 montrent à quel point cette question des inégalités, si elle n'est pas réglée, représente le plus grand facteur de risque pour les prochaines décennies. Pour ma part, je considère que la principale insuffisance de notre modèle de développement réside dans sa dimension sociale. En effet, malgré les réels efforts déployés depuis plus de 40ans, les politiques publiques mises en œuvre ne sont pas parvenues à limiter et à juguler les fortes disparités sociales et territoriales existants, et à faire jouer aux secteurs sociaux (santé et éducation notamment) leur rôle de filet et d'ascenseur sociaux. Pire, les données disponibles montrent que, malgré le recul de la pauvreté dans notre pays, la situation sociale n'a de cesse de se dégrader depuis ces dernières années, avec tous les risques que cela comporte. Enfin, s'agissant du modèle de croissance, objet du présent ouvrage, il semblerait qu'un consensus se dégage sur la nécessité de s'en tenir au choix de l'ouverture économique initiée par

le Maroc à partir de la fin des années 1980. Pour ma part, je considère que, bien qu'il faille consolider le choix de l'ouverture économique, il faut, dans le même temps, combattre les excès du libéralisme économique. Car ce sont ces excès qui ont conduit aux limites du modèle actuel et à ses fragilités structurelles. Aussi, notre modèle de croissance doit-il être revu en prenant en considération un certain nombre de ruptures de manière à ce qu'il permette l'accélération du rythme de croissance et permette également un saut qualitatif de cette dernière, notamment en matière de création d'emplois décents et de qualité, une élévation du niveau de vie de nos concitoyens et une éradication progressive des disparités sociales et territoriales, de la pauvreté et de la vulnérabilité. En bref, une croissance qui soit inclusive et durable.

Cette question du développement a déjà fait l'objet de nombreux rapports et travaux d'envergure sur lesquels il convient de capitaliser notamment sur leurs conclusions et recommandations et les adapter au contexte actuel. A ce titre, il convient de revenir sur un certain nombre de travaux d'envergure nationale qui ont été réalisés durant la décennie 2000 et qui avait justement à cœur de développer et nourrir la réflexion autour du modèle de développement national. J'en citerai deux, dont le plus emblématique est sans conteste le rapport du cinquantenaire paru en 2006. Ce rapport représente probablement la réflexion la plus riche et la plus aboutie autour de ce que l'on appelle modèle de développement. En effet, ce rapport qui s'est donné comme objectif de tracer les contours du Maroc possible à l'horizon 2025, a fait un bilan objectif de quarante ans d'histoire moderne du pays en revisitant et en questionnant un certain nombre de choix qui ont été effectués dans plusieurs domaines, allant de la question de la cristallisation, de la polarisation et la conflictualité du système politique, à l'efficacité de la politique des grands barrages par exemple. Ce travail, véritable mine d'information et qui a mobilisé plus d'une centaine d'experts dans leurs domaines respectifs a, au-delà de l'ensemble des thématiques traitées, eu le mérite de conceptualiser un certain nombre de notions qui n'appartenaient pas au discours public de l'époque, à savoir la reddition des comptes, l'évaluation des politiques publiques, la planification, la prise de décision basée sur la connaissance...

Le rapport faisait également état d'un certain nombre de scénarii afin de sortir le pays de son état de sous développement en se focalisant sur 5 axes, appelés les « noeuds du futur ».

Il s'agissait d'améliorer l'inclusion sociale, les carences dans le domaine du savoir et de la santé, de changer de modèle de croissance et de changer de paradigme en termes de gouvernance notamment. Les principaux enjeux, mis en lumière à l'époque, était la nécessité d'accélérer le rythme de croissance (6-7%) pour atteindre le stade de l'émergence et la nécessité de réformer l'école. Plus d'une décennie plus tard, les mêmes questions restent posées. Le manque de réappropriation –et de courage ?—de ce dernier par la classe politique dénote une incapacité de cette dernière à être une véritable force de proposition et d'action. Sur le plan politique, à titre d'exemple, ce travail a inspiré la Constitution de 2011 et la création d'un certain nombre de forces politiques nouvelles se réclamant du progressisme, mais dont l'impact est sujet à questions. Sur le plan des infrastructures, les conclusions du rapport ont vraisemblablement inspiré la politique de mise à niveau qui a été menée ces quinze dernières années. Sur d'autres sujets, en revanche, tels que l'inclusion sociale ou la répartition des richesses, beaucoup reste à faire. Aussi, la nouvelle Commission royale qui a été annoncée par S.M. le Roi Mohammed VI , à l'occasion du discours du Trône du 30 juillet 2019, doit-elle se fixer comme objectifs prioritaires le règlement de la question sociale, à travers l'inclusion sociale et la répartition équitable des richesses.

Je voudrais, en conclusion de ce développement sur le rapport du cinquantenaire, revenir sur l'une des premières enquêtes réalisées autour du système de valeurs dont les résultats sont corroborés par un certain nombre d'enquête menées par d'autres institutions[1] sur les liens de confiance entretenus par les citoyens marocains envers leurs institutions, toutes catégories confondues, à savoir la police, l'armée, la presse, les partis politiques, les syndicats etc. Les résultats obtenus sont assez édifiants et montrent que les Marocains, dans leur globalité, entretiennent une défiance accrue envers certaines institutions de leur

(1) L'ordre socio-politique et la confiance dans les institutions au Maroc (IRSE, 2010)

pays. Nous touchons là une notion extrêmement importante qui est un facteur déterminant majeur du développement, à savoir le capital social, mesuré par le lien social existant au sein d'une société donnée. Cette question du capital social est fondamentale lorsque l'on considère son rôle dans le développement d'un pays. Il existe en effet une corrélation forte et positive entre le capital social d'un pays et son niveau de développement. Il suffit d'étudier pour cela la situation des pays scandinaves où le lien social est le plus fort et la croissance également. De ce fait, le renforcement de la confiance de nos concitoyens envers leurs institutions, à travers la consolidation de notre système de valeurs communes, le renforcement du sentiment d'appartenance à une Nation, de la citoyenneté, la lutte contre la corruption, l'impunité, la rente, les privilèges, l'amélioration de la gouvernance, la culture de la reddition de comptes ; tout cela doit être la priorité des politiques publiques de demain. Car il n'y a pas de développement sans confiance. Et il n'y a pas de confiance sans bonne gouvernance. Et il n'y a pas de bonne gouvernance sans institutions fortes, saines, et crédibles. J'ai eu l'occasion de développer cette thématique longuement dans l'ouvrage intitulé : « Climat d'investissement et Performance des entreprises marocaines » (paru en 2014) et dont l'objectif était justement de dépasser le cadre libéral du Consensus de Washington pour étudier le rôle des institutions (formelles et informelles) dans la trajectoire de développement des pays et notamment le Maroc. L'ancrage théorique était la Nouvelle économie institutionnelle (NEI) et son prolongement naturel à travers le changement de doctrine opéré par la Banque mondiale au début des années 1990, suite aux questionnements légitimes posés par les Programmes d'ajustement structurels (PAS) et ses effets négatifs. Les résultats ont mis en évidence l'importance du rôle des institutions (notion qui s'intègre aujourd'hui dans ce que l'on appelle «climat de l'investissement ») dans le développement et la croissance de l'économie marocaine. Il n'y a qu'à se référer à ce titre, à l'importance que revêt ces dernières années le classement du Maroc dans les rapports Doing Business, ou autre, pour s'en persuader.

Cette importance, relativement nouvelle, accordée aux institutions et au capital social de manière générale, est marquante dans le second travail d'intérêt élaboré sur le modèle de développement marocain, à savoir le rapport publié en 2016 par le Conseil économique, social et environnemental (CESE) sur le capital immatériel en tant que facteur de création et de répartition équitable de la richesse[1]. L'une des idées intéressantes défendues par ce rapport est le fait que l'indicateur du PIB (taux de croissance ou PIB/habitant) ne peut à lui seul mesurer l'état de la création effective de richesse dans un pays. En effet, ce dernier est trop limitatif car il ne prend pas en considération d'autres déterminants de la création de richesse, à savoir les valeurs sociétales (cohésion sociale, notion de confiance, valeurs partagées, etc.) -qu'on englobe sous le terme d'institutions non formelles ; le capital naturel, humain, institutionnel, social ; ainsi que les avantages spécifiques d'un pays appelés communément institutions formelles (culture, stabilité politique, qualité des institutions ...). L'ensemble de ces éléments, appelés capital immatériel, sont importants car ils expliquent souvent les différentiels de trajectoire en termes de développement entre les pays. Ils doivent donc être intégrés dans le calcul de la richesse des nations mais sont difficiles à mesurer. A ce titre, il existe en effet plusieurs types de mesures du capital immatériel, qualitatif (à travers des indicateurs de développement humain, de gouvernance ou de bien être de la population notamment) ou quantitatif (PIB « vert » par exemple). En tout état de cause, afin de mesurer de manière complète et exhaustive le niveau de développement d'un pays et la création de richesse effective, il convient de prendre en considération, en plus des éléments liés au capital matériel, les éléments liés au capital immatériel présentés précédemment. Tout cela a abouti à l'émergence d'un concept englobant de mesure du développement d'un pays, à savoir l'épargne nette ajustée (ENA). L'ENA mesure la soutenabilité du processus de développement d'un pays et représente la différence entre l'épargne nationale brute d'un pays et la destruction du capital naturel, à laquelle on ajoute les dépenses d'éducation. L'ENA doit être positive pour qu'il y ait création effective de

(1)« Richesse Globale du Maroc entre 1999 et 2013 : le capital immatériel : facteur de création et de répartition équitable de la richesse nationale » ; CESE

richesse. En ce qui concerne le Maroc, selon le rapport du CESE, l'ENA est positive et la richesse globale du Maroc (RGM), a plus que doublé durant la décennie 2000. Nous constatons que la composante du capital immatériel représente la majorité (72%) de cette RGM. Cette tendance est intéressante et est principalement due aux efforts accomplis par le Maroc en termes d'infrastructures économiques et sociales et à l'augmentation des richesses créées par les ressources naturelles. Pour finir, le rapport du CESE, au-delà de revenir sur les principaux défis et maux qu'affronte notre économie, donne des pistes pour le futur qui devront être prises en considération dans l'architecture du futur modèle de développement. Ces axes sont : le renforcement du capital humain ; la consolidation du capital institutionnel et la gouvernance ; le renforcement de la cohésion sociétale ;

le développement de la culture et le raffermissement des valeurs ; la transformation structurelle de l'économie et l'ouverture et rayonnement du Maroc à l'international.

Dans le même sens, j'ai eu l'occasion, de contribuer à ce débat, national dans un précédent ouvrage[1], et ainsi de défendre ma vision du Maroc sur les 20-30 prochaines années en me focalisant sur un certain nombre de questions d'importance : quelle diplomatie pour un Maroc fort et stable ? Quelle école pour un citoyen émancipé et averti ? Quelle place et avenir pour notre jeunesse ? Quelle approche culturelle pour permettre une véritable modernisation des esprits et pour quel projet sociétal? etc. Il va sans dire que je défends dans cet ouvrage une vision progressiste de la société que je souhaite pour mes concitoyens ; vision que peut ne pas partager d'autres courants de pensée. L'essentiel est de créer un débat, de le susciter et d'y contribuer, avec d'autres.

Plus récemment, la Banque Mondiale, a publié un Mémorandum publié en juin 2019 sur le secteur privé au Maroc [2]. Ce rapport fait un état des lieux, comme nous l'avons fait au travers de cet ouvrage, sur la situation économique du Maroc en mettant en évidence les réalisations

(1) « Au-delà de tout clivage : regards croisés sur le Maroc de demain » (Tarik EL MALKI et Nabil ADEL), éditions Africorient, 2017

(2) « Créer des marchés au Maroc : une deuxième génération de réformes : stimuler la croissance du secteur privé, la création d'emplois et l'amélioration des compétences » ;

positives, notamment la mise à niveau en termes d'infrastructures ; mais en pointant également les faiblesses de notre économie et les différents maux dont elle souffre, sur lesquels nous revenons également. Le rapport pointe la faiblesse de la productivité générale des facteurs, l'une des plus faibles de la région MENA et la faiblesse en termes de créations d'emplois notamment. En effet, alors que la population marocaine en âge de travailler a augmenté (en termes net) de 270.000 demandeurs d'emploi entre 2012 et 2016, seuls 26.400 emplois ont été crées annuellement[1]. Le rapport revient également sur la faiblesse du taux d'investissement, qui est l'un des plus élevés au monde (34% du PIB) mais dont l'impact sur l'emploi et la croissance demeure très insuffisant. L'atonie de la croissance ces dernières années en particulier le montre fort bien. Selon la Banque mondiale, le problème de l'investissement au Maroc réside dans la forte proportion de l'investissement public dans l'investissement total qui pose le problème de l'efficacité et de la rentabilité de celui-ci et qui induit un effet d'éviction en défaveur du secteur privé. C'est ce qui explique que ce dernier ne puisse pas jouer son rôle de locomotive en termes de développement économique, et cela pour plusieurs raisons. L'une d'elles, et la plus importante à mon sens, est l'absence de règles du jeu qui favorisent une concurrence saine entre entreprises dans un secteur d'activité donné qui aboutit à des situations de formation de marchés oligopolistiques marquées par des ententes illicites entre producteurs, et qui se font souvent au détriment des consommateurs qui demandent à ce que leurs droits soient respectés. Les campagnes de boycott contre un certain nombre d'entreprises emblématiques en 2018 le montrent bien. Mais aujourd'hui, force est de constater que les consommateurs marocains sont plus en plus sensibilisés à leurs droits, de mieux en mieux informés et organisés à travers des instances dédiées. De ce fait, l'établissement d'un environnement des affaires qui soit sain, incitatif et sécurisant pour les investisseurs s'impose comme une nécessité. A ce titre, la réactivation et le renforcement des prérogatives du Conseil de la concurrence va dans le bons sens ; mais n'est pas suffisante. De la même manière, la faiblesse du rôle joué par le secteur privé trouve son explication dans la faiblesse

(1) Source : Banque mondiale

du tissu entrepreneurial national (surtout les TPE) dans la mesure où celui-ci peine à se développer en raison d'un certain nombre d'obstacles sur lesquels nous revenons dans un chapitre dédié, à savoir par exemple le financement, l'accès aux marchés, la problème de la qualification et des compétences, l'accès au foncier etc. Le résultat est qu'une faible proportion d'entreprises nouvelles créées (qui ont moins de 5 ans) survivent et arrivent à se développer dans le moyen terme. Il est prouvé, à l'échelle mondiale, que ce sont les jeunes entreprises qui parviennent à créer le plus d'emplois avec ce que cela implique comme impacts positifs sur la dynamique économique et la croissance en général. Un certain nombre de recommandations sont proposées dont je partage l'esprit en grande partie.

Aussi, l'ensemble de ces réflexions doit-il nous amener à proposer un modèle de développement global qui constitue un véritable projet de société national multidimensionnel (englobant les dimensions politique, institutionnelle, économique, sociale et culturelle notamment) qui soit basé sur un certain nombre de choix, de rupture s'il le faut, mais tout en prenant en considération nos propres spécificités, notre diversité, nos fondamentaux, et notre histoire. Il doit avoir comme mot d'ordre l'émancipation du citoyen marocain, et son bien être à travers la mise en place de politiques publiques dédiées. Ce modèle de développement doit replacer le citoyen marocain au centre de toute considération et au cœur des politiques publiques. Le développement humain doit être une finalité, une fin en soi, et non une simple variable d'ajustement. Nous avons besoin d'un nouveau Pacte social qui raffermisse et consolide les liens entre les individus au sein de notre société, qui renoue le fil de la confiance rompu, qui renforce le sentiment d'appartenance à une Nation multiséculaire et permette à chacun d'y trouver sa place -nos jeunes notamment—sur la base du mérite et du travail. Pour ce faire, il me semble que l'une des principales ruptures a effectuer pour parvenir à rétablir cette confiance est l'instauration d'une véritable culture de la reddition de comptes à tous les niveaux de responsabilité, et la lutte sans relâche et sans complaisance contre toute forme de corruption, et cela à n'importe quel niveau qu'elle soit.

Quel bilan du modèle de croissance actuel ?

Pour ma part, je considère que le modèle de croissance que le Maroc a mis en place depuis l'indépendance et qui a connu plusieurs évolutions, s'étiole fortement, et a atteint ses limites. Et cela malgré de réelles avancées à plusieurs niveaux, notamment en termes d'industrialisation du pays, de mise à niveau des infrastructures, d'élévation du niveau de vie et de réduction de la pauvreté. Cependant, ce modèle n'a pas su poser les jalons d'une économie émergente, forte, diversifiée et compétitive. Pour preuve, la performance de la croissance du Maroc a été caractérisée par de fortes fluctuations. Les taux de croissance du PIB ont été particulièrement volatiles en comparaison avec d'autres pays en voie de développement et, à certains moments, inférieurs à ceux des pays les moins performants du continent. Ce modèle de croissance n'a pas permis l'émergence d'une classe d'entrepreneurs « nationaux » émancipés de la tutelle de l'Etat et qui prennent des risques dans des secteurs particulièrement innovants jouant le rôle de moteurs de croissance qui favorisent l'augmentation de la production locale. Ce modèle n'a pas permis non plus l'émergence d'une classe moyenne dotée d'un pouvoir d'achat et qui aurait pu justement jouer le rôle de fer de lance de la consommation nationale. Le modèle de croissance mis en place depuis 40 ans se caractérise également par des défaillances constatées au niveau du rôle de l'Etat dans ses fonctions de stratège et surtout de régulateur. En effet, l'Etat marocain, dans sa dimension économique, n'a pas su réellement accompagner l'éclosion et l'émergence de secteurs nouveaux, à travers le soutien à la création d'entreprises particulièrement dynamiques et innovantes et qui auraient participé à la modernisation de notre économie. Au contraire, l'Etat marocain, pendant de nombreuses années, sous prétexte d'accompagner la libéralisation à marche forcée de notre économie à travers notamment la signature d'accords de libre-échange (ALE) dont les effets sont très discutables, a donné l'impression de soutenir l'économie de la rente. Au lieu de protéger certains secteurs d'activité cruciaux et névralgiques pour le développement de notre économie, il les a laissé choir au profit de la concurrence étrangère.

Aussi, le péché originel des stratégies de croissance mises en place ces dernières décennies au Maroc est la mise en place d'un néo-libéralisme – qui se matérialise par différents ALE signés avec plusieurs pays (Union Européenne, Etats-Unis, Turquie, pays arabes, ...), --mal négocié, imposé de l'extérieur et dont les principaux effets ont été de favoriser la demande extérieure, et donc les importations, au détriment de la production nationale très insuffisante. Cette ouverture de l'économie ne s'est pas accompagnée d'un processus graduel de protection et de renforcement de la compétitivité de notre tissu industriel. Bien au contraire ! De nombreuses filières industrielles (textile notamment) se sont retrouvées du jour au lendemain à la merci de la concurrence internationale dont le principal facteur de compétitivité était le coût de production. Des dizaines d'usines ont mis la clé sous la porte avec ce que cela peut avoir comme impact sur l'emploi et la cohésion sociale.

Aussi, force est-il de constater que, malgré la mise en place de différents plans de développement volontaristes et ambitieux, l'économie marocaine continue d'être caractérisée par un certain nombre de maux structurels, à savoir l'atonie, le caractère instable, erratique et la faiblesse du rythme de la croissance ; la faible diversification industrielle de notre économie et sa faible compétitivité à l'export ; la faible productivité des facteurs avec ce que cela comporte comme impact négatif sur notre compétitivité ; la persistance de fortes inégalités sociales (augmentation de la vulnérabilité, du chômage des jeunes ...) ; ainsi que des déséquilibres macroéconomiques (forte poussée de l'endettement et des déficits dits « jumeaux ») persistants.

Quel modèle de croissance pour permettre au Maroc d'accéder au stade de l'émergence ?

Conformément au souhait de S.M. le Roi Mohammed VI, qui a appelé, à l'occasion des deux derniers discours marquants la rentrée parlementaire (automne 2017 et 2018), à la mise en place d'un nouveau modèle de développement multi-composite, il convient plus que jamais de mettre en place une nouvelle stratégie de croissance qui soit inclusive et basée sur la justice sociale, l'équité et la solidarité.

Cette stratégie de croissance inclusive implique un rythme de croissance qui soit rapide et surtout durable, afin de permettre une réduction drastique de la pauvreté, et une réduction des inégalités sociales entre les différentes catégories de population. La durabilité et pérennité du rythme de la croissance implique l'élargissement et la diversification de la base productive d'une économie à travers la mise en place de politiques publiques dans un ensemble de secteurs d'activité novateurs où un pays détient des avantages compétitifs ; politiques à même de créer des emplois de qualité, d'améliorer la compétitivité globale de l'économie et de booster le rythme de la croissance. Un tel type de modèle implique d'avoir une approche et vision globale long termiste de la croissance, de favoriser la création d'emplois productifs, et d'éviter autant que faire se peut la distribution directe de revenus. Les indicateurs utilisés dans ce cas de figure sont le nombre et le type d'emplois créés par secteur, le taux de progression en termes de création d'emplois, le taux de productivité etc.

Un tel type de modèle de croissance implique de se focaliser en amont sur les obstacles et les rigidités structurelles qui entravent le fonctionnement de l'économie et sa compétitivité. Ces obstacles englobent le fonctionnement du marché du travail, le système d'éducation- formation, la fiscalité, le climat des affaires, la justice, l'accès au financement, la recherche et l'innovation etc. En résumé, la croissance inclusive implique que l'ensemble des composantes sociales tire profit de manière équitable des fruits de cette croissance selon ses efforts et son mérite. Cette approche implique qu'il faille lutter contre les inégalités en termes d'accès aux opportunités –les *inégalités liées aux circonstances* –qui pénalisent et discriminent certains groupes de population en fonction de leur sexe, origine ethnique, religieuse, sociale, l'accès au crédit, l'accès au savoir, aux soins, etc. Les gouvernements doivent agir sur ce type d'inégalités, ce que l'on appelle les « mauvaises inégalités » en donnant les mêmes chances de départ à tous et en luttant contre toute forme d'exclusion liées à des critères autre que le mérite. Selon cette vision, les économistes considèrent qu'il existe aussi de « bonnes inégalités » --*inégalités liées à l'effort consenti*— qui sont consubstantielles à l'économie de marché et qui sont liées à l'effort consenti par chacun afin de tirer profit des opportunités

fournies par le marché. Les pouvoirs publics n'ont pas vocation à lutter contre ce type d'inégalités qui favorisent l'innovation, l'émulation et la saine compétition au sein d'une société. Aussi, la croissance inclusive vise à éliminer les mauvaises inégalités lorsqu'elle accepte les bonnes inégalités. Elle se veut comme un dépassement du modèle néolibéral issu du Consensus de Washington et qui a prévalu durant les années 1980 et 1990 et qui a justement creusé les disparités sociales entre classes en fonction de critères autre que le mérite ; elle tend à mettre l'accent sur le renforcement du rôle de l'Etat en tant que stratège et protecteur, le renforcement des institutions comme cadre de régulation du marché, le développement du capital humain, le développement durable, etc.

En adoptant une nouvelle stratégie de croissance qui soit intégrée et ambitieuse pour promouvoir la croissance et l'emploi, le Maroc pourrait encore mieux tirer parti du nouvel environnement international. Les grands objectifs de cette stratégie sont les suivants :

1. Favoriser un regain de compétitivité à court terme, en adoptant un certain nombre de mesures visant à réduire les coûts de production dans les secteurs à forte intensité en main- d'œuvre et à poursuivre les efforts d'amélioration de cette dernière;

2. Promouvoir l'activité privée dans les secteurs de production qui permettront au pays d'accélérer sa modernisation économique et d'entrer en concurrence sur les marchés internationaux des biens et services à forte intensité technologique et en main-d'œuvre qualifiée;

3. Repenser le rôle que doit jouer l'Etat pour faciliter cette transition, notamment en matière d'incitations aux agents privés à investir, sous forme de services publics qui permettraient d'accroître la productivité des facteurs de production privés dans les secteurs d'activités stratégiques, et en termes d'appui à une stratégie d'intégration régionale;

4. Assurer le développement social de l'ensemble des catégories de la population, particulièrement les catégories les plus vulnérables à travers la mise en place de filets sociaux;

5. Assurer le développement environnemental en protégeant nos écosystèmes et nos ressources;

6. Assurer la pérennité du développement économique du Maroc à travers, notamment, la promotion de l'entrepreneuriat et de l'innovation.

De manière plus précise, cette stratégie doit avoir pour objectifs de :

I.1. Créer les conditions d'une croissance forte, créatrice d'emplois inclusive qui ACCROIT LA SOLIDARITE SOCIALE ET TERRITORIALE ;

I.2. Favoriser un REGAIN DE COMPETITIVITE de l'économie à travers la mise en place d'une NOUVELLE POLITIQUE INDUSTRIELLE et la mise en en place d'une véritable POLITIQUE DE L'INNOVATION

I.3. Renforcer le rôle économique des régions grâce à la REGIONALISATION ;

I.4. Promouvoir l'activité privée dans les secteurs de production à forte valeur ajoutée et favoriser l'ENTREPRENEURIAT des jeunes notamment ;

I.5. Repenser le rôle de L'ETAT à l'aune des défis posés par la mondialisation et la concurrence sur les marchés: renforcer ses rôles de STRATEGE, de REGULATEUR et de PROTECTEUR ;

I.6. Lutter efficacement CONTRE LE SECTEUR INFORMEL et CONTRE L'ECONOMIE DE LA RENTE et le clientélisme.

7. Proposer aux citoyens un CONTRAT ECONOMIQUE et SOCIAL qui soit basé sur une NOUVELLE GENERATION DE REFORMES;

8. Lutter profondément et efficacement CONTRE LES INEGALITES SOCIALES qui menacent la cohésion du pays à travers l'amélioration du pouvoir d'achat des classes moyennes notamment;

9. Redonner de l'ESPOIR à la jeunesse à travers une politique active de l'emploi;

10. Gérer de manière efficace et efficiente pour PRESERVER NOS RESSOURCES NATURELLES (eau, forêts...);

11. Continuer la MISE A NIVEAU DES INFRASTRUCTURES de base et avancée.

Pour atteindre ces objectifs, la nouvelle stratégie de croissance devra s'appuyer sur les 5 volets suivants:

1. Les politiques économiques : le cadre macroéconomique actuel, mis en place depuis deux décennies, ne répond plus aux impératifs de développement de notre économie. Par conséquent, l'ensemble des composantes de ce cadre doit évoluer qu'il s'agisse du régime de change ; de la politique budgétaire, de la politique fiscale, et de la politique monétaire. L'adoption de ce type de politiques sera de nature à contribuer à adapter et à renforcer la capacité du cadre de politique macroéconomique à atténuer les fluctuations du taux de croissance observé depuis plusieurs années, à maintenir une certaine stabilité du taux d'inflation. Dans ce cadre, un plus grande flexibilité de la politique monétaire s'avère indispensable, de même qu'une plus grande coordination entre les politiques monétaire et budgétaire.

2. Le raffermissement et la mise en cohérence des politiques sectorielles : la stratégie de croissance proposée implique la mise en place de politiques visant tout d'abord à éliminer les contraintes au développement et à promouvoir l'innovation dans des secteurs-clés tels que notamment le secteur agricole, l'industrie, les énergies renouvelables et financier. D'autre part, le volet gouvernance de ces stratégies devra être renforcé à travers la mise en cohérence, la consolidation et l'accélération de la mise en œuvre des stratégies sectorielles. A ce titre, une instance publique supérieure devra être créée dans cette optique.

3. Le renforcement du rôle de l'Etat : pour un interventionnisme « intelligent » :

Dans un contexte de fortes mutations de l'économie mondiale impactant de manière certaine notre économie, un aspect clé de la politique économique proposée est la refonte du rôle de l'Etat. Celui-ci doit veiller à soutenir la capacité de notre économie à affronter la concurrence internationale et à protéger les catégories de population les plus vulnérables. Ceci implique tout d'abord la mise en place d'une série de réformes visant les composantes du cadre macroéconomique, à savoir la politique budgétaire, la politique fiscale, le régime de change

et la politique monétaire. Cela implique également des réformes visant à améliorer la qualité de la main d'œuvre et le climat des affaires, à promouvoir l'innovation et soutenir les secteurs stratégiques par une politique industrielle appropriée comprenant notamment la promotion des dépenses d'investissement en infrastructure avancée. Ces réformes sont essentielles pour aider les entreprises privées à tirer parti des nouvelles opportunités offertes par les marchés mondiaux et favoriser la montée en gamme du pays. En particulier, l'accélération des efforts d'amélioration de l'environnement des affaires permettra de faciliter la création et le développement de PME fortement créatrices d'emplois qualifiés. Les flux des investissements étrangers seraient également positivement affectés.

4. La consolidation de l'environnement des affaires :

Malgré un certain nombre d'avancées notables qui ont permis à notre pays de gagner des places dans les classements internationaux notamment le « Doing Business » de la Banque Mondiale, , l'environnement des affaires au Maroc continue de souffrir de plusieurs lacunes qui constituent autant de contraintes pour les investisseurs, à savoir l'accès au financement, l'accès au foncier, la fiscalité, la justice, le code du travail et les lourdeurs administratives. Aussi, les réformes devront être accélérées au niveau de l'ensemble de ces domaines.

5. La mise en place des réformes de structure : les réformes du marché du travail et du système d'éducation : il est urgent de réformer notre système d'éducation-formation avec l'objectif de répondre aux besoins de notre économie et d'être en phase avec la nouvelle stratégie industrielle qui vise à développer de nouveaux métiers et de nouvelles filières industrielles. Pour ce faire cette réforme doit s'atteler à développer l'apprentissage des langues dès le primaire, développer les habiletés personnelles et les capacités des élèves et étudiants, renforcer le rôle des NTIC dans les cursus scolaires, développer l'apprentissage en entreprise à travers l'alternance etc. S'agissant de la réforme du marché du travail, celle-ci devra viser à augmenter la productivité des travailleurs, introduire une dose de flexibilité à l'embauche et au licenciement et

renforcer, de manière permanente, les capacités des salariés à travers le développement de la formation continue tout au long de la carrière.

Quels sont les leviers pour garantir le succès de cette stratégie ?

Les leviers dont a besoin cette nouvelle stratégie de croissance pour maximiser les chances de sa réussite sont au nombre de deux, à savoir le renforcement du rôle de l'Etat à travers la redéfinition de ses rôles et la régionalisation avancée.

S'agissant du premier levier, il concerne la nécessité d'une redéfinition des rôles de l'Etat: un Etat qui soit juste , impartial , solidaire et pratiquant un « interventionnisme intelligent ».

L'Etat joue traditionnellement plusieurs rôles : de stratège, d'actionnaire, de développeur et de facilitateur. De cette manière, l'Etat assume son rôle de décideur à travers la définition des grandes orientations et des choix stratégiques et la conduite des politiques publiques ayant pour objectif de développer un climat favorable de confiance et de mettre en place les conditions propices au progrès économique et social.

Au Maroc, les objectifs de l'Etat stratège se reflètent notamment dans la mission assignée aux Établissements et entreprises publics (EEP) qui sont porteurs de différentes stratégies sectorielles et de leur déclinaison au niveau central et régional.

S'agissant ensuite du rôle de développeur, l'Etat s'attache alors à piloter les stratégies de croissance industrielles et d'innovation. Or, aujourd'hui, l'Etat développeur est appelé à garantir les fondements du service public et d'anticiper les investissements tout en incitant les entreprises privées à agir d'une certaine manière et dans un objectif de développement de la nation. S'agissant de son rôle d'actionnaire, l'objectif est de contribuer à la promotion d'une économie ouverte, optimiser la contribution des entreprises publiques à la dynamisation de la croissance et du développement et de rechercher une meilleure valorisation des participations et contribution de l'Etat. Dans ce sens, le gouvernement marocain a élaboré et publié une stratégie actionnariale de l'Etat définissant les objectifs globaux de son actionnariat, visant tout d'abord à créer de la valeur autour d'entreprises publiques leaders et à encourager la diversification de leurs sources de financement

pour renforcer davantage leurs efforts d'investissement au service du développement du pays.

Cependant, et malgré les efforts indéniables en matière d'investissements publics notamment (Etat et EEP), dans des grands chantiers structurants et des stratégies de développement sectoriel, la question se pose quant au niveau de leur contribution à la croissance économique et à l'amélioration de la productivité ainsi qu'aux effets d'entraînements qu'ils peuvent exercer sur l'investissement privé (national et étranger). Ainsi, même si le pays enregistre l'un des taux d'investissement les plus élevés (plus de 25% depuis 2000 et plus de 30% depuis 2007, selon le HCP, 2016) sa rentabilité reste faible et en deçà des attentes en termes de contribution à la croissance économique et au développement du pays.

Si le secteur privé est le principal moteur de la croissance dans les économies du marché, et est considéré donc comme une condition préalable indispensable à la croissance économique, force est de constater que l'intervention de l'Etat dans la sphère économique reste toujours d'actualité surtout après la crise financière et économique internationale de 2008 qui a dévoilé, encore une fois, les limites du modèle libéral basé sur le laisser-faire.

Il incombe alors à l'État de relancer l'économie et de veiller au bon fonctionnement des mécanismes du marché. Or, face aux contraintes budgétaires et à la nécessité de réaliser des investissements publics de grande envergure, l'Etat a besoin de faire participer le secteur privé en tant que partenaire essentiel qui est censé créer de la richesse et des emplois.

Au Maroc, l'investissement privé est en panne depuis plusieurs années et l'Etat a injecté des investissements colossaux dans les infrastructures afin de satisfaire les besoins logistiques du pays et de renforcer sa compétitivité. Il s'agit aussi de donner l'opportunité au secteur privé de prendre le relais.

De ce fait, la collaboration des secteurs privé et public est jugée nécessaire afin d'accroître la compétitivité de l'économie nationale et, par conséquent, d'améliorer la croissance et le développement économique du pays. Ainsi, l'Etat devient coordinateur des différentes stratégies et actions et garantit la cohérence de celles-ci, tout en permettant de créer une

synergie entre les petites et moyennes entreprises, les centres de recherche et développement et les grands groupes industriels nationaux et étrangers.

Les Partenariats Public-Privé (PPP) sont aujourd'hui l'outil le plus privilégié pour la coopération entre les secteurs public et privé. Au Maroc, l'intervention des EEP est confortée par le développement des projets de PPP en tant que levier pertinent pour accélérer le rythme de développement des infrastructures et des services publics (ports, aéroports, universités, hôpitaux, autoroutes...) et bénéficier des capacités de financement et d'innovation du secteur privé. A cet égard, le PPP est devenu une politique publique moderne pour le financement du développement durable et constituer un pilier important de la gouvernance participative aussi bien dans les secteurs économiques productifs que dans les secteurs sociaux. Cependant, la réussite de ce mode de partenariat public-privé est tributaire de l'évaluation préalable des projets pour s'assurer que le PPP est le plus approprié pour leur réalisation comparativement aux autres modes alternatifs. Il est aussi nécessaire de mettre en œuvre un arsenal juridique moderne et adapté qui devrait attirer une nouvelle catégorie d'investisseurs nationaux et étrangers, en particulier dans les secteurs à haute valeur ajoutée, et générer un climat de confiance accrue dans le marché. Dans ce sens, le rôle de l'Etat, à travers ses différents organismes publics, est de renforcer ses capacités pour une bonne application pertinente de ce cadre.

S'agissant du second levier, il concerne la régionalisation avancée, clé d'entrée du nouveau modèle de croissance.

L'intégration de la région dans la dynamique économique constitue l'une des dimensions importantes qui ressort du débat portant sur le nouveau modèle de développement au Maroc. La région est considérée aujourd'hui à travers les multiples fonctions qu'elle assure au plan administratif, économique, social, environnemental et culturel comme l'un des acteurs incontournables du développement de proximité. L'approche de régionalisation revêt d'autant plus d'importance dans le contexte actuel que le modèle de développement adopté depuis plus de trois décennies et qui été marqué par une forte centralisation montre des signes d'essoufflement. Ralentissement de la croissance, faible diversification productive,

rendements insuffisants de l'effort d'investissement, déséquilibre du marché du travail, disparités sociales et persistance de la pauvreté constituent autant d'éléments qui incitent à une démarche plus décentralisée impliquant les acteurs régionaux pour plus d'efficacité du processus d'accumulation. La région en tant qu'acteur de développement peut contribuer de façon significative à l'amélioration des performances économiques et à la mise en place de conditions plus propices à une croissance inclusive et créatrice d'emploi en relayant, au niveau territorial, les stratégies nationales.

Au Maroc, même si l'intérêt de l'approche régionale du développement a été reconnu depuis longtemps avec l'adoption et la mise en œuvre des premiers programmes économiques et sociaux, force est de constater que les avancées en la matière demeurent, au plan opérationnel, encore relativement limitées. Les enjeux liés au partage des pouvoirs et des ressources entre l'Etat et la région demeurent au cœur de la problématique de l'approche régionale du développement. Il s'agit plus spécifiquement de la délimitation de l'étendue des compétences dans les différents domaines d'intervention susceptibles d'être attribués aux régions tout en préservant à l'Etat son rôle d'acteur central des politiques publiques. L'objectif est de parvenir à une meilleure harmonisation des politiques de l'Etat avec les programmes de développement conçus au plan régional et leurs implications en termes d'allocation de ressources tant financières qu'humaines.

Les déséquilibres persistants au plan territorial tels qu'ils ressortent des principaux indicateurs d'activité témoignent de l'importance des efforts à fournir pour enclencher une véritable dynamique de développement régional. En matière de création de richesses, deux régions s'accaparent à elles seules près de la moitié de la production à l'échelle nationale. Il s'agit des régions du Grand Casablanca-Settat qui contribue pour 32.2% au PIB national et celle de Rabat-Salé-Kénitra qui y contribue pour 16.8%.

Les disparités régionales ressortent de façon encore plus marquée au niveau des indicateurs sociaux, notamment ceux de l'emploi, de l'éducation et de la santé.

En conclusion, la persistance de fortes disparités spatiales, tant au plan de la dynamique économique qu'au niveau du progrès social, nécessite donc l'intégration de la dimension régionale dans la nouvelle approche du modèle de développement. Une telle intégration implique la dotation de la région de véritables attributions au plan économique, social, éducationnel, environnemental avec des missions d'encadrement, d'impulsion, d'accompagnement et d'orientation pouvant être partagées par le pouvoir central dans le cadre de la structure unitaire de l'Etat. Le rôle de la région en tant qu'acteur du développement jouissant de la crédibilité nécessaire ne peut être renforcé qu'avec l'adoption d'un système de représentativité directe de ses organes au plan local. Il sera renforcé également par la dotation des régions des moyens financiers et humains leur permettant de développer les potentialités locales et la réduction des écarts de développement entre régions, dans le cadre d'une approche de solidarité et de redistribution des richesses au plan national.

Quel rôle pour les territoires dans la perspective de l'Industrie 4.0

Ali GUEDIRA
Expert en politiques publiques
Acteur associatif

Dans sa contribution à la définition du nouveau modèle de développement souhaité par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, il était naturel que l'Association Ribat Al Fath pour le Développement Durable l'aborde notamment sous l'angle territorial. En effet, de par sa vocation, l'Association est fortement ancrée dans sa région. Cela signifie, et ce n'est pas paradoxal, qu'elle doit rester ouverte et à l'écoute des grandes mutations nationales et internationales. Celles-ci en modifiant les principes de gouvernance, les systèmes de valeurs, la vie quotidienne et les modes de productions nous obligent à faire évoluer les rôles des territoires, c'est-à-dire les communautés de destin liées à des frontières géographiques.

Les modes de production, en particulier, ont toujours eu un impact énorme sur les territoires. Historiquement, le passage de la chasse et de la cueillette à l'agriculture a permis de sédentariser la population et donc créer progressivement les villes. Visuellement, les agriculteurs ont progressivement et radicalement modifié l'apparence d'une grande partie des paysages de la planète. Au Maroc, l'organisation des villes historiques n'est pas liée au hasard, les quartiers d'artisans sont tout simplement les premiers clusters souvent localisés pour des raisons purement pratiques.

Penser le rôle des territoires pour le nouveau modèle de développement c'est, finalement, anticiper les modes de production de demain et préparer lesdits territoires à tirer profit au mieux des opportunités et adresser les risques qui vont en découler.

La mondialisation des échanges et le paradoxe de la polarisation

Un économiste franco-marocain, Elie Cohen, a énoncé, à travers une métaphore, de la mondialisation un cadre de réflexion très intéressant à cet égard. A l'occasion d'une audition à l'Assemblée Nationale française le 13 janvier 1999, il avait expliqué que la mondialisation pouvait se résumer à la compétition des solides pour attirer les liquides au profit des visqueux. Dans cette métaphore, les solides sont les territoires qui ne peuvent bouger par nature, les liquides représentent les capitaux et les marchandises qui ne connaissent presque plus de frontières. Le visqueux représente l'homme qui a la possibilité de se déplacer mais qui reste également ancré à son territoire tout en jouant un rôle et en tirant profit des activités économiques qui y sont déployées.

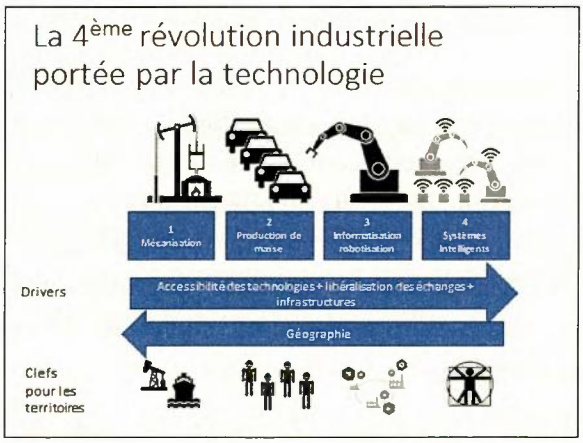
Cette métaphore, qui place l'attractivité des territoires au centre de la dynamique économique, était déjà surprenante à l'époque. Elle l'est encore plus aujourd'hui. En effet, la révolution des technologies de l'information et l'accélération des échanges pouvaient suggérer la défaite progressive et définitive des territoires. A l'inverse, à l'aune du nouveau millénaire et encore plus aujourd'hui, il apparaît que l'attractivité des territoires est encore un facteur de poids. Des phénomènes tendent à montrer que là où l'on pouvait s'attendre à une plus grande répartition de la production de biens et de services, on se retrouve paradoxalement face à une polarisation plus forte.

D'un côté, la métropolisation est encore à l'œuvre avec des villes toujours plus grandes et toujours davantage susceptibles de capter les richesses. L'explosion des prix de l'immobilier dans de nombreuses grandes villes dans le monde le démontre.

D'un autre côté, l'émergence des clusters industriels ou technologiques comme outils efficaces de développement économique montre bien l'importance, même dans les modes de production actuels, du facteur géographique. Au Maroc, ces clusters, sous la dénomination de Plateformes Industrielles Intégrées ou P2I, ont permis de construire des industries automobiles et aéronautiques qui étaient anecdotiques il y a encore 10 ans.

Ce paradoxe de la polarisation peut pourtant ne pas durer. Ces clusters et ces métropoles ne sont peut-être que le baroud d'honneur d'un monde ancien territorialisé. La 4ème révolution industrielle qui s'annonce portée par l'Intelligence Artificielle, le Big Data, l'impression 3D et les objets connectés sera peut-être celle qui arrivera à sceller la fin des territoires comme acteurs économiques. Rien n'est moins sûr.

Les technologies liées aux systèmes intelligents changent progressivement le paradigme



Portée par les développements des technologies depuis le 19ème siècle, l'industrialisation a connu 3 phases et aborde aujourd'hui sa 4ème révolution. L'enchaînement de ces révolutions permet de décrire la transformation globale de l'industrie. Cette transformation ne touche pas tous les secteurs avec la même rapidité. La progression de la sidérurgie est lente comparée à celle de l'automobile par exemple. Il s'agit donc plus d'un modèle prospectif pour comprendre ce que peut être l'avenir des activités manufacturières.

La première révolution fut celle de la mécanisation qui a permis de dépasser la limite de la force humaine (et animale) et aller vers de niveaux de productivité jamais constatés dans l'Histoire. Elle a consacré le rôle des matières premières comme principal critère de localisation avec, en particulier, le rôle prépondérant des bassins miniers des lignes de chemin de fer et des grands ports

La seconde fut celle de la production de masse portée par le développement des méthodes de production moderne et de la standardisation, elle a consacré le rôle des bassins d'emplois disposant de main d'œuvre à coûts compétitifs

La troisième révolution vient de l'informatisation et de la robotisation, avec l'éclatement des chaînes de valeurs (fortement poussée dans l'automobile par exemple) dans lesquelles plusieurs dizaines d'entreprises pouvant contribuer à la fabrication d'un seul produit final. Elle a permis de disperser la production tout en gardant le besoin de collaborations régulières, elle a ainsi consacré le rôle des clusters

La prochaine révolution dite de l'Industrie 4.0, avec le déploiement de systèmes intelligents permet de faciliter la collaboration et donc de dépasser même à terme le concept de cluster. Même dans les cas de besoin de collaboration, les outils de télé-présence et même de pilotage à distance (que la nouvelle norme de communication 5G va radicalement changer) finiront de supprimer le rôle de la géographie dans le processus de production. L'industrie pourrait donc suivre certes plus lentement, l'évolution des services.

En définitif, il semble que l'évolution de l'industrie portée par l'innovation technologique efface progressivement le rôle de la position géographique en dépassant les concepts de bassins de matières premières, les bassins d'emploi et les clusters. En parallèle, il est attendu que cette 4ème révolution industrielle réduise le besoin en emplois et accélère la tertiarisation de l'économie. Il n'existe cependant aucune estimation sérieuse de cette réduction. Il est même certain qu'en effaçant l'importance de la géographie, les nouveaux modes de production vont remettre l'homme au centre de l'équation.

En cela, la disparition de la géographie sera paradoxalement le retour du territoire avec un rôle différent. Il ne s'agira plus pour le territoire de fournir les meilleurs conditions d'attractivité pour les liquides (pour reprendre les termes d'Elie Cohen) en justifiant, au passage, un bénéfice pour le visqueux qui est le coût de son travail. Il s'agira plutôt pour les territoires d'offrir les meilleures conditions d'attraction du visqueux.

Les territoires ne disparaîtront pas mais devront mettre le citoyen au cœur de leur réflexion

L'évolution décrite ci-dessus pourrait paraître déconnectée de la réalité du Maroc. Elle est pourtant inéluctable. Elle épargnera certainement pour une longue période des industries comme la sidérurgie, le ciment et les une partie de l'industrie des phosphates mais elle arrivera très vite sur les secteurs les plus exposés à la compétition mondiale comme le textile, l'automobile, l'aéronautique, ou l'électronique qui constituent l'essentiel de l'emploi et des exportations industrielles et qui renferment le potentiel le plus important pour l'avenir. Il est certain en effet que le nouveau modèle de développement devra, pour atteindre des taux de croissance élevés, se baser en bonne partie sur une politique industrielle à l'export dans la mesure où le levier de la demande intérieure est aujourd'hui largement épuisé.

Quelles devront donc être les actions des territoires au Maroc pour constituer le socle d'un développement industriel durable, c'est-à-dire, apporter les conditions d'attraction des hommes ?

Bien entendu, les territoires doivent d'abord se doter de bonnes infrastructures. Il est bon de rappeler que, pour cet aspect, le Maroc a accompli des pas de géant au cours des 20 dernières années. Notre pays a ainsi assuré l'accès quasi universel à l'électricité, un niveau de connectivité logistique élevé grâce au port Tanger Med, un réseau d'autoroutes et de voies rapides qui raccorde toutes les grandes villes, des aéroports internationaux (perfectibles mais fonctionnels) ainsi que de grands aménagements pour l'eau potable. De nombreux besoins subsistent mais globalement, il est admis que les infrastructures de base ne sont plus le problème principal d'attractivité des territoires.

1.1. Les services publics condition et non conséquence de l'attractivité

Dire que les services publics sont un facteur d'attractivité des territoires semble une évidence. Un changement de paradigme s'impose pourtant pour comprendre l'urgence de les remettre à niveau au Maroc.

L'éducation, la santé et les transports publics notamment, en effet, ne sont considérés que comme des centres de coûts qui absorbent les surplus qui peuvent être dégagés par l'activité économique. Dans les meilleurs cas, les décideurs peuvent les considérer comme des investissements qui n'apporteraient leurs fruits que sur le long terme. Pourtant, aujourd'hui, et encore plus demain avec la concrétisation de l'Industrie 4.0, les services publics doivent être vus comme un investissement pour le court-terme, une condition *sine qua non* pour assurer l'attractivité donc la prospérité des territoires.

Une triste illustration de cette urgence se trouve dans l'accélération, au cours des deux dernières années, du départ vers l'Europe et le Canada de nombreux ingénieurs dans les nouvelles technologies. Les enquêtes officieuses qui ont été réalisées sur le phénomène montrent toutes que la recherche de meilleurs systèmes d'éducation et de santé sont les premières raisons de ce départ massif et non l'amélioration de conditions matérielles souvent déjà confortables.

Pour créer une forte attractivité des territoires, il est donc essentiel que le nouveau modèle de développement adresse en priorité les services publics, en premier lieu l'éducation. Pour cela, l'efficacité passerait par une vraie collaboration entre l'Etat et les territoires à travers la décentralisation, la déconcentration et surtout l'autonomisation des acteurs locaux afin d'assurer de manière efficace et efficiente des services de proximité de haut niveau.

1.2. La libération des énergies entrepreneuriales

Parallèlement à la mise en place de services publics de qualité, un accent particulier doit être mis pour l'attraction d'une catégorie particulière de ressources humaines, les entrepreneurs. Dans une économie ouverte à la compétition internationale, les entrepreneurs stimulent l'innovation et l'adaptation aux mutations, ils poussent à la prise de risque et assemblent les talents du territoire pour créer de l'activité.

Les territoires doivent, en premier lieu, accompagner les entrepreneurs par des mécanismes de soutien et notamment de soutien financier direct. Les premières phases de toute aventure entrepreneuriale

sont extrêmement risquées et les mécanismes de marché ne suffisent pas en général à apporter les instruments nécessaires pour adresser ce risque. C'est dans ce sens que l'intervention des territoires est importante. Pour maximiser l'impact de ces outils, il est également de la vocation des territoires de développer un écosystème d'experts et d'associations d'accompagnement des entrepreneurs. Cet écosystème deviendrait le réceptacle d'un savoir-faire qui pourrait se développer d'année en année et constituerait un actif de compétitivité du territoire.

En deuxième lieu, pour les entreprises existantes, la mise à disposition par les territoires d'outil de soutien qui facilitent l'innovation, l'amélioration de la productivité ou l'accès aux marchés est également primordiale. Ces outils peuvent venir en complément des mécanismes assurés par les banques et l'Etat (Maroc PME, Caisse Centrale de Garantie... .).

Enfin les territoires doivent se doter de zones d'activités modernes et modulables adaptées aux activités nouvelles. Les modèles d'espaces de « coworking » et les incubateurs apportant la mutualisation des services indispensables, comme les fab-labs et les outils digitaux, seront désormais les indicateurs de l'attractivité du territoire. La mise en place en juin 2017 de Station F incubateur géant à l'échelle de Paris en est la parfaite illustration. Au Maroc, ces modèles commencent à proliférer à Rabat et Casablanca sans soutien particulier des collectivités locales. Ils devraient normalement figurer au programme d'action de toutes les communes.

1.3. Un mode de gouvernance 4.0

Plus généralement, l'évolution vers l'Industrie 4.0 imposera une mise à niveau de la gouvernance locale dans le sens de plus de réactivité et de d'initiative. Cela signifie accélérer les processus de décentralisation pour permettre aux acteurs locaux d'agir plus vite, de tester et de corriger dans tous les domaines d'intervention. Le remplacement des contrôles *a priori* par des contrôles *a posteriori* est de nature à faciliter ce mode de gouvernance.

L'autonomie des acteurs locaux permettrait également de construire des partenariats plus denses et plus agiles avec la société civile et les entreprises dans le cadre de partenariats publics-privés. Ce type de

partenariats permettraient de tirer pleinement profit des opportunités technologiques et notamment celles liées à la transformation digitale. Ils permettent également, à travers les bons mécanismes de concertation, d'inscrire les actions au niveau des territoires dans le cadre de véritables stratégies pluriannuelles d'attractivité. C'est ce qui permet de sceller la communauté de destin du territoire et de construire son récit propre.

L'apport de sens

Il y a en effet une dimension subjective à l'attractivité des territoires qui ne peut être occultée et qui va se renforcer avec les nouveaux modes de productions et les nouvelles habitudes de travail. Cette dimension a fabriqué des métropoles comme New-York, Rome, Paris ou Berlin. Elle pourrait au Maroc permettre de reconstruire l'attractivité de villes comme Fès ou Oujda par exemple.

Cette « identité » des territoires, qui peut s'appuyer sur les éléments « techniques » décrits plus haut, intègre en général d'autres composants. Les loisirs, la richesse de la vie associative et culturelle, l'Histoire ainsi que la présence de lieux de culte peuvent apporter aux territoires une différenciation qui peut être décisive.

Les prochaines années risquent de nous surprendre finalement. L'évolution accélérée des technologies, la facilitation extrême de la collaboration et de la communication à distance va exacerber la compétition entre les territoires et appeler à une forte intelligence de l'action locale. Le nouveau modèle de développement du Maroc devrait prendre la mesure de cet impératif pour permettre la construction de Territoires 4.0.

Un pilotage institutionnel efficace

Rabha ZEIDGUY
Professeure de l'Enseignement Supérieur

Mesdames et Messieurs, permettez-moi de céder à ce que d'aucuns pourrait qualifier de réflexe, voire de travers, inhérent à la qualité de professeur, et de commencer mon propos en procédant à une clarification des concepts. L'exercice m'a semblé opportun, vu le glissement souvent constaté vers une notion réductrice de l'expression « modèle de développement » qui n'engloberait que l'aspect économique. Or, chacun sait que l'on se trouve face à une expression holistique aux aspects certes différents, mais enchevêtrés.

Dès lors, il est important de rappeler que l'expression « modèle de développement » ne renvoie ni à un programme économique, ni à un ensemble de réformes à entreprendre. Il s'agit d'un cadre de référence qui définit les grandes orientations stratégiques dans lequel s'inscrivent les réformes structurantes d'un pays. Ce cadre est utilisé par les acteurs chargés d'élaborer les politiques publiques.

Quant au « développement inclusif », chacun sait que l'expression renvoie à un choix de politique économique. Il s'agit d'une stratégie de développement qui puise sa source dans le fait que les avantages de la croissance ne sont pas équitablement partagés. De ce fait, le développement devient inclusif quand il crée des opportunités économiques tout en garantissant l'égalité d'accès à ces dernières. C'est un concept qui consiste en un processus d'implication des exclus comme agents économiques et leur participation à la conception même du processus de développement. Ces exclus ne sont plus les cibles des programmes de développement mais en deviennent les acteurs.

Par définition le « développement inclusif », est censé être intrinsèquement durable et réduire les disparités entre les pauvres et les riches.

Ces quelques précisions étant faites, revenons à la thématique qui m'a été impartie : « Un pilotage institutionnel efficace ».

Si l'on veut situer notre rencontre d'aujourd'hui à un niveau normatif, il est important de rappeler que dès son Préambule, la Constitution de 2011 parle d'égalité des chances, de justice sociale et de société solidaire. Elle confère également une place de choix à la société civile qui, dans le cadre de la démocratie participative devient un acteur incontournable du développement.

A défaut d'établir un diagnostic, on se contentera d'un constat largement partagé : faiblesse, voire absence dans notre pays d'une vision prospective de développement favorisant la mise en place d'une stratégie nationale pour un développement inclusif.

Sans vouloir nier les efforts entrepris dans certains secteurs, je pense aux différentes stratégies sectorielles tels : le Plan Maroc Vert, le Plan Azur, le Plan d'accélération industrielle, la Stratégie Energétique Nationale, ou au niveau national, la Stratégie nationale d'immigration et d'asile, la Stratégie nationale de lutte contre la corruption (SNLCC), il se dégage de l'ensemble des ces initiatives, l'impression d'un paysage éclaté et peu lisible pour le citoyen qui doit pourtant être au centre de toutes ces politiques publiques.

Un autre élément très important caractéristique de cette démarche et qui la fragilise davantage, est qu'elle est souvent liée à des personnes. Ce qui dénote une certaine faiblesse institutionnelle.

Afin de reconstituer le tableau, d'en dégager une vision d'ensemble cohérente et surtout d'en augmenter l'efficacité et l'efficience, il s'avère nodal que les différentes stratégies sectorielles s'inscrivent dans un cadre logique de référence qui définit la vision de notre pays en termes de développement inclusif, les grandes orientations stratégiques pour y parvenir et qui favorise une mise en œuvre coordonnée de ces politiques publiques ainsi que la création de synergies entre elles et avec les différentes parties prenantes, pour une plus grande complémentarité opérationnelle et pour des politiques publiques inclusives et durables.

A cet égard, je ne reviendrai pas sur les phases essentielles de planification, de programmation et de budgétisation, puisqu'il m'a été imparti de me situer en aval de ce processus et de consacrer mon propos à la nécessité d'un pilotage institutionnel efficace.

Qui dit pilotage institutionnel dit d'abord contexte dans lequel s'effectue ce pilotage et ensuite les mécanismes qui contribuent à l'efficacité de ce pilotage. Mes propos vont s'articuler autour de ces deux axes.

I. Le contexte nouveau dans lequel s'effectue le pilotage des Politiques Publiques

Rappelons que dans le langage managérial, piloter signifie : prévoir, anticiper, analyser et évaluer les résultats

Depuis quelques décennies, on relève un changement de sémantique concernant l'action publique. En effet, s'il convient toujours « d'administrer », il est devenu urgent de « gérer » et « utile » de manager.

Ces différents vocables sont porteurs des mutations considérables qui ont affecté le fonctionnement des pouvoirs publics à partir des années 1980 avec l'apparition du *New Management Public* qui s'est traduit par :

- Le désengagement de l'Etat (moins d'Etat, recentrage sur ses missions régaliennes, privatisations, gestion déléguée, décentralisation, déconcentration...)

- Un changement de paradigme dans la gestion de la chose publique, qui emprunte désormais à la gestion des entreprises et qui consiste à passer d'une administration publique fondée sur le contrôle qui accorde une large place à la vérification et qui s'inscrit dans une logique de moyens, à un management public basé sur le pilotage, qui s'inscrit dans une logique de performance, de résultat et de maîtrise de l'action publique.

Ce nouveau management public a entrainé dans son sillage de nombreux changements non seulement dans la manière d'énoncer les problèmes, mais surtout dans le renouvellement des cadres de référence à travers lesquels peut se penser le pilotage de l'action publique.

En effet, on n'obéit plus seulement aux règles de droit constituant le cadre classique de l'action publique, mais on s'intéresse également à ce que sont ou seront ses résultats. Ce mode de pensée conduit inévitablement, vers la prise en compte des préoccupations de performance qui insistent davantage sur l'efficience et l'efficacité des mesures à prendre que sur leur légalité ou leur régularité, dans l'optique d'un management tourné vers l'action.

Cette évolution, pour ne pas dire révolution, a mis à mal certaines certitudes que l'on croyait immuables et qui ont poussé une partie de la doctrine à crier au scandale en dénonçant « la mort du droit » face au développement rapide d'une nouvelle source de normativité : la régulation qui a donné lieu à la « *soft law* », « droit mou », « droit doux », qui se distingue notamment par le fait que c'est :

1. Un droit concerté;

2. Un droit qui implique les opérateurs privés dans l'élaboration de ses normes (co-régulation) (codes de bonne conduite, chartes, conventions-cadres, standards de place...) ;

3. Un droit à caractère pédagogique : large place à l'accompagnement des opérateurs ;

4. Un droit entièrement guidé par les fins, celles-ci justifiant et créant les moyens ;

5. Un droit où l'efficacité l'emporte sur la conformité ;

6. Un droit qui appartient à une zone grise se trouvant entre le blanc du droit dur (*hard law*) et le noir du non-droit.

La mutation du cadre de référence dans lequel s'exerce l'action publique, qui d'un cadre statique régi par la loi (*hard law*), vers un cadre dynamique, en perpétuel mouvement, bouleverse la notion même de pilotage qui ne se limitera plus au simple contrôle de conformité, mais exige un savoir faire et un savoir être nouveaux en termes, de vision stratégique, de leadership, de gestion prospective (anticipation), d'analyse, d'évaluation, de réactivité, d'innovation et de capacité d'adaptation rapide dans un contexte changeant.

Si tel est le contexte dans lequel doit s'exercer le pilotage institutionnel des politiques publiques aujourd'hui, quels sont les mécanismes qui en favorisent l'efficacité en vue d'un développement inclusif ?

II. Les Mécanismes d'un pilotage institutionnel efficace

Huit mécanismes semblent essentiels pour un pilotage institutionnel efficace :

1. Une structure nationale dédiée au pilotage institutionnel

La création d'une structure nationale dédiée au pilotage institutionnel, constitue un élément central du dispositif permettant un pilotage efficace. Cette structure doit avoir un positionnement institutionnel élevé. Le Rapport du CESE sur « Le nouveau Modèle de développement des Provinces du Sud[1] parle de « Haute Autorité » (force morale). Elle doit être institutionnalisée de préférence à travers une loi qui en garantit l'indépendance, en fixe les missions et dont elle tirera la légitimité de son action.

Cette structure sera dotée de moyens financiers et humains suffisants. Elle veillera notamment à la mise en œuvre ordonnée et cohérente des différentes politiques publiques issues de la stratégie nationale pour un développement inclusif et devra présenter un rapport annuel sur ses activités au Parlement.

A cet égard, il est intéressant de mentionner une étude menée par l'OCDE sur « le Gouvernement ouvert »[2] « *Open Gov.* » qui relève pas moins de huit difficultés les plus souvent citées, s'agissant des institutions chargées de la coordination horizontale des stratégies et initiatives d'ouverture de l'administration :

1. Absence ou insuffisance de mandat pour l'institution de coordination ;
2. Absence ou insuffisance de ressources financières pour l'institution de coordination ;

---

(1) Le nouveau modèle de développement des Provinces du Sud, rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental, octobre 2013.

(2) Etude OCDE 35, 54 Pays, 2016.

3. Absence ou insuffisance des incitations pour les institutions gouvernementales ;
4. Absence ou inadéquation de mécanismes institutionnels pour collaborer avec les ONG et le secteur privé ;
5. Absence ou insuffisance de ressources humaines pour l'institution de coordination ;
6. Absence ou insuffisance de stratégie pour l'institution de coordination ;
7. Absence ou insuffisance de capacités pour l'institution de coordination ;
8. Absence ou insuffisance de volonté politique.

2. Une approche de gestion stratégique intégrée

L'action publique est confrontée à de nouveaux défis : aspirations démocratiques des citoyens, globalisation, révolution numérique, changement climatique... qui font que les politiques publiques sont aujourd'hui interrogées quant à leur efficacité, leur efficience, leur cohérence et j'ajouterai, leur convergence.

Le caractère multidimensionnel des défis et la complexité des enjeux, à la fois économiques, sociaux et environnementaux exigent un pilotage inventif et innovant des politiques publiques, qui s'appuie sur une approche intégrée. Celle-ci se fonde sur les éléments essentiels suivants :

- **Une volonté politique forte, doublée d'une vision claire**

L'expérience a montré que si la volonté politique est essentielle, elle ne peut produire d'effets que si elle est accompagnée d'une vision partagée qui inclut notamment une répartition claire des responsabilités institutionnelles (qui fait quoi, avec quels moyens et dans quels délais et avec quel mécanisme de reddition des compte?) ;

- **Une coordination et harmonisation à l'échelle de l'ensemble des politiques publiques**

Il s'agit de pousser les différentes parties prenantes, avec à leur tête l'administration, à abandonner l'approche « silo » en œuvrant pour un objectif commun et en établissant des passerelles leur permettant de se

parler et d'assurer la cohérence opérationnelle de leurs actions. Or, nous constatons aujourd'hui que la plupart des politiques sectorielles sont élaborées avec des mécanismes de coordination et de pilotage défaillants, voire inexistants.

3. Une Analyse des politiques publiques sous l'angle de l'inclusivité et de la redevabilité

Le pilotage institutionnel, pour être efficace, doit tenir compte des exigences et besoins des parties prenantes, notamment les franges de population sous représentées dans le processus de décision[1].

Il doit également prendre en compte systématiquement la mixité et l'égalité homme/femme,

de même, qu'il doit s'assurer de l'existence de mécanismes solides de la redevabilité.

4. Une Anticipation des risques et des difficultés liés à la mise en œuvre des politiques publiques

« Piloter c'est prévoir ».

L'anticipation est partie intégrante de l'exercice de pilotage. Elle permet notamment d'éviter les écueils et de s'adapter plus facilement aux changements éventuels, de conjoncture par exemple.

5. Des données fiables et des indicateurs adaptés

Un pilotage institutionnel efficace passe par des données concrètes fiables et la mise en place d'indicateurs notamment de suivi/évaluation adaptés. Il est important que ces données soient désagrégées, notamment par genre.

On insistera ici sur l'importance des évaluations périodiques des stratégies et programmes en cours, afin d'ajuster en continu les mesures prises en lien avec les premières analyses.

---

(1) Voir l'étude de l'OCDE intitulée « Le cadre d'action pour les politiques de croissance inclusive », 2018.
Voir également le compte rendu du colloque organisé par le Ministère de l'Economie et des Finances (TGR) avec FONDAFIP, les13 et 14 septembre 2013 sur : « Quel pilotage des réformes en finances publiques au Maroc et en France », disponible sur www.tgr.gov.ma

6. Des Systèmes d'information performants

Personne n'ignore aujourd'hui le rôle incontournable des TIC comme outil de modernisation de l'action publique en termes de performance, de transparence et d'aide à la décision.

De ce fait, un pilotage institutionnel stratégique ne peut être efficace, que s'il s'appuie sur un système d'information permettant le partage d'information, l'interactivité et contribuant au décloisonnement des institutions.

7. Une Conduite du changement (Pilotage de l'innovation)

La longue tradition de cloisonnement des institutions dans notre pays, constitue l'un des principaux obstacles qui rendent difficiles toute opération de pilotage institutionnel de politiques publiques. Les actions de coordination, quand elles existent, sont souvent perçues comme des intrusions et génèrent méfiance et rétention d'information.

Dans ce contexte, l'approche inclusive dès la phase d'élaboration des politiques publiques contribuera à l'établissement d'un climat de confiance, au renforcement du lien social, à une plus grande appropriation de ces politiques et facilitera ainsi l'exercice d'un pilotage stratégique.

8. Une élite administrative rompue aux méthodes de management stratégique

Un pilotage institutionnel efficace suppose, voire exige, la présence d'une élite administrative capable de maîtriser les techniques d'animation et de gouvernance lui permettant de piloter des projets structurants d'envergure.

L'examen multidimensionnel mené par l'OCDE concernant le système d'évaluation au Maroc[1], a fait ressortir trois freins majeurs à la mise en œuvre des réformes :

1. Le manque de leadership ou d'engagement ;
2. L'existence de mentalités en silo ;

(1) T1 publié en 2017 et T2, en 2018.

3. L'absence de formation de cadres flexibles.

Ce constat interpelle directement nos institutions de formation avec à leur tête l'Ecole Nationale Supérieure d'Administration (ENSA) qui doit se transformer en un véritable laboratoire d'accompagnement des réformes et des stratégies de développement du pays, à travers la formation de cadres dirigeants dotés d'un esprit innovant, rompus aux pratiques de planification, de programmation et d'évaluation, capables d'anticiper les problèmes, de fédérer des parties prenantes aux enjeux parfois contradictoires, de diriger des équipes, et d'encourager l'esprit d'initiative.

Conclusion

L'ampleur des actions à mener nous interpelle tous en tant que citoyens. Quel Maroc voulons-nous ? Elle interpelle aussi, directement, les pouvoirs publics.

Ces derniers sont aujourd'hui fortement interrogés, sur leur capacité à imaginer et à déployer des politiques publiques efficaces et inclusives, sur leur aptitude à établir des gouvernances innovantes et à construire des dispositifs favorisant une synergie entre le secteur public, les citoyennes et les citoyens, le secteur privé et la société civile.

Pour clore, rappelons que l'objectif principal du Programme de développement durable à l'horizon 2030 nous intime de « ne laisser personne de côté ou pour compte ». « *To leave no one behind* ».

Je vous remercie.

L'engagement Social des Agents Economiques

Brahim BENJELLOUN TOUIMI
Administrateur Directeur Général de BMCE Bank

Je tenais à remercier le Président Abdelkrim Bennani de m'avoir invité et *l'Association Ribat Al Fath et* d'organiser ce colloque extrêmement passionnant sur *le Nouveau Modèle de Développement.*

Que peut-on attendre d'un banquier et économiste pour illustrer *l'engagement social d'un agent économique?* Ce serait de "raconter une histoire" et d'essayer de théoriser quelque peu cet engagement.

Je représente aujourd'hui un groupe panafricain, présent dans une trentaine de pays, dont le Président et actionnaire majoritaire -M. Othman Benjelloun- décide, lors d'une Assemblée Générale, et au nom d'une foi en l'engagement sociétal, **de consacrer 4% de la richesse de la banque à des programmes sociétaux.** De manière plus concrète encore en 1995 au lendemain de la privatisation, il crée une Fondation pour *l'Education et l'Environnement,* considérant que ce sont les deux défis majeurs auxquels est confrontée la société marocaine.

La problématique de l'Education au Maroc fut -*top of mind*- considérée liée au ***milieu rural*** et **à *l'éducation de la jeune fille***. M. Benjelloun met alors en place un programme très concret dénommé ***Medersat.com*** de construction et de gestion d'Ecoles Communautaires Rurales présentement mené et ce, depuis près de deux décennies par le Dr Leïla MEZIAN BENJELLOUN.

En quelques chiffres, ce sont aujourd'hui 63 écoles dans le monde rural dans 12 régions du Maroc, 140 unités environ de préscolaire logées dans les établissements publics et davantage encore dans les 2 à 3 prochaines années, plus d'une dizaine de milliers d'élèves et plus de 400 professeurs.

Ce sont également des écoles créées en partenariat dans **5 pays en Afrique** -*Congo Brazzaville, Mali, Sénégal, Rwanda* et bientôt *Djibouti*-.

Nous ne nous improvisons pas pédagogues. Nous sommes dans un "partenariat intelligent", depuis 20 ans, avec le Ministère de l'Education Nationale qui permet de faire appel aux ressources humaines et techniques du Ministère pour déployer ce programme, selon une vision méthodologique propre basée, à l'origine, sur la *Charte Nationale de l'Education.*

La thématique de *l'environnement* a mobilisé, également, des actions concrètes du Groupe, avant que la Fondation Royale *Mohammed VI pour l'Environnement* ne soit créée et à laquelle le Groupe BMCE Bank apporte sa contribution.

Ces actions concrètes ont assis la crédibilité de notre engagement: **faire ce que l'on dit et dire ce que l'on fait**. Concrètement aussi, on commence "à balayer devant sa porte". Que peut faire une banque pour afficher son engagement en faveur de la préservation de l'environnement ? Elle commence par choisir des normes internationales – ISO 14 001, ISO 50 001..., elle met en place un *Système de Management de l'Environnement* pour sa consommation de papier, d'eau, d'électricité ...,

Elle instille aussi dans sa politique de crédit *des critères - ESG - Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance.* C'est ce qu'on appelle la Finance Durable et comme cela devient un pléonasme, on l'appelle, désormais, la *Finance à Impact Positif.* Il y eut 20 institutions internationales de par le monde, dont BMCE Bank, qui ont affirmé au Monde entier qu'elles étaient disposées en tant que financiers, banquiers, assureurs, gestionnaires d'actifs... à œuvrer pour que la finance ne soit préjudiciable, ni à l'environnement ni à la gouvernance, ni à la société, mais qu'elle recherche également à obtenir des impacts positifs pour ses activités et ce, à partir d'un référentiel mondial de "gouvernement" -les *17 Objectifs du Développement Durable* des Nations-Unies.

On retient ainsi les normes internationales -ISO OHASS *Santé et bien-être au travail*- et la banque se met en "ordre de bataille" afin d'instiller, dans ses processus, tout ce qui peut préserver et épanouir son

capital humain et les 15 000 collaborateurs du Groupe à travers le monde, dont près de 6 000 au Maroc.

Ce sont des choses concrètes de faites.

Je voudrais évoquer, par ailleurs, ce qu'un représentant du secteur privé fait également pour **l'Entreprenariat.**

M. Othman Benjelloun avait annoncé en 2014, à l'occasion du *Sommet Mondial de l'Entreprenariat* à Marrakech, la "mise sur la table **d'un Million de Dollars annuels** pour doter le *Prix Africain de l'Entreprenariat, African EntrepreneurshipAward.*

Nous avons recherché dans l'écosystème, à travers les six continents dont l'Australie, des **experts de référence**. Nous avons recruté contre **0 dollar, 0 FCFA, 0 euro, 500 mentors, 500 personnes** issues du monde académique, de l'entreprenariat, de la finance qui se sont dits prêts à nous "donner de leur temps".

Nous avons mis en place un système d'information *Award Management System* dans lequel, en cumulé en 4 ans, **17 000 entrepreneurs d'Afrique procédant de 142 pays dont les 54 pays** de l'Afrique **ont candidaté**. Ils ont été mentorés en *Arabe*, en *Français*, en *Portugais* et en *Anglais*. Des personnes de l'écosystème les ont ainsi accompagnés dans l'élaboration de leur *Business Plan*, pour la segmentation de leur clientèle...

Ils ne se sont jamais rencontrés physiquement. Les entrepreneurs ont dû passer au travers de **4 filtres** pour arriver en finale. J'ai eu la chance, il y a quelques jours, de rencontrer ces 30 finalistes procédant de 20 pays différents, présents pendant une semaine au Centre de Formation de la BMCE. ***Le premier* filtre** était : *est-ce que le projet est utile pour la région d'Afrique à laquelle appartient l'entrepreneur ;* ***le second*** *: est-ce que le projet est réplicable à travers l'Afrique ;* ***le troisième*** *: est-ce que le projet a un impact social.* **Enfin,** *le projet parvient au Jury présidentiel*, dernier stade.

J'eus le privilège de présider le jury présidentiel par délégation du Président Benjelloun. Le Jury était composé d'une personne de *Temple*

University de Philadelphie, du Vice-Président de la *National Basketball Association* américaine —NBA— basée en Afrique du Sud, Sénégalais et Américain, d'un "multi récidiviste" dans l'entreprenariat, d'origine française et qui, à 21 ans, est parti aux Etats-Unis s'installer dans la *Silicon Valley*, d'une jeune ghanéenne de 35 ans qui a fondé une Fondation pour promouvoir la culture africaine et enfin, de l'ancien Président du cabinet *Accenture Chine*.

Le jury présidentiel a retenu **13 lauréats, 3 dans le domaine de *l'Entreprenariat Sportif*** et **10 dans le domaine de *l'Innovation.***

Mesdames et Messieurs,

Ces actions illustrent **une dimension fondamentale d'un *Nouveau Modèle de Développement* qui n'est plus centré sur un Etat "Jacobin", omnipotent. En effet, ce dernier devient, regrettablement avec le monde dans lequel nous évoluons, de plus en plus faible de par la multiplicité des initiatives prises de par le monde. Les Etats, avec de faibles moyens, sont submergés par les besoins sociaux et par les réseaux sociaux, par les innombrables actions de la société civile. C'est la mondialisation de fait.** Vous avez le don d'ubiquité : vous êtes au Maroc et, en même temps, vous vivez virtuellement avec une personne à l'autre côté de la terre. **Cet Etat ne peut plus être le même.**

Dès lors, *dans le Nouveau Modèle de Développement*, figure une dimension fondamentale qu'est **la participation de la société civile** composée des ONG certes mais également **des entreprises** et ce, **au nom de la Responsabilité Sociétale des Organisations**.

Dans le Groupe *BMCE Bank of Africa*, toutes ces actions sont menées **au nom de la RSO** dans ses 6 domaines figurant dans un référentiel mondial -l'ISO 26 000.

Si on devait, quelque peu, théoriser, **que pourrait être ce *Nouveau Modèle de Développement* ?**

Je suis économiste, banquier, Administrateur Directeur Général d'une banque.

Je considère pour ma part, en soulignant cette dimension de la société civile, qu'un *Nouveau Modèle de Développement* devra être basé sur un nouveau ***"Partenariat Public Privé"***.

Ce n'est pas le PPP que le banquier connait, c'est un Partenariat avec le Public qui veut dire *Territorial* - collectivités locales - et *National.* C'est un Partenariat avec le Privé. Il ne s'agit pas seulement des ONG. La société civile, ce sont aussi les Entreprises qui ne peuvent pérenniser leurs performances que si elles les inscrivent dans leurs géographies d'implantation et en s'impliquant justement dans le "social et le sociétal".

C'est un *Partenariat Public Privé* qui doit œuvrer à l'émergence d'une **société inclusive** - je ne parle pas encore d'économie – une société qui est ***en réseau et de réseaux***, (*le capital relationnel*).

C'est un PPP qui œuvre à l'émergence d'une société inclusive en réseau et de réseaux, basée sur **"l'économie de Droit"**, au même titre que *la "société de Droit"*, un concept à fonder. C'est, en fait, une économie qui n'est pas basée sur la "Rente".

C'est une **économie de confiance interpersonnelle et institutionnelle**. Les rapports internationaux sur le Maroc parlent de *"déficit de confiance"*. Vous voyez qu'à ce stade, je ne parle toujours pas d'économie monétaire ni industrielle.

C'est une économie qui articule, non pas seulement le *capital financier* - le nerf de la guerre -, mais également *le capital industriel, le capital environnemental,* le *capital immatériel* –institutionnel, la civilisation, l'histoire-, et enfin *le capital humain.*

C'est également une **économie numérique,** de **savoirs et de compétences**.

Vous voyez toujours : nous ne sommes pas encore parvenus à évoquer l'économie ni l'industrie.

Le *Nouveau Modèle de Développement,* ce serait une **économie verdissante**, de "bas carbone" qui devra dépasser le stade de l'économie, absolument polluante en train de dégrader le capital naturel du monde.

En synthèse, c'est une **économie de droit**, **une économie de confiance,** une **économie du savoir**, **une économie fructifiant 5 formes de capital et une économie verdissante.**

Nous arrivons enfin à ce que doit représenter le Maroc, à savoir, **une économie ouverte à l'international, territorialement déconcentrée et décentralisée**, devant être régulée par un Etat qui n'est plus un acteur majeur de l'économie, mais un **Etat incubateur,** un **Etat stratège**, un **Etat régulateur**, animé par **l'esprit d'initiative et d'entreprise, valorisant l'Entreprenariat, valorisant l'Entreprise Socialement Responsable et l'Entreprise Sociale et Solidaire.**

Enfin, je n'oublie jamais que dans le mot "BusinESS", il y a à la fin trois lettres "E.S.S" qui font référence à *l'Economie Sociale et Solidaire, à l'Entreprenariat Sociétal et Solidaire.*

Je vous remercie.

« Les exigences de la durabilité environnementale »

Abdelhadi BENNIS
Vice-Président de l'Association Ribat Al Fath
Président de la Commission Développement Durable

INTRODUCTION

La présente intervention prend en considération deux impératifs:

Le premier est qu'elle s'inscrit dans la suite des précédentes inscrites au programme qui ont pour objectif la recherche d'un nouveau modèle de Développement et qui portent essentiellement sur les politiques publiques globales ; L'économie et la compétitivité ; le social, les inégalités et « l'inclusivité » ; l'intégration ; la Gouvernance. Elle verse donc directement dans le thème de la « durabilité environnementale » sans revenir sur le contexte global du développement.

Le deuxième impératif réside dans le respect des thermes de référence prescrits par les organisateurs, qui faute de temps pour traiter un sujet aussi vaste que le « modèle de développement », demandent aux intervenants, d'une part, de formuler directement des propositions d'actions sans s'attarder sur les base de leurs justifications, et d'autre part, de mettre l'accent sur les investissements économiques. Il y a lieu de préciser qu'une référence au contexte international est recommandée.

Partant de ces considérations, la présente note présente brièvement les spécificités du domaine environnemental avant de formuler quelques propositions d'actions.

LES PRINCIPALES SPECIFICITES DE L'ENVIRONNEMENT

Pour éviter toute confusion et pour faire simple, le domaine de l'Environnement est ici assimilé aux Ressources Naturelles qui sont

principalement le soleil et le vent qui fournissent l'énergie, la pluviométrie qui apporte l'eau, la biodiversité naturelle terrestre et marine (faune et flore) et domestiquée (Agriculture et aquaculture) qui permettent de satisfaire les besoins vitaux de l'Homme, la mer et enfin les déchets produits par les activités humaines dont le traitement assure l'hygiène de son milieu de vie.

Partant de cette définition, il est souligné que le domaine de l'Environnement ne relève pas d'un espace ou d'un pays spécifique donné. Comme on le dit souvent, l'environnement ne connait pas de frontière. Toute l'humanité vit sur notre unique planète « Terre » et se partage ses ressources: L'air que nous respirons, le soleil qui nous éclaire, les vents qui déplacent nos nuages, les mers les forêts qui régulent notre climat etc... Tous les pays sont donc appelés à inclure dans la planification de leur développement la dimension internationale de l'environnemental et le respect des Accords élaborées à cet effet. RAF doit militer dans ce sens au niveau international.

L'autre caractéristique du domaine de l'Environnement à prendre en considération réside dans le fait qu'il s'agit d'un domaine qui n'est pas circonscrit dans un cercle déterminé comme les autres domaines à caractère économique, socio ou culturel. C'est par contre un ensemble transversal que l'on retrouve dans toutes les activités humaines. De ce fait, l'Environnement est donc vital pour l'Homme et sa viabilité est une « question de vie ou de mort ». Ainsi, l'Environnement doit-il être pris en considération dans les programmes de développement partout et à tout moment.

A coté de ces caractéristiques de transversalité et de l'universalité, on doit souligner que le mode de vie suivi par une grande partie de la population mondiale depuis la période post industrielle a été caractérisé par la surexploitation et la dégradation des ressources naturelles de notre planète. Les menaces nées de cette dégradation sont nombreuses ; le réchauffement de la planète et le Changement du Climat constituent à l'heure actuelle les manifestations les plus perceptibles par l'opinion publique et les plus préoccupantes. Les mesures d'atténuation et

d'adaptation préconisées doivent donc figurer en première priorité dans toute planification du développement d'un pays.

QUOI FAIRE AU MAROC ?

Quatre types d'actions sont requis : Planifier la gestion durable des Ressources Naturelles ; estimer le niveau des investissements nécessaires ; utiliser tous les Instruments Economiques et Financiers adéquats ; inventorier les domaines d'investissements possibles.

- Planifier la gestion durable des Ressources Naturelles

Le Maroc, comme les autres pays, n'a pas le choix. Il doit se préoccuper de son environnement naturel en planifiant la gestion de ses ressources naturelles dans une optique de la durabilité ; faute de quoi, il manquera d'eau à boire, d'aliments à consommer, d'air propre à respirer etc... Cette planification passe par quatre voies : La première consiste à produire ces ressources selon les capacités naturelles du pays ; la deuxième consiste à intégrer leur utilisation optimale dans tous les secteurs d'activités économiques ; la troisième consiste à développer la culture du respect de l'environnement dans toutes les activités socioculturelles ; la quatrième consiste à créer le maximum possible de métiers et d'emplois verts. Soulignons que le Maroc a franchi un pas important en matière de planification ; c'est sur la mise en œuvre que les efforts doivent être actuellement orientés.

-Estimer les niveaux des investissements

Comme signalé précédemment, on s'attardera essentiellement sur l'aspect économique. En effet, les études disponibles montrent que le coût de la dégradation de l'Environnement est élevé, que les ressources financières nécessaires pour sa « remédiation » n'en représentent qu'une partie et que les engagements des dépenses publiques dans ce domaine sont très limités.

De manière plus précise le coût de la dégradation est estimé 3,52% du PIB, sans compter le coût de l'impact des Gaz à Effet de Serre estimé à 1,62 %. C'est donc une moyenne de 1000 dh/hab/an. La répartition par

ressources (Eau 1,26%, air 1,05, sol 0,54, déchets 0,4, littoral 0,27) laisse apparaitre la gravité particulièrement avancée pour l'eau et l'air. Le coût de la « remédiation » de ces dégradations est estimé à 1,8% du PIB et les dépenses publiques engagées, à travers divers fonds, n'est que de : 0,7% du PIB, représentant à peine 20% du coût de la dégradation et moins de 40% de l'enveloppe requise pour la « remédiation ».

Ce diagnostic montre clairement la nécessité impérieuse d'affiner les coût des investissements à entreprendre et d'accorder la priorité à ceux qui sont de nature à améliorer le niveau de réalisation des programmes de « remédiation » prévus.

- **Utiliser tous les Instruments Economiques et Financiers adéquats** : Avant de donner les grands axes des programmes à financer, il est précisé, d'une part, qu'il est souhaitable que le niveau des recettes visées couvre progressivement toutes les dépenses nécessaires au profit du domaine environnemental, et d'autre part, de faire appel à tous les Instruments Economiques et Financiers adéquats comme par exemple :

- faire profiter l'environnement des dépenses fiscales accordées aux autres secteurs selon une logique de productivisme parfois préjudiciable à la durabilité des ressources naturelles (400 mesures recensées pour un coût de 3,8% du pib en 2014)
- généraliser l'application du principe du pollueur –payeur, à tous les domaines possibles comme c'était le cas dans l'opération de zero mica avec sa taxe de 1,5% advaloren ;
- lever les aberrations fiscales constatées comme le cas de la TVA sur le transport en commun qui dépasse celle de certains types de véhicules ;
- utiliser la taxe instituée dans le cadre du marché carbone ;
- utiliser le système de consigne responsabilisant les producteurs des emballages ;
- tenir compte des études d'impact environnemental dans le financement des projets par le système bancaire ;

- développer l'économie sociale et solidaire ;
- intégrer l'environnement dans le secteur informel ;
- sensibiliser les consommateurs à la consommation des produits locaux dont la production a été faite dans des conditions respectueuses de l'environnement.

- Inventorier les domaines d'investissements possibles.

Il est certain que les domaines d'investissement pour une Economie Verte au Maroc sont nombreux, de hautes potentialités et rentables. S'agissant d'un domaine où l'intérêt général des citoyens est prédominant et où le secteur privé peut créer des richesses, il est recommandé que la démarche de PPP (Partenariat-Public-Privé) soit fortement adoptée et beaucoup mieux appliquée que par le passé.

Tout en orientant le focus sur les principales niches d'investissement, on peut citer les suivantes :

- secteur de l'énergie

- Développer l'auto production des Energies Renouvelables par les PME ;
- Mettre en œuvre le programme des Etats Généraux de l'EE ;
- Investir plus dans les Stations de Transfert de l'Energie par le Pompage (STEP)
- Produire le biogaz dans les décharges.

- secteur de l'eau

- Mobilier d'ici 2030 un supplément de 5 Md m3 (2,5 de 60 barrages, 2,5 de l'économie d'eau dans l'agriculture) ;
- Investir plus dans le dessalement de l'eau de mer ;
- Investir plus dans l'assainissement liquide, l'épuration et le recyclage ;
- Investir dans la réhabilitation et l'extension des réseaux de distribution de l'eau ;

- Aménager les Bassins Versants pour mieux capter l'eau ;
- Investir dans la lutte contre les inondations.

- Agriculture et pêche maritime

- Développer un modèle agricole plus « humain » différent du PMV, assainir le marché agricole et investir dans les équipements frigorifiques ;
- Investir plus dans les produits de terroirs et les cultures biologiques ;
- Développer les industries agricoles sur des bases plus écologiques ;
- Revoir le plan Halieutis dans le sens de l'élargissement de la gamme des espèces péchées ;
- Développer l'aquaculture ;

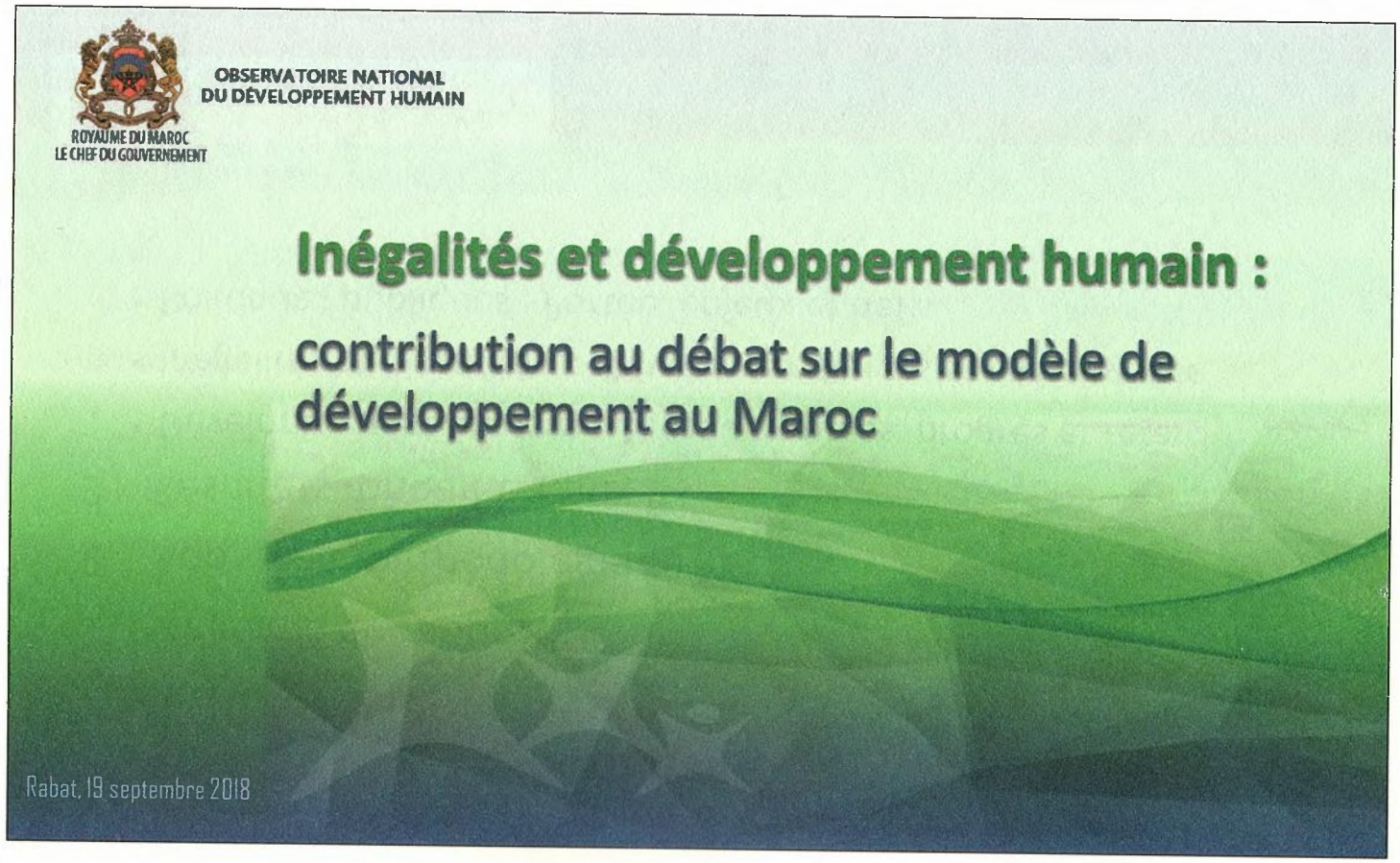
- biodiversité naturelle

- Intéresser le privé pour investir plus les produits forestiers et l'écotourisme : plantation, bois énergie, biocarburant ;
- Investir dans les Zones Humides pour l'écotourisme ;
- Investir dans la chasse et la pêche durables;
- Investir dans l'aménagement des zones de pâturage ;
- aménager les forêts périurbaines
- utiliser les Paiements des Services Environnementaux (PSE)

- Déchets

- Investir dans l'économie circulaire
- Investir dans la valorisation des déchets par l'énergie et le compost ;

Abdelfatah HAMADI
Observatoire National du Développement Humain
ONDH


ROYAUME DU MAROC
LE CHEF DU GOUVERNEMENT
OBSERVATOIRE NATIONAL
DU DÉVELOPPEMENT HUMAIN
Inégalités et développement humain :
contribution au débat sur le modèle de développement au Maroc
Rabat, 19 septembre 2018

Sommaire

1. Objectifs du rapport
2. Approche méthodologique
3. Résultats fondamentaux
   - Développement humain : Niveau, sources, progrès et retard
   - Inégalités et disparités : Niveau, tendances et convergence
   - Politiques publiques : Portée, enjeux et défis.

Objectifs du Rapport :

1. Analyser les dynamiques du développement humain à l'échelle nationale et régionale, de 2000 à 2015 ;
2. Appréhender la cartographie, l'équité sociale et territoriale et la progression du développement humain, en relation avec l'agencement des politiques publiques;
3. Contribuer au débat sur le profil d'un modèle de développement humain.

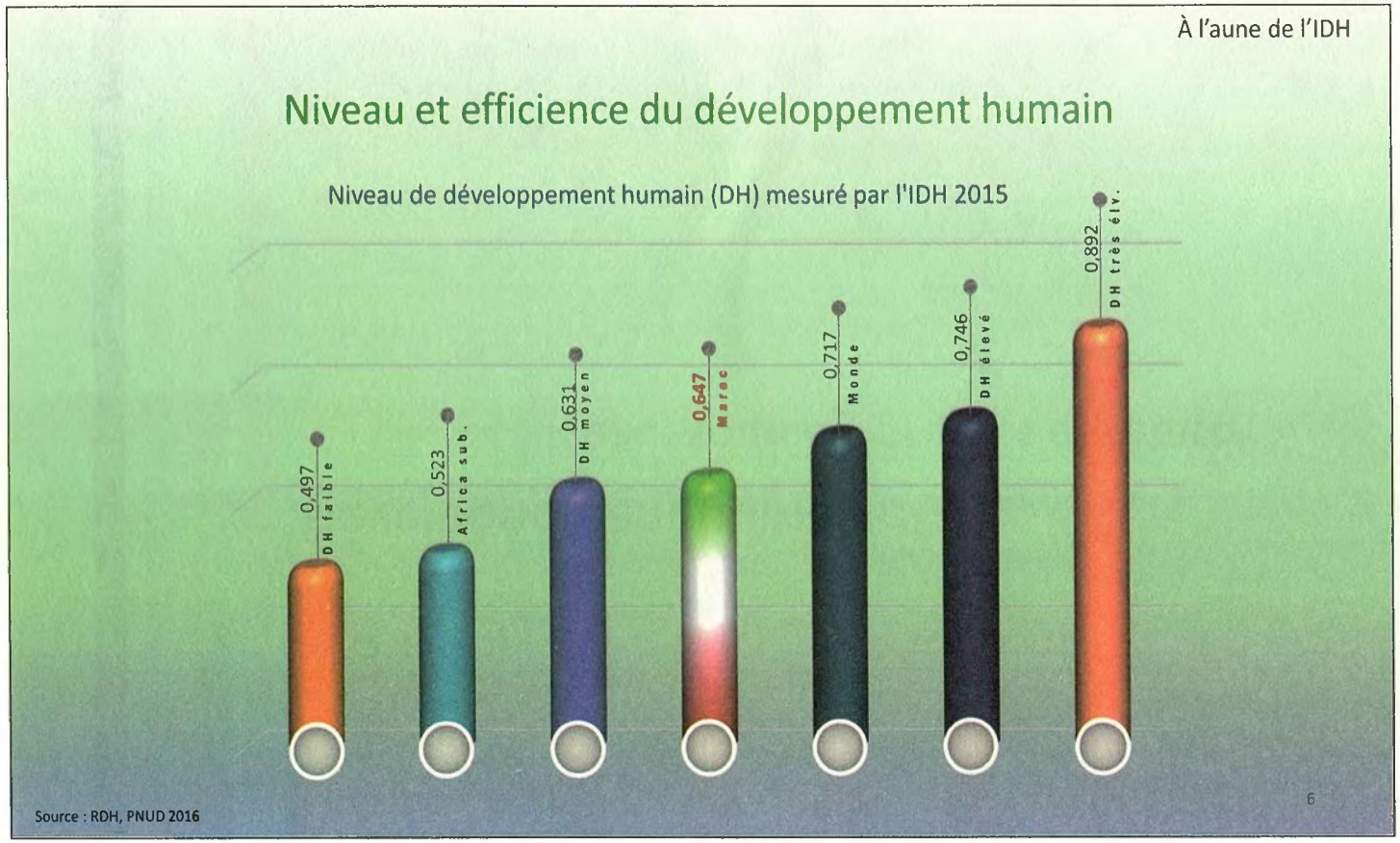
Approche méthodologique et analytique

1. Une analyse rétrospective pour la période 2000 – 2015;
2. Une démarche prospective: convergence et changements attendus;
3. Une analyse des inégalités des droits, des chances et des situations;

Développement humain :
Niveau, sources, progrès et retard
5

À l'aune de l'IDH

Niveau et efficience du développement humain

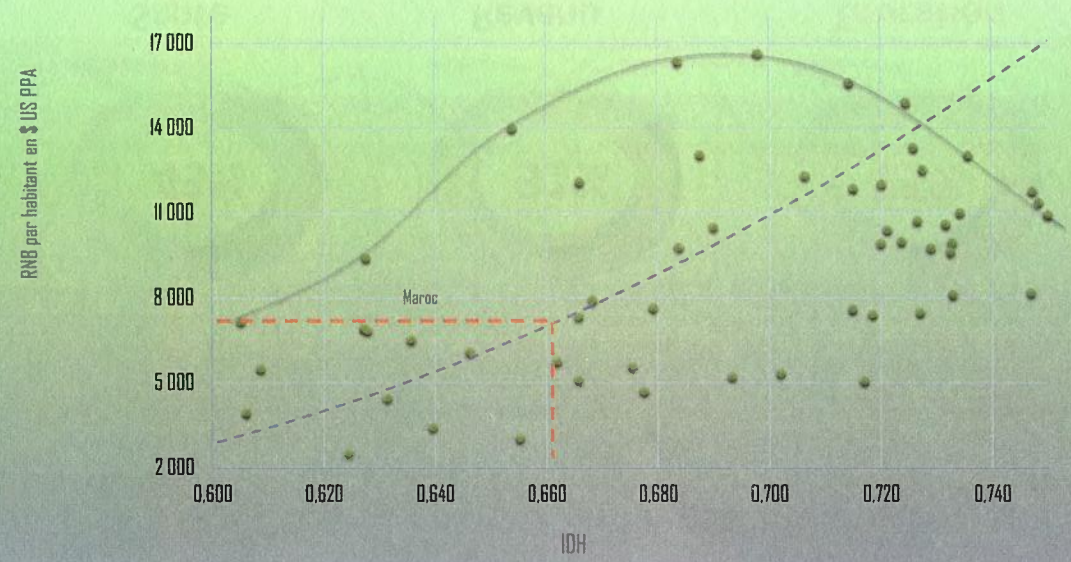


Source : RDH, PNUD 2016

À l'aune de l'IDH

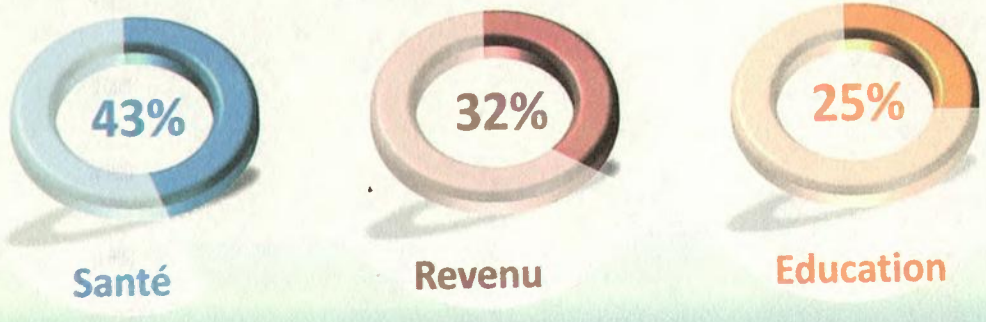
Niveau et efficience du développement humain

IDH en fonction du RNB par habitant, 2015



Source : RDH, PNUD 2016

Sources du développement humain



- l'Education est un potentiel de DH
- le DH est handicapé par le capital humain des « 25 ans et plus».

Croissance du DH entre 2000 et 2015

Evolution de l'IDH et de sa hausse annuelle

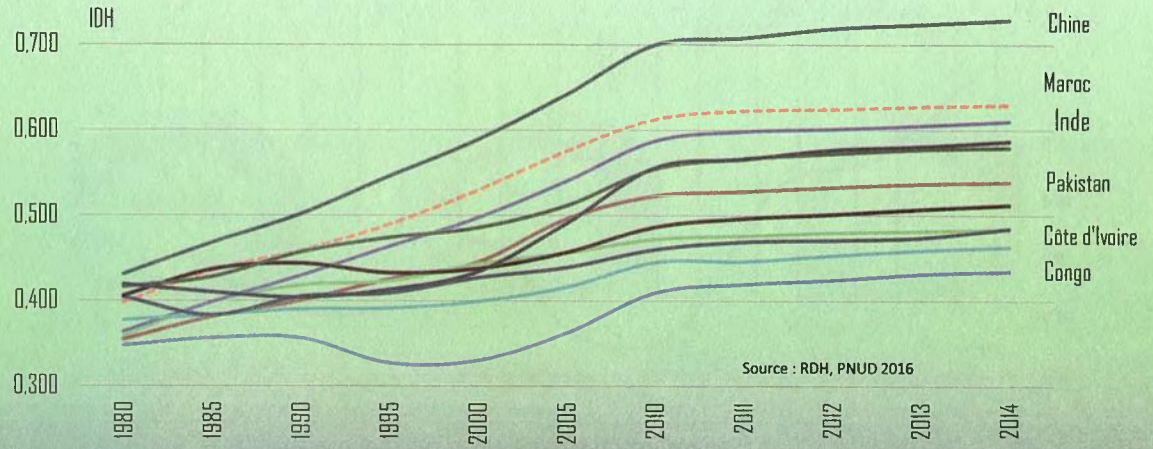
Accroissement de l'IDH entre 2000 et 2015 :

- ✓ 1,3% par an, soit, 1,7 fois la moyenne mondiale,
- ✓ en baisse tendancielle (ralentissement) depuis 2011, notamment à cause de la croissance économique.

Source : RDH, PNUD 2016

Comparaison aux pays de même IDH en 1980

Evolution de l'IDH des pays comparables au Maroc en 1980

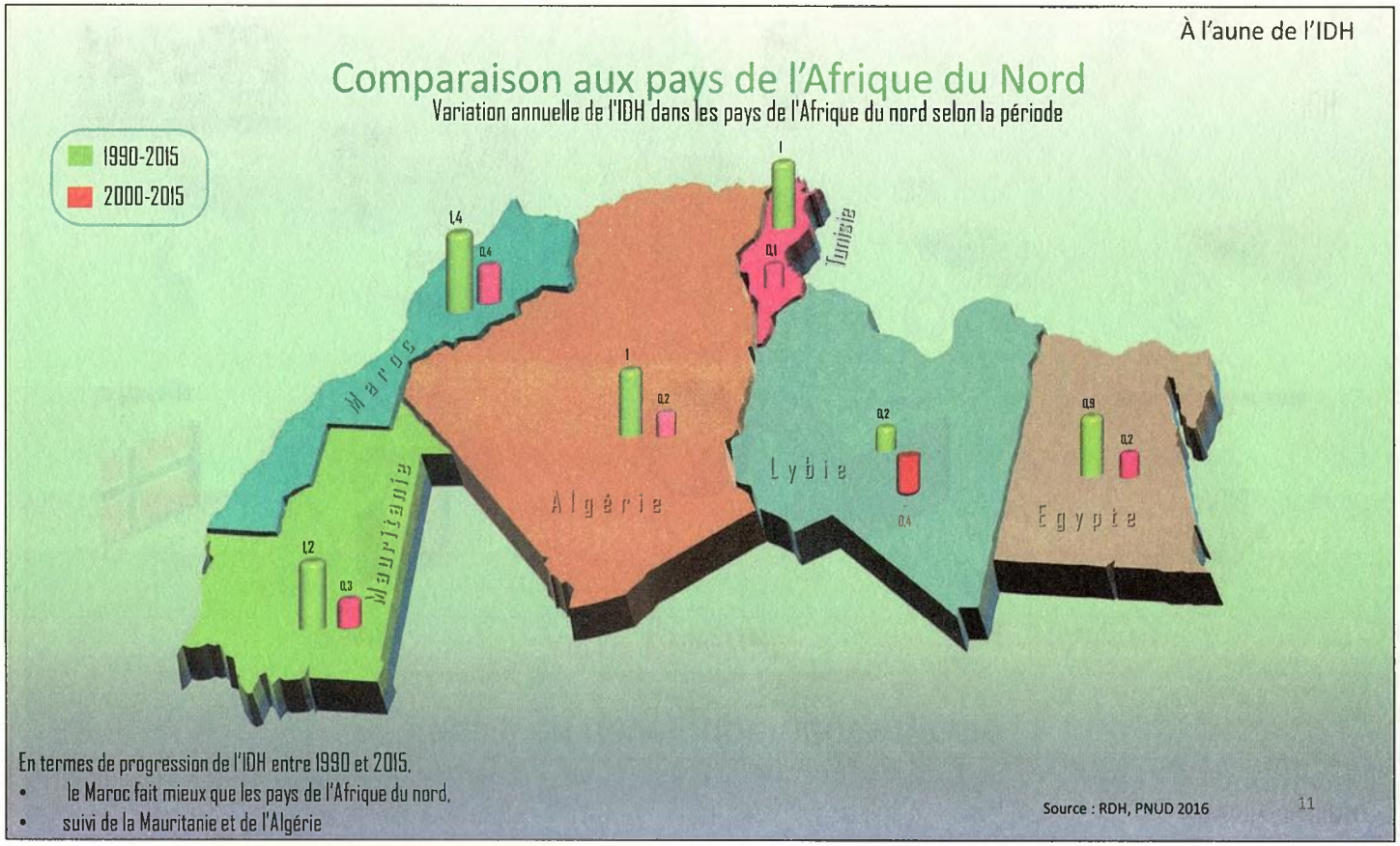


En termes d'avancée de l'IDH, le Maroc réalise :

- Autant que les pays comparables en 1980,
- Mais moins que la Chine, ...

Comparaison aux pays de l'Afrique du Nord

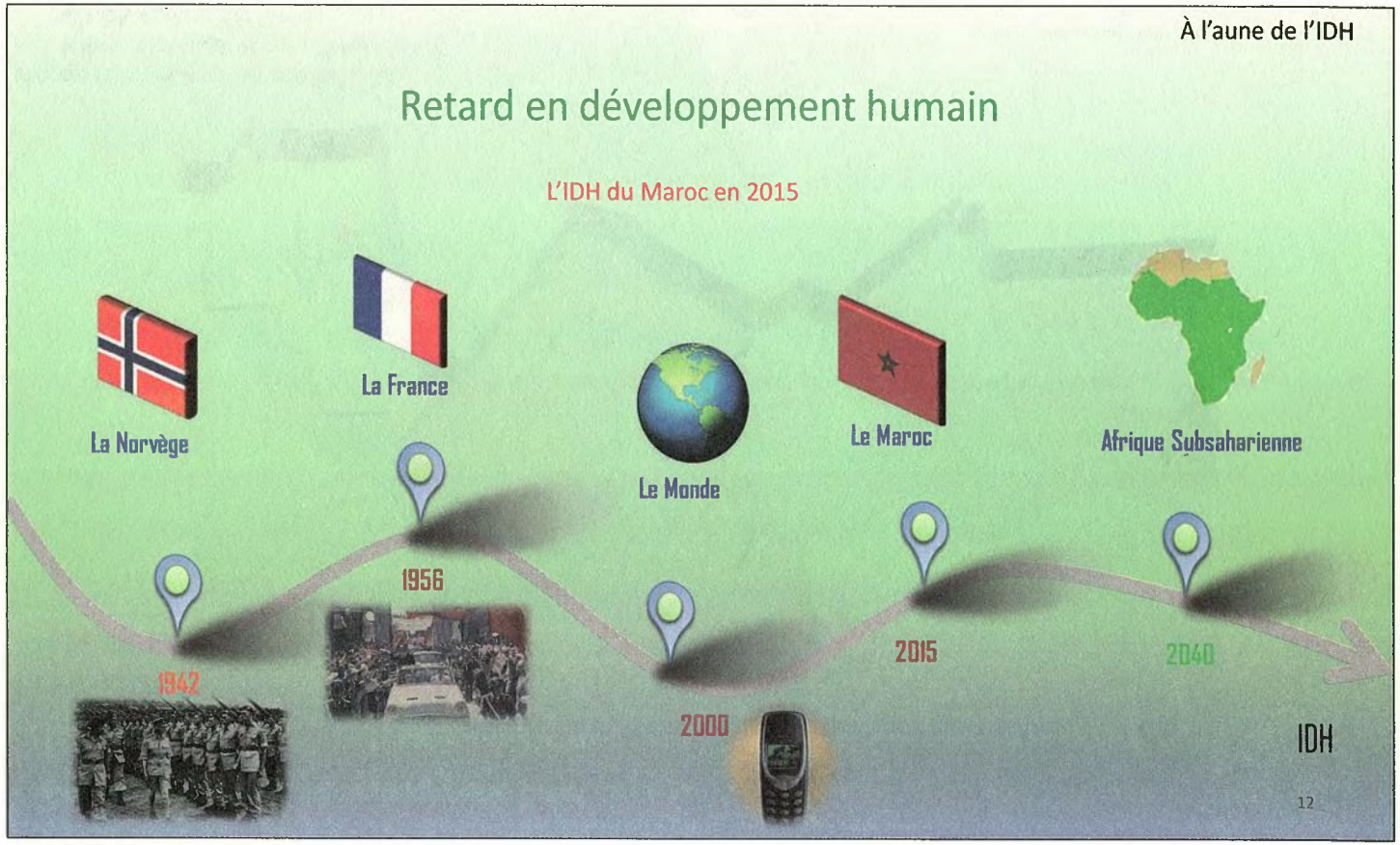
Variation annuelle de l'IDH dans les pays de l'Afrique du nord selon la période

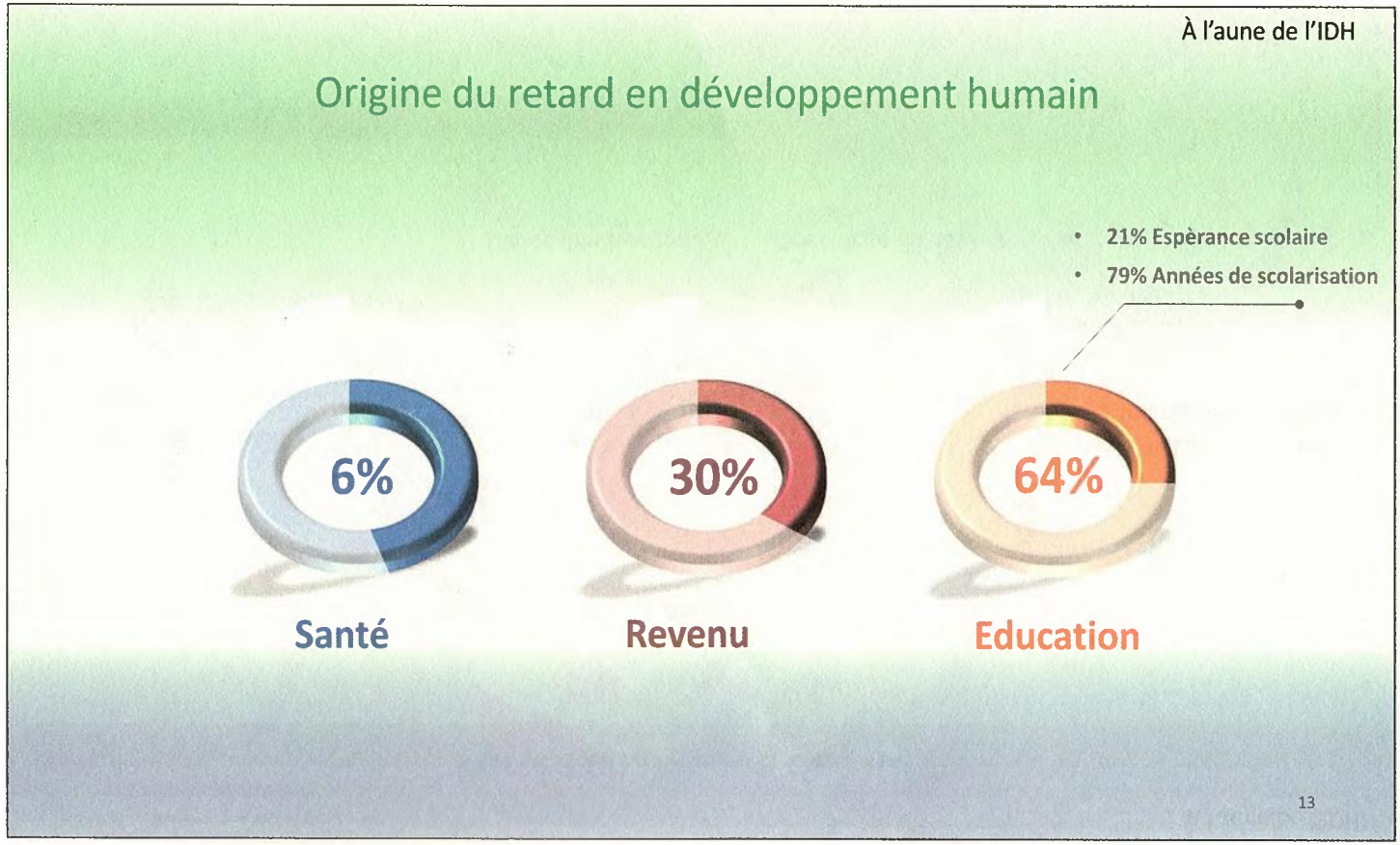


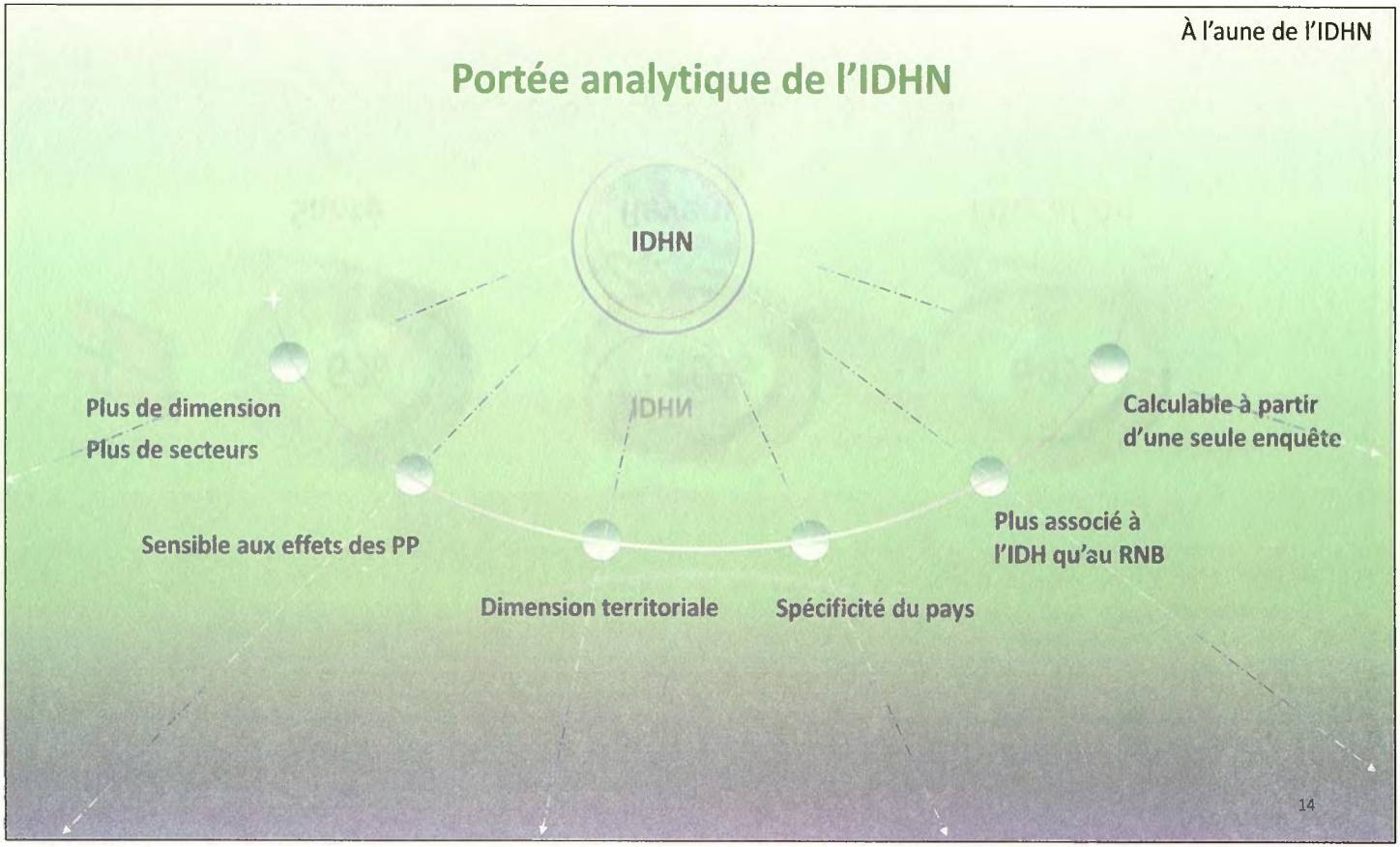
En termes de progression de l'IDH entre 1990 et 2015,

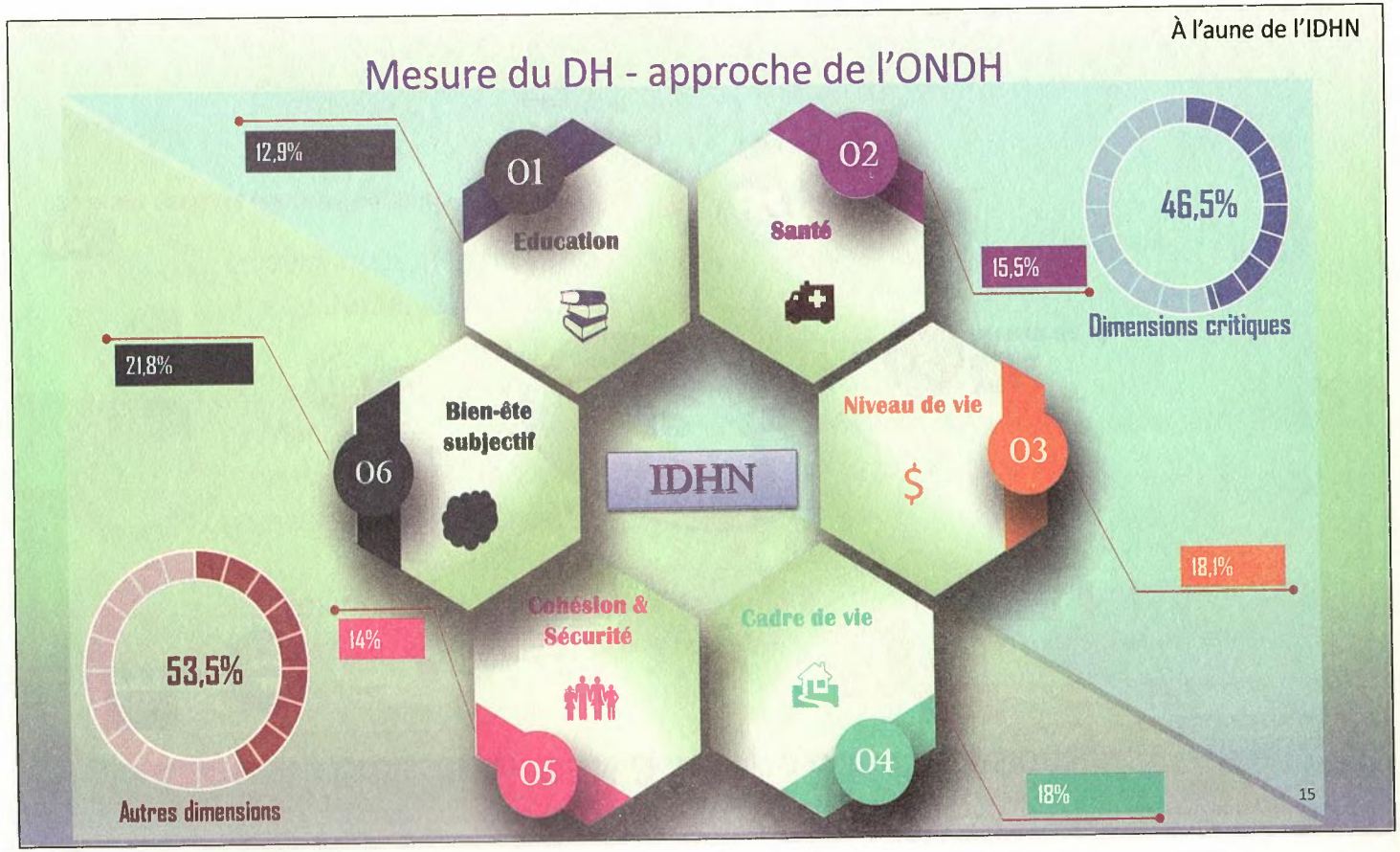
- le Maroc fait mieux que les pays de l'Afrique du nord,
- suivi de la Mauritanie et de l'Algérie

Source : RDH, PNUD 2016


Retard en développement humain
L'IDH du Maroc en 2015
La Norvège
La France
Le Monde
Le Maroc
Afrique Subsaharienne
1942
1956
2000
2015
2040
IDH
12


À l'aune de l'IDH
Origine du retard en développement humain
• 21% Espèrance scolaire
• 79% Années de scolarisation
6%
30%
64%
Santé
Revenu
Education
13


À l'aune de l'IDHN
Portée analytique de l'IDHN
IDHN
Plus de dimension
Plus de secteurs
Sensible aux effets des PP
Dimension territoriale
Spécificité du pays
Plus associé à
l'IDH qu'au RNB
Calculable à partir
d'une seule enquête
14


À l'aune de l'IDHN
Mesure du DH - approche de l'ONDH
12,9%
01
Education
02
Santé
15,5%
46,5%
Dimensions critiques
21,8%
06
Bien-être subjectif
IDHN
Niveau de vie
$
03
18,1%
14%
Cohésion & Sécurité
05
Cadre de vie
04
18%
53,5%
Autres dimensions
15

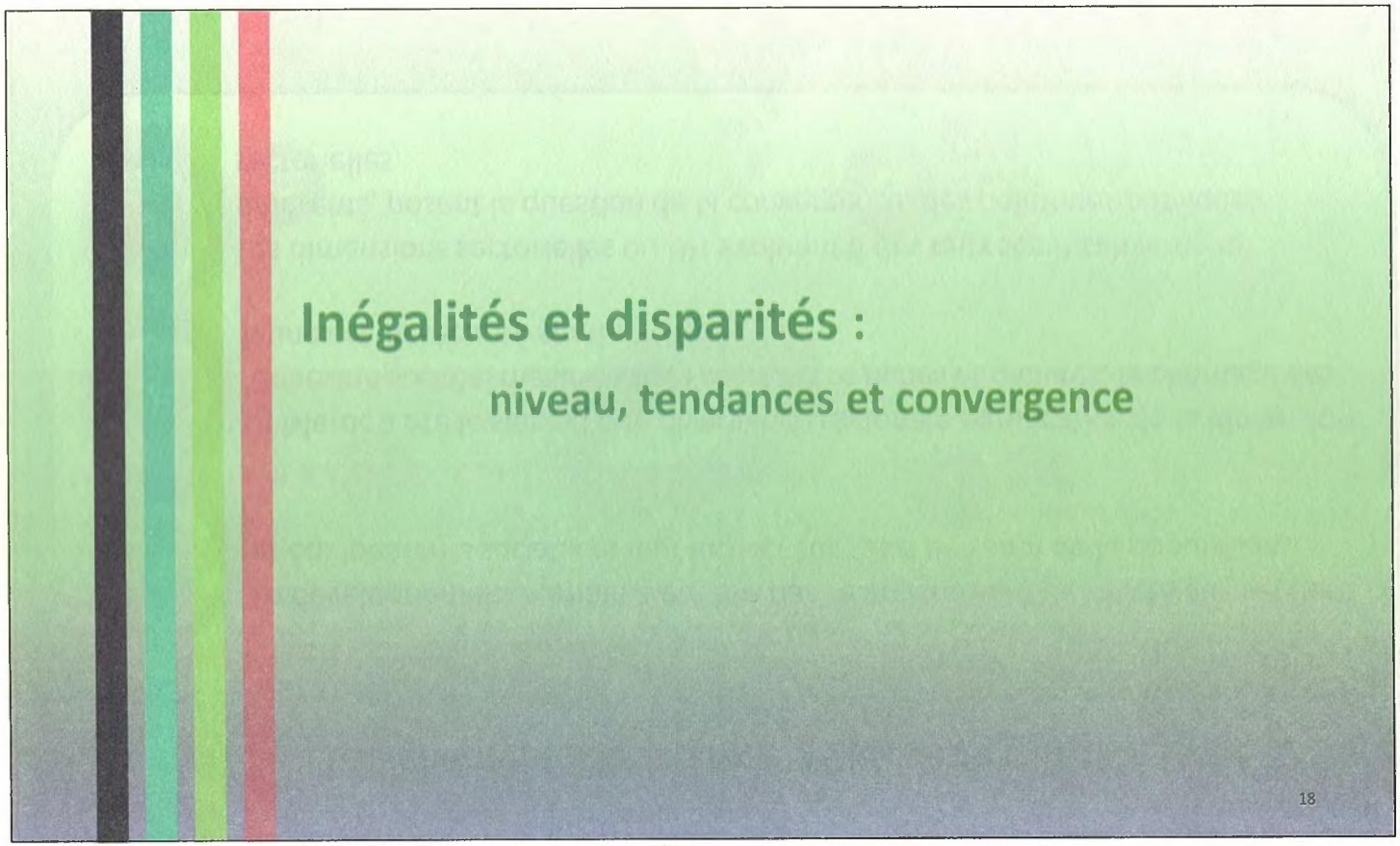
Croissance IDHN & analyse des dimensions

Enseignements de l'analyse de la mesure IDHN

1. Le développement humain a été tiré par l'élargissement de l'accès aux services et équipements sociaux et leur impact sur l'état de santé de la population;

2. Le Maroc a été le siège d'une divergence régionale significative de la dimension 'Cohésion sociale' mesurée par l'écart entre riches et pauvres, le chômage des jeunes et la sécurité sentie;

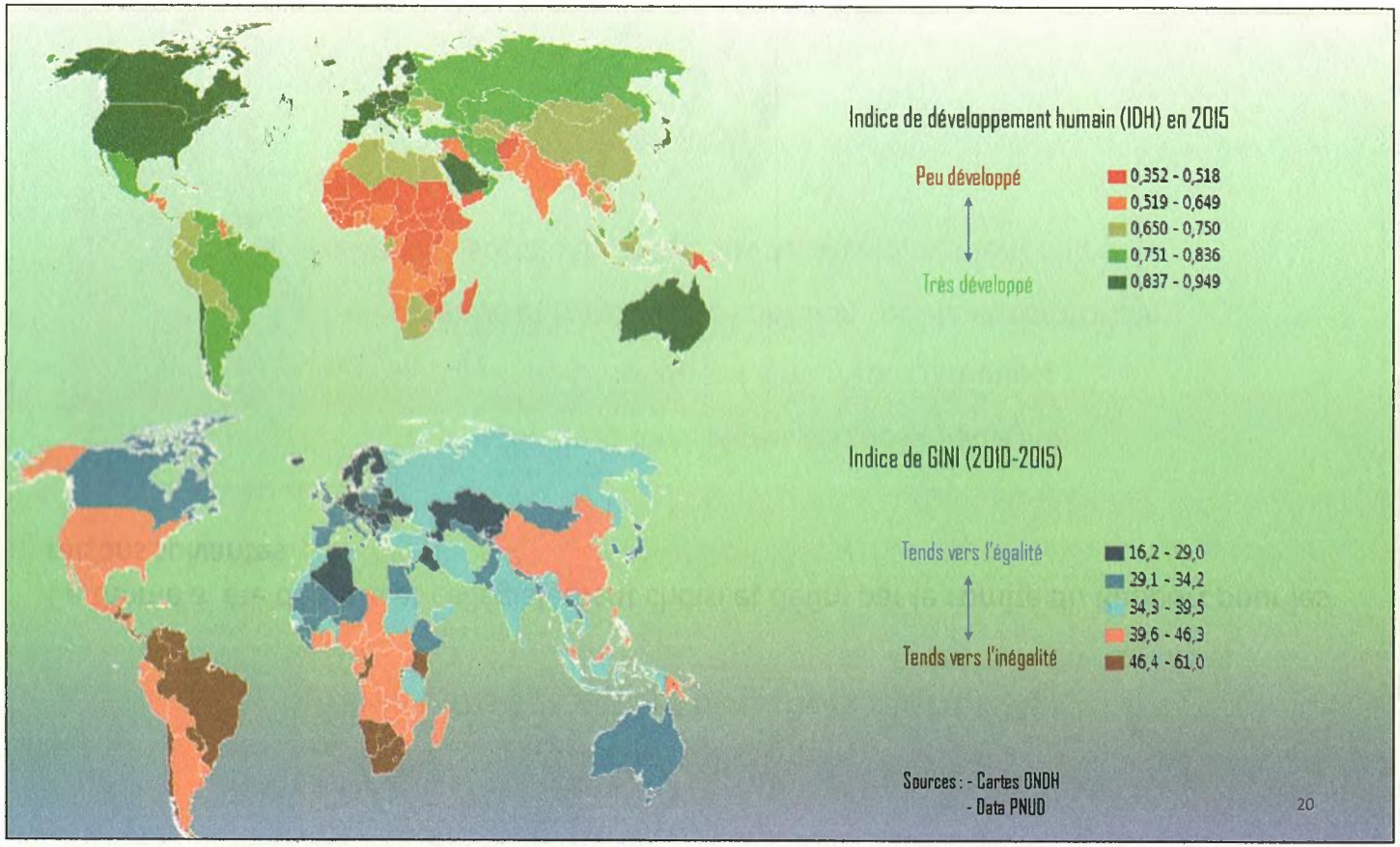
3. Les dimensions sectorielles du DH évoluent à des taux significativement différents, posant la question de la convergence des politiques publiques sectorielles.


Inégalités et disparités :
niveau, tendances et convergence
18

Thème du Rapport
Inégalités sociales et disparités territoriales

Ce thème a été débattu et collégialement choisi et défini par le comité du Rapport pour les raisons suivantes :

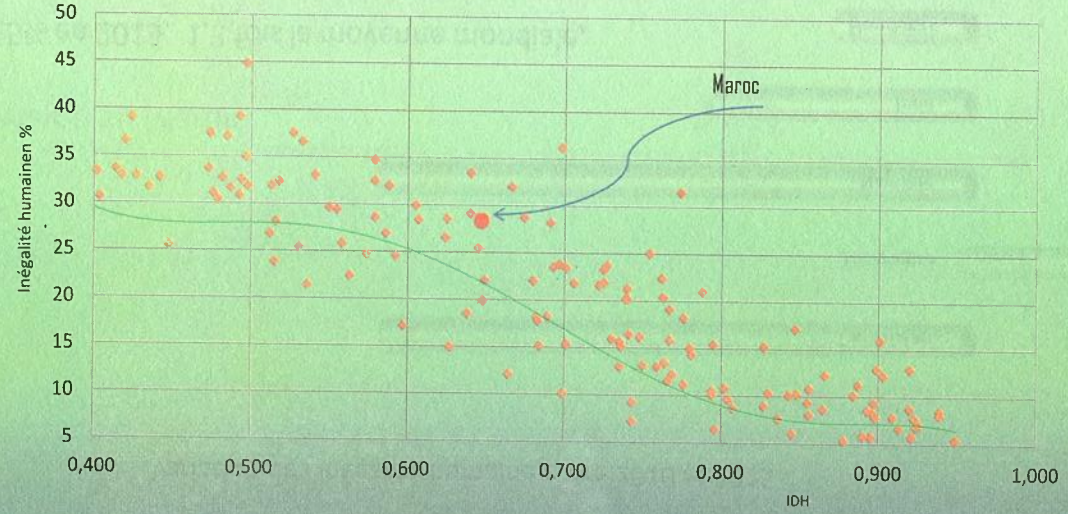
1. Résistent à la baisse en dépit de la forte régression de la pauvreté;
2. Ralentissent la progression du DH et de ses dimensions critiques;
3. Sèment la pauvreté sentie et fragilisent la cohésion sociale et territoriale;
4. Menacent la durabilité sociale du processus de développement du pays.


Indice de développement humain (IDH) en 2015
Peu développé
Très développé
0,352 - 0,518
0,519 - 0,649
0,650 - 0,750
0,751 - 0,836
0,837 - 0,949
Indice de GINI (2010-2015)
Tends vers l'égalité
Tends vers l'inégalité
16,2 - 29,0
29,1 - 34,2
34,3 - 39,5
39,6 - 46,3
46,4 - 61,0
Sources : - Cartes ONDH
- Data PNUD
20

Niveau et tendance de l'inégalité humaine au Maroc

Les pays les plus équitables en éducation, santé et revenu sont les plus développées.

Coefficent d'inégalité humaine et IDH selon le pays, 2016



- Une réduction de l'inégalité humaine de 1% donne lieu à une augmentation de l'IDH de 0,8%;
- La baisse des inégalités est une source de croissance du dvp humain.

21

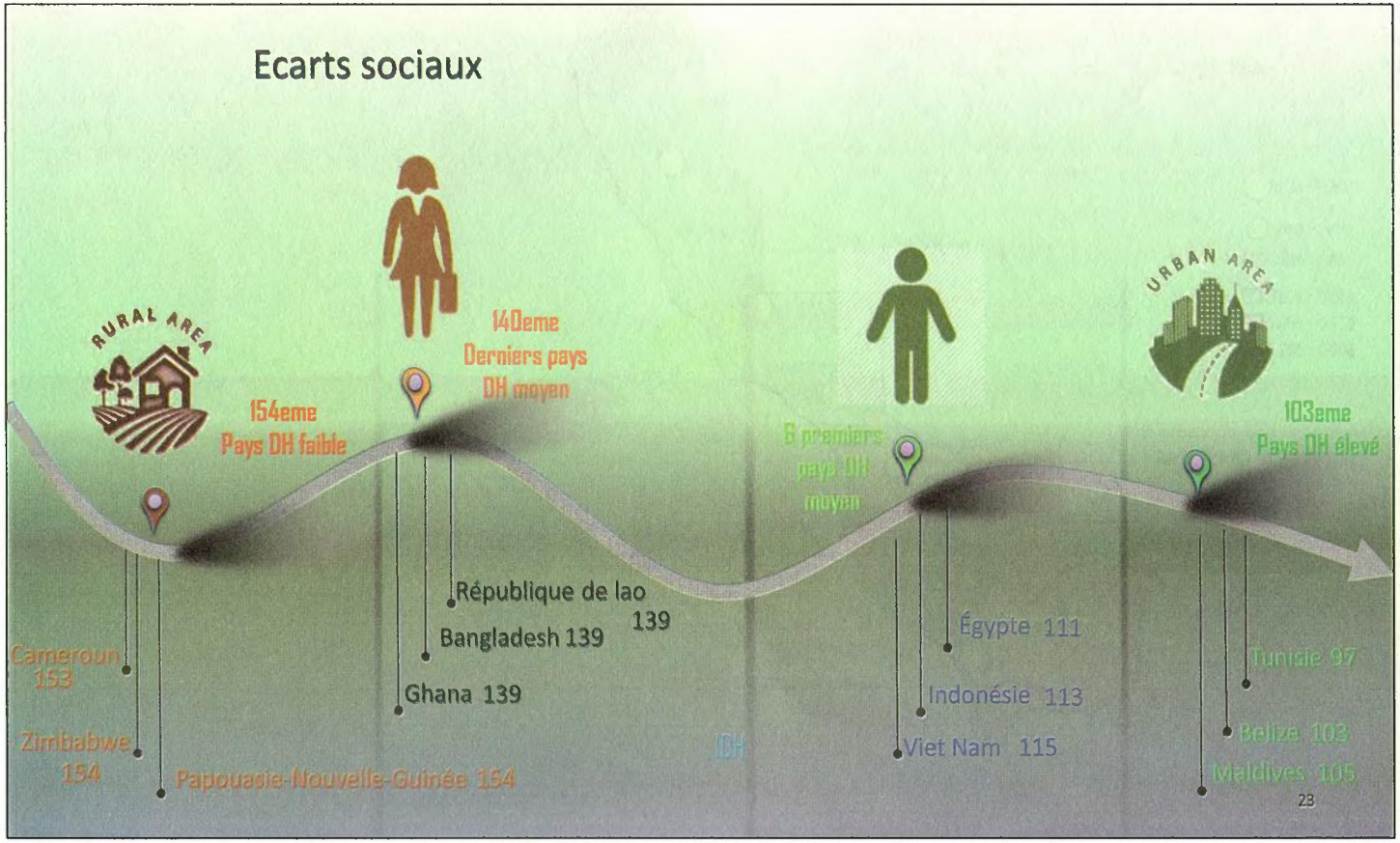
Source: PNUD, RDH 2016

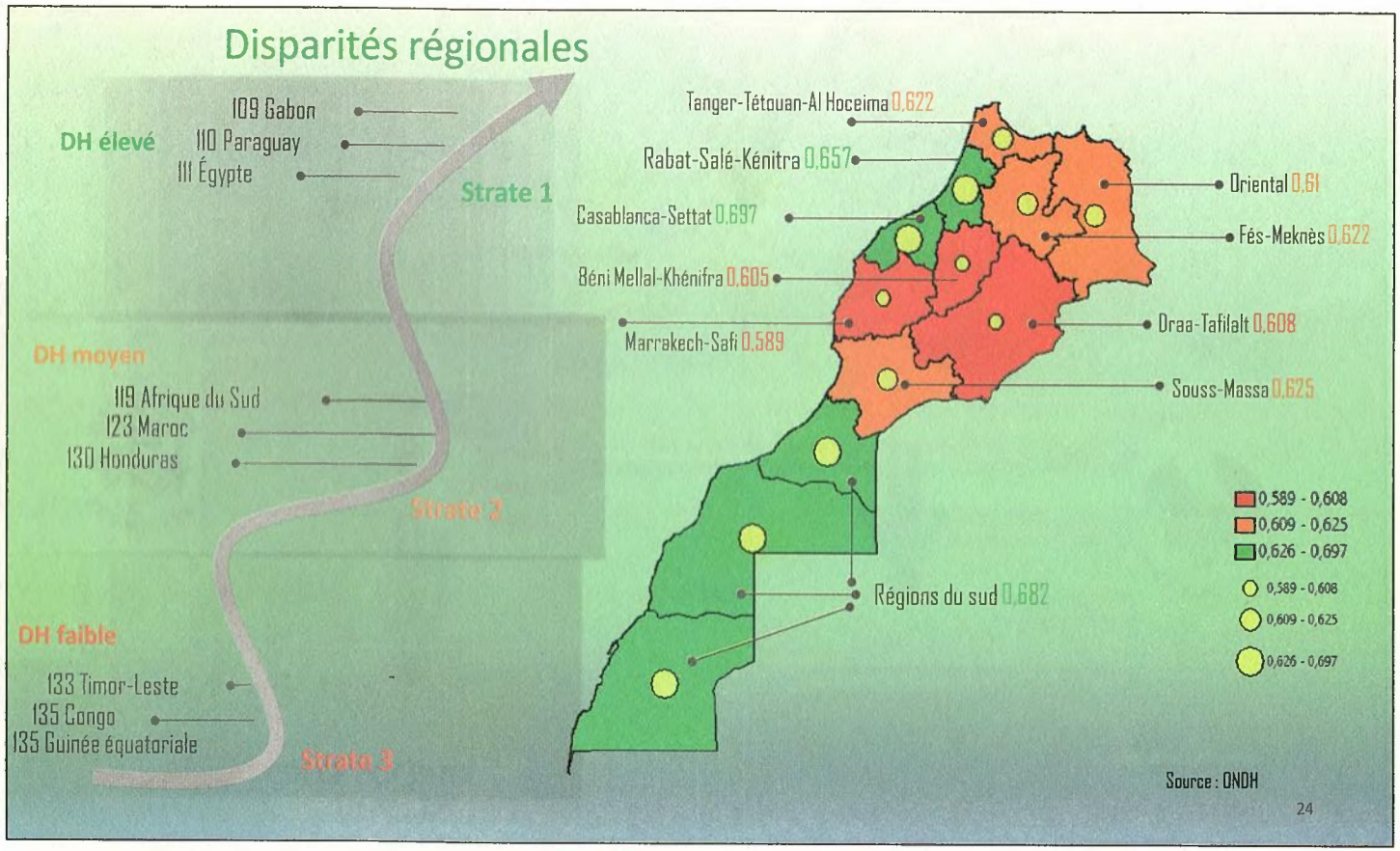
Niveau et tendance de l'inégalité humaine au Maroc

Variation de l'inégalité humaine entre 2010 et 2015

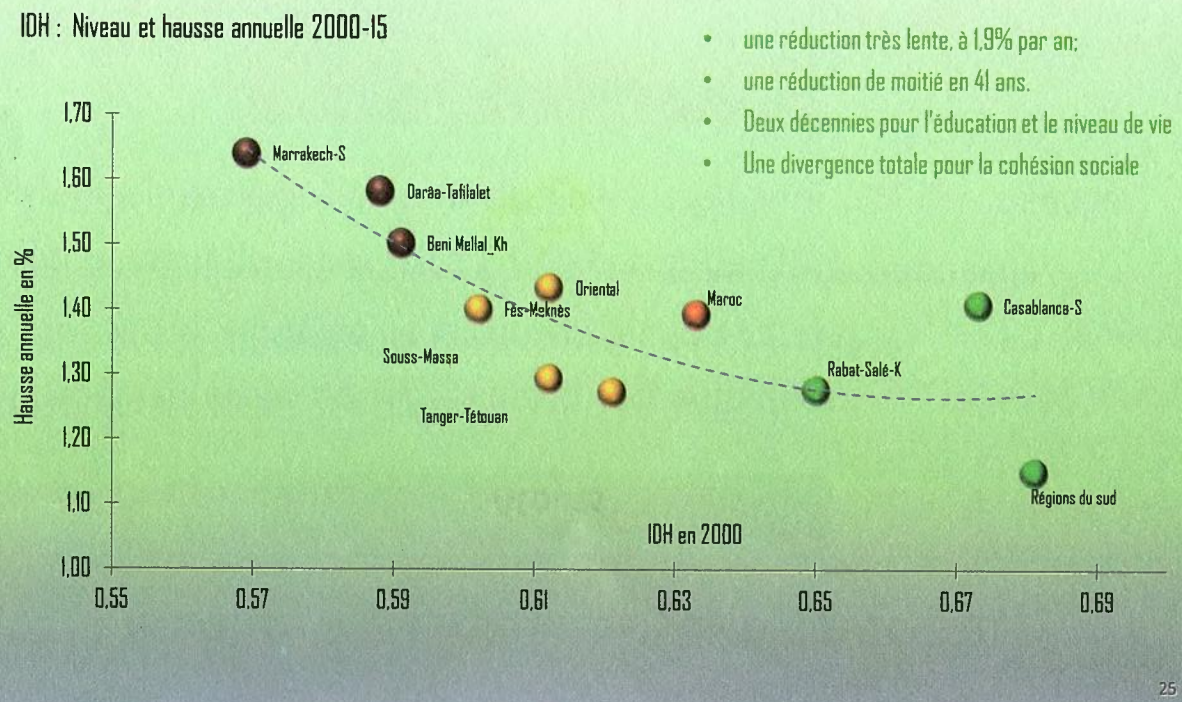
Inégalité humaine au Maroc :

- Elevée: 29,5% en 2015, 1,3 fois la moyenne mondiale,
- Soit une perte de près de 30% du DH,
- Hausse totale entre 2010 et 2015 de 5,0%


Ecarts sociaux
RURAL AREA
URBAN AREA
154eme
Pays DH faible
140eme
Derniers pays
DH moyen
8 premiers
pays DH
moyen
103eme
Pays DH élevé
Cameroun
153
Zimbabwe
154
Papouasie-Nouvelle-Guinée 154
Ghana 139
Bangladesh 139
République de lao
139
Égypte 111
Indonésie 113
Viet Nam 115
Tunisie 97
Belize 103
Maldives 105
IDH
23


Disparités régionales
DH élevé
109 Gabon
110 Paraguay
111 Égypte
Strate 1
DH moyen
119 Afrique du Sud
123 Maroc
130 Honduras
Strate 2
DH faible
133 Timor-Leste
135 Congo
135 Guinée équatoriale
Strate 3
Tanger-Tétouan-Al Hoceima 0,622
Rabat-Salé-Kénitra 0,657
Oriental 0,61
Casablanca-Settat 0,697
Fès-Meknès 0,622
Béni Mellal-Khénifra 0,605
Marrakech-Safi 0,589
Draa-Tafilalt 0,608
Souss-Massa 0,625
Régions du sud 0,682
0,589 - 0,608
0,609 - 0,625
0,626 - 0,697
0,589 - 0,608
0,609 - 0,625
0,626 - 0,697
Source : ONDH
24

Convergence régionale des niveaux de DH 2000 et 2015



- une réduction très lente, à 1,9% par an;
- une réduction de moitié en 41 ans.
- Deux décennies pour l'éducation et le niveau de vie
- Une divergence totale pour la cohésion sociale

Tendances lourdes du modèle de DH, 2000-2016

Atouts

- Préservation des équilibres macro-économiques,
- Croissance soutenue de la consommation par tête,
- Baisse rapide de la pauvreté absolue et multidimensionnelle.
- Elargissement de l'accès aux services sociaux,

26

Tendances lourdes du modèle de DH, 2000-2016

Indices d'essoufflement

- Croissance inégale des niveaux de vie (baisse parmi 28% des ménages)
- Ralentissement de la hausse du RNB/hab et de l'IDH,
- Inégalité des niveaux de vie persistent à un niveau élevé,
- Réduction très lente des disparités territoriales,
- Pauvreté relative massive et rigide à la baisse.

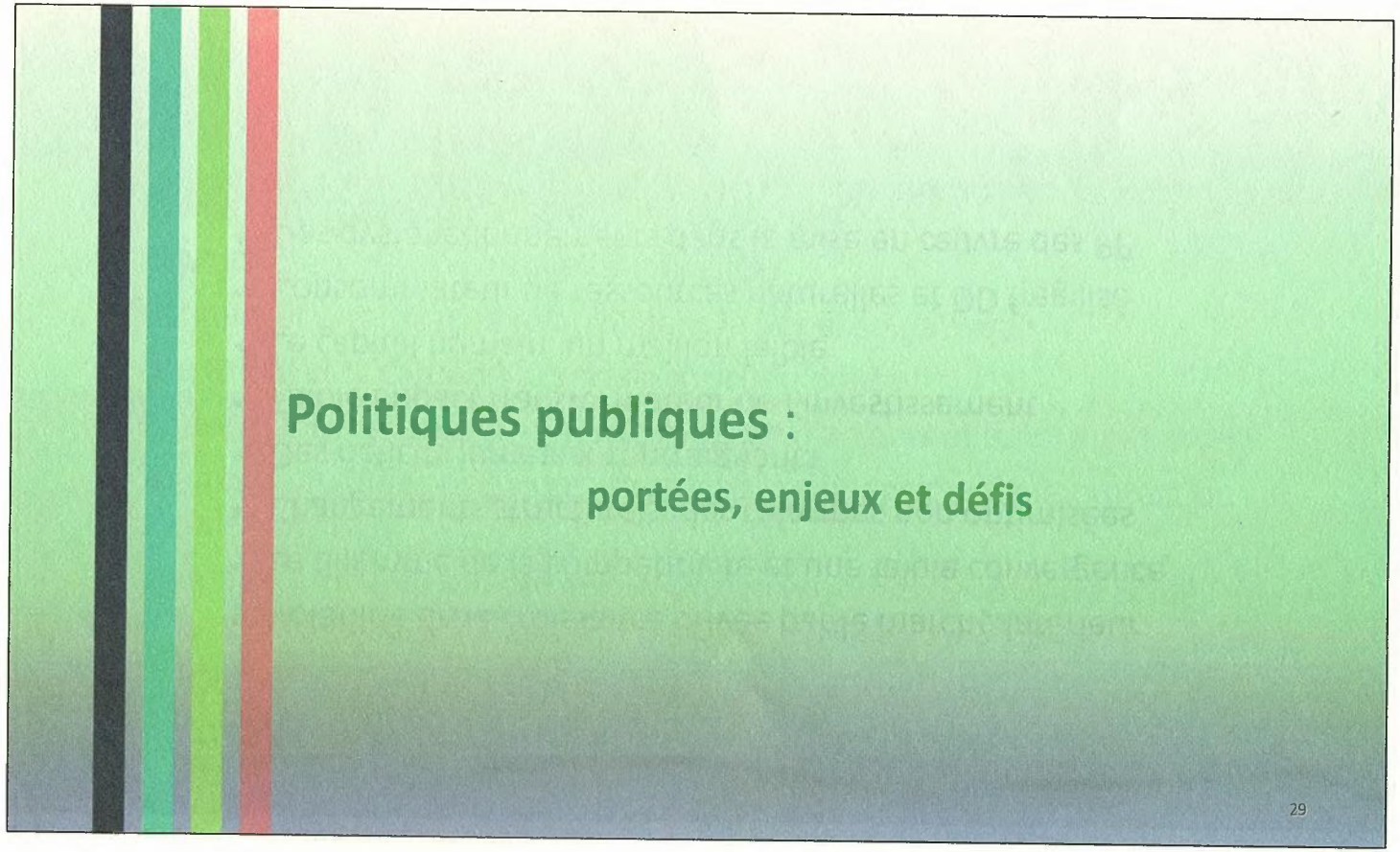
27

Tendances lourdes du modèle de DH, 2000-2016

Déficits exacerbés depuis 2011

- Inégalité humaine (éducation, santé et revenu) en hausse,
- Reprise de la hausse du chômage,
- Hausse de la pauvreté sentie (subjective) à plus de 40%,

La croissance des niveaux de vie et l'élargissement de l'accès aux services sociaux déguisent la fragilisation de la cohésion sociale et territoriale.


Politiques publiques :
portées, enjeux et défis
29

Un modèle économique en essoufflement : faits stylisés

- Volatilité de la croissance drivée par le marché intérieur
- Le dilemme de la compétitivité et une faible convergence
- Changements structurels: des réformes non optimisées
- Des déficits jumeaux contraignants
- Faible impact transformateur de l'investissement
- Le capital humain: un maillon faible
- Consommateur de ressources naturelles et DD fragilisé
- Des dysfonctionnements dans la mise en œuvre des PP

Un modèle social en essoufflement : faits stylisés

- Faiblement créateur d'emplois et peu inclusif
- Reproducteur de précarité et d'inégalités
- Coûteux et à l'efficacité relative dans la dépense publique
- Peu lisible et acceptabilité sociale mise en doute
- Gouvernance: enchevêtrement complexe d'acteurs et de compétences
- Soumis a multiples pressions: soutenabilité financière de la protection sociale fragilisée
- De moins en moins adapté aux évolutions socio-économiques actuelles et futures
- Modèle peu préventif et anticipatif

Les attentes sociales: un large spectre

- Une société où l'aspiration à l'accomplissement des droits évolue
- L'autonomie individuelle s'affirme
- De nouvelles expressions de l'action collective
- La quête d'un bien-être et d'un vivre mieux
- Un service au public plus attentif au citoyen
- La recherche d'une protection étendue contre le risque
- Une action publique plus transparente et plus efficace
- Des lois et des réglementations plus lisibles et plus cohérentes
- Une autorité judiciaire plus efficiente
- Une concertation publique mieux organisée

32

Une stratégie globale et cohérente comporte généralement cinq composantes :

1. Une vision de long terme qui indique le changement structurel souhaité;
2. Un plan stratégique de moyen terme qui décline cette vision en objectifs;
3. Des plans d'action contenant les mesures à prendre, leurs implications budgétaires et les entités qui en sont responsables;
4. Un mécanisme de mise en œuvre qui assure le suivi et la mise en œuvre opérationnelle;
5. et enfin un cadre suivi-évaluation mesurant l'efficacité des actions en référence aux objectifs stratégiques.

33

Ligue des Associations Régionales

Contribution des 21 Associations membres de la Ligue au débat sur le Nouveau Modèle de Développement

Texte remis à la commission chargée du nouveau modèle de développement

Réflexions sur le nouveau modèle de développement

La ligue des associations régionales positionne sa réflexion par rapport aux grandes orientations extraites des discours royaux adressés à la nation à l'occasion du 66ème anniversaire de la Révolution du Roi et du Peuple et du 20ème anniversaire de la fête du trône, constituant ainsi une ligne de conduite pour l'esprit du nouveau modèle de développement.

Le mot d'ordre évoqué par le souverain « opérer un triple sursaut du secteur public en termes de simplification, d'efficacité et de moralisation», nous incite à repenser radicalement notre approche des politiques publiques par la mise en place d'un modèle institutionnel basé sur « la nécessité de moderniser les méthodes de travail, de faire preuve d'ardeur créative et d'innovation dans la gestion de la chose publique » et nous permettre «d'aborder l'avenir avec sérénité et assurance».

Deux leviers stratégiques et indissociables sont proposés pour consolider le système public et de le paramétrer au dispositif de reddition des comptes (I). Une vision étayée de la régionalisation avancée en tant que chantier stratégique et prélude de la réussite du nouveau modèle de développement (II). Une réflexion est projetée sur un phénomène spécifique qui plombe l'efficience du système public et constitue à plus d'un titre un paradigme inébranlable au développement de l'action publique (III). La prospective dimension soulignée par le souverain, nous permet d'agir par la réflexion dans le présent pour anticiper le changement de demain vis-à-vis de la planification stratégique et l'élaboration des politiques novatrices (IV).

I. Le système Public

Les politiques publiques ne traduisent pas les besoins de la population en objectifs et priorités clairement définis et planifiés. Les liens entre les stratégies sectorielles sont rares et n'affichent pas une cohérence d'ensemble ce qui entraine une déperdition des efforts, un

manque de ciblage et une faiblesse avérée de l'effectivité de l'action publique. Pour combler cette déficience systémique. Deux actions singulières sont pensées :

- **Normes juridiques** :

Combler le vide juridique par la promulgation d'une loi-cadre à l'instar de la loi organique des finances pour pallier à deux carences constatées. La première a attrait à la conception des politiques publiques, par l'observation des normes et standards internationaux capables de hisser le niveau d'efficacité et d'efficience de l'action publique. La deuxième est de soumettre les grandes politiques publiques au mécanisme de l'évaluation, qui constituera à plus d'un titre une garantie pour une meilleure exécution des dites politiques et pour un meilleur ancrage du principe de reddition des comptes.

Les normes requises par cette loi cadre auront un effet exponentiel sur la professionnalisation de l'action publique et de sursaut sur les résultats et les impacts tant attendus par les citoyens.

- **Normes institutionnelles :**

L'Institutionnalisation de la conception et l'évaluation des politiques publiques ne peuvent pas être apparentées à une simple exécution d'étude ou d'analyse. C'est le résultat d'un processus permettant de comprendre les phénomènes dans leur complexité, et de les juger depuis différents points de vue, pour éclairer et moderniser la décision publique. C'est un impératif démocratique, une exigence de bonne gouvernance qui placera l'intérêt général de la nation au-dessus des intérêts des personnes et des groupes influents. L'institutionnalisation ne devrait pas être orpheline par le choix d'un seul opérateur public évaluateur. L'ancrage de cette culture, dépendra d'un système qui devrait être injecté à tous les échelons de l'Etat sans une hiérarchie de dépendance, et que la production de l'information puisse avoir un sens ascendant et descendant pour une économie en temps et en argent.

Le présent scénario trouve sa vision à travers la proposition du système organisationnel suivant :

- La création d'une Haute Autorité des Politiques Publiques - ou Conseil Supérieur des Politiques Publiques - indépendante du pouvoir exécutif et législatif, dotée d'une légitimité particulière pour lui permettre de résister aux pressions politiques et aux résistances corporatistes de la haute administration et des grands corps de l'état. Cette instance aura pour mission plurielle de :
- Accréditer les politiques publiques avant leurs lancements selon les normes décrites dans la loi cadre ;
- Arbitrer entre les différentes stratégies sectorielles afin d'assurer leur cohérence et éviter les conflits de compétences entre les intervenants publics ;
- Assurer le suivi de l'exécution des politiques publiques sur le plan quantitatif et qualitatif, ainsi que l'évaluation de leur pertinence et leur impact par rapport aux problèmes ayant motivé les actions mises en œuvre par la politique publique. A cet effet il serait appréciable de mettre en place un système de notation national qui appuiera les résultats de l'évaluation des politiques publiques à l'instar des agences de notations internationales pour hisser le niveau de performance et d'efficience de l'action publique et créer de nouvelles synergies axées sur la concurrence constructive pouvant contribuer à l'éclosion d'une nouvelle génération d'administration.

Au-delà des objectifs fondamentaux qui lui seront assignées, cette haute autorité jouera le rôle d'une instance de régulation des politiques, d'intermédiation et un espace de réflexion stratégique. Elle constituera un atout offert aux diverses entités décisionnelles, par la diffusion de bonnes pratiques et des retours d'expérience, contribuera à éclairer l'opinion des décideurs sur les principaux défis à surmonter et à alimenter le débat public en toute indépendance.

- Eu égard au déficit constaté dans la pratique d'évaluation par le Parlement qui est constitutionnellement chargé de cette mission et le fait qu'il considère la séance mensuelle des questions orales

avec le chef du gouvernement, un moment réservé à l'évaluation des politiques publiques. Cette pratique a réduit ce mécanisme à un discours unilatéral vantant les réalisations, les réformes et les nombreux indicateurs positifs où l'évaluation, ses résultats et ses enseignements sont totalement absents. L'évaluation est considéré plus un mythe qu'une réalité.

A cette date, le parlement ne s'est jamais saisi de l'opportunité qui lui est offerte d'évaluer l'action publique à partir des rapports annuels de performance fournis à l'appui de la loi de règlement. C'est pour ces raisons qu'il est impératif pour cette institution de passer à l'ère de la professionnalisation et de se doter d'une structure d'analyse et d'évaluation des politiques publiques pour lui permettre d'exercer correctement sa mission statutaire de contrôle de l'action du gouvernement et de se positionner comme un parallélisme du pouvoir. Cette structure devra être sous le contrôle des partis à l'opposition, ce choix s'imposera comme une exigence démocratique.

- Le gouvernement a besoin d'améliorer dans la durée, la performance de l'action publique qui est un enjeu majeur de sa mission. Dans cette optique, il est appelé avant d'adopter une action, à engager une démarche prospective d'analyse. Chaque projet de stratégie, programme ou plan devra être étudié et juger de sa valeur à travers un ensemble de critères évaluatifs avant même de le soumettre aux circuits décisionnels.

A cet effet, Il est dans l'intérêt de l'autorité exécutive de se doter de sa propre Agence d'Evaluation des Politiques Publiques, qui devra être rattachée directement au chef de gouvernement. Cette instance assurera le suivi, le contrôle, la mesure de l'efficacité et efficience des différentes actions du gouvernement, de comparer les résultats obtenus aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre et de procéder le cas échéant à des ajustements de trajectoire des politiques en cas de dérapage, de déficience ou de modification des objectifs autres qui sont ciblés au début.

- Au niveau opérationnel , la démarche d'évaluation a besoin de collecte des données et des statistiques et d'analyse des indicateurs de suivi que lui procure le contrôle de gestion et la fonction d'audit. Cette mission de production de l'information sera incombée à l'administration avec toutes ses composantes, les établissements publics et les régions, qui doivent se mettre en ordre de marche pour remplir cette ardente obligation en renforçant leurs ressources humaines par des profils pointus et d'injecter dans leurs organigrammes des entités dédiées à cet objet.

Cette révolution copernicienne pourrait utilement s'appuyer sur le respect des dispositifs de la loi cadre proposée qui devra assortir l'usage des fonds publics d'une obligation de production de l'information et d'évaluation.

II- Régionalisation avancée:

La question des compétences est prioritaire dans le cadre de la réussite de la régionalisation avancée. La réforme de la loi électorale (1) et la loi sur les partis politiques (2) s'impose avec acuité pour agir en amont sur le choix et la qualité de nos élus. Une série de recommandation ciblée (3- 16) pour assoir les fondements et dessiner les contours de l'action publique régionale en parfaite concordance avec l'esprit du nouveau modèle de développement :

1. Réforme de la loi électorale :

L'élément humain reste le dénominateur commun à l'ensemble des thèses et un marqueur insolite de la réussite de toute initiative de réforme et de développement. Renforcer les conditions d'éligibilité à la fonction élective devra permettre l'émergence d'une nouvelle génération d'élus capable de conduire le changement et de s'imbriquer au cœur du nouveau système pour réussir le pilotage du nouveau modèle de développement.

L'une des missions essentielles des partis politiques est de promouvoir la participation des citoyens à la vie publique. Ils sont comptables du choix et de la qualité de nos gouvernants à l'échelle locale.

La démocratie participative a démontré que la majorité de nos élus sont incapables de proposer des projets de société alternatifs, de s'inscrire pleinement dans la vision stratégique du modèle de développement et particulièrement dans la dynamique la régionalisation avancée.

La réforme du secteur de l'éducation et l'enseignement supérieur est la voie par excellence pour changer les mentalités et préparer une nouvelle génération de citoyens capable de hisser le royaume à un niveau de développement espéré. Cette réforme exige un changement radical du système actuel et deux à trois décennies pour ressentir les premières lueurs des résultats.

Agir à travers la réforme des conditions d'éligibilité de la loi électorale, s'impose comme une évidence pour distiller les élites au niveau local et régional et pour garantir la réussite de la régionalisation avancée. Chaque niveau d'élection devrait répondre à un seuil d'instruction, à une expérience professionnelle probante et à des compétences académiques requises pour gérer une collectivité ou représenter les citoyens au parlement.

Ces mesures seront les modalités d'un changement positif de l'action publique et de couper haut et court avec la cooptation de candidat sur le seul critère des moyens mis en œuvre pour décrocher un siège électoral, en dépit de son niveau d'instruction et de son inéligibilité à gérer et à générer.

2. Réforme de la loi sur les partis politiques :

La loi sur les partis politiques, devrait être repensée dans le but de réorganiser et impulser cette grande institution. L'émergence d'une nouvelle classe politique est tributaire d'un changement radicale dans la vision étymologique et dans le fonctionnement des partis, notamment le volet gouvernance. Cette approche s'inscrit en continuité de la réforme sur la loi électorale.

La question d'accès des femmes aux fonctions dirigeantes, la professionnalisation de l'action politique, l'organisation et la structuration interne, les principes de transparence, les sources de financement et la mise à niveau des classes dirigeantes et militantes des partis, autant de

chantiers à reformer que la loi devrait encadrer et rendre obligatoire son respect.

Sur un autre registre, Les partis politiques devraient s'ouvrir à l'international, permettre à leurs militants éligibles à la fonction élective, de participer à des missions d'informations et de stages financées par les moyens propres des partis, pour profiter des expériences des pays amis et de s'imprégner des standards internationaux et des avancées réalisées dans la gestion publique et la proximité des élus par rapport aux revendications et aux besoins des citoyens.

Organiser des sessions de formation continue ciblée pour renforcer les compétences de la classe militante et la préparer à briguer un mandat électif. Orienter les efforts sur des disciplines hautement stratégiques pour l'action territoriale : intelligence économique, veille stratégique, marketing territorial, gestion publique axée sur les résultats, planification budgétaire, gestion des emplois et des compétences, nouvelles technologies d'information et enfin l'incontournable principe de responsabilité et reddition des comptes ;

3. Repenser le découpage régional pour une meilleure allocation des ressources matérielles et immatérielles ;

4. Renforcer et harmoniser les infrastructures en milieu rural pour réduire les disparités et les inégalités territoriales ;

5. Encourager chaque région à concevoir sa propre politique d'aménagement du territoire et de la labéliser ;

6. Axer les efforts d'investissement dans des secteurs à forte identité nationale (tourisme, artisanat et culture) comme levier de développement régional durable ;

7. Positionner chaque région par rapport à une industrie novatrice s'insérant dans la dynamique du plan national d'accélération industrielle ;

8. Repositionner chaque région par rapport à sa richesse agricole et encourager les filières territoriales autour de l'agro-industrie et de la distribution moderne des produits des coopératives des terroirs ;

9. Encourager la création des groupements d'intérêts économiques entre les régions afin de développer ou mutualiser leurs ressources, matérielles et/ou humaines tout en conservant leur particularité ;

10. Doter toutes les régions de zones franches ;

11. Doter chaque région d'une cellule d'intelligence économique et de veille stratégique, composante essentielle du développement économique et qui constitue aussi l'un des enjeux du schéma régional de développement économique. Elle est également au cœur de la stratégie de recherche et d'innovation ;

12. Doter chaque région d'un fonds de soutien à la recherche et développement dédié aux initiatives des jeunes et du tissu économique local. Le budget annuel du fonds doit être adossé à un pourcentage du budget général annuel de la région en observant les normes appliquées dans les pays développés (7% à 9%).

13. Doter chaque région de son propre fonds de garantie pour soutenir l'accès au financement des projets de création d'entreprises par les jeunes entrepreneurs ;

14. Doter les régions de fonds de soutien face aux catastrophes naturelles et les aléas climatiques ;

15. Disposer de la réserve foncière des terres collectives et domaniales comme avantage compétitif pour la région et prélude de l'encouragement du dispositif partenariat public privé dans le domaine de l'agriculture sélective, l'industrie hôtelière et immobilière ;

16. Standardiser les bonnes pratiques en management et marketing territorial et assoir les mécanismes d'évaluation des politiques territoriales pour un ancrage de la reddition des comptes.

III- Réflexions sur les paradigmes du système public

On présente souvent les réalisations des stratégies et des programmes à des niveaux satisfaisants, mais les progrès constatés ne doivent pas occulter d'autres réalités moins réjouissantes. Plusieurs paradoxes majeurs de l'action publique sont expressément ignorés et contribuent

par leur persistance à proliférer les goulots d'étranglement et à limiter les performances et les résultats escomptés. Le nouveau modèle de développement devra s'attaquer en priorité à ce chantier et dénouer les dysfonctionnements pour libérer l'efficacité et l'efficience des systèmes. En voici quelques stéréotypes de ce paradigme :

- La santé de l'économie dépend de la compétitivité de l'entreprise nationale pour atteindre la croissance, l'emploi et l'investissement espéré. Dans une vision diamétralement opposée, l'Etat protège drastiquement les privilèges des institutions bancaires nationales, bien que l'ouverture de notre marché aux banques étrangères et la diversification des modes alternatifs de financement (crowdfunding, capital-risque,.....) ne peuvent être ignorées indéfiniment. Face à ce protectionnisme démesuré, l'entreprise marocaine est pénalisée par des taux d'intérêts considérés parmi les plus élevés au monde (8% à 12 %) et on prêche la compétitivité de ces dernières face aux entreprises européennes et asiatiques qui bénéficient de taux de financement de 1% et dans certains pays le taux avoisine -1%.
- Le système fiscal est le pourvoyeur principal des recettes de l'Etat, son poids sur l'économie pèse lourd et pénalise de façon structurelle certaines branches d'activités économiques avec tout ce qu'il engendre comme impact sur la croissance, l'emploi et l'investissement. Le problème majeur provient de la place qu'occupe le secteur informel estimé par certaines organisations internationales à plus de 100% du produit intérieur brut. L'inclusion de ce secteur ne fait pas la priorité du gouvernement pour l'intégrer au circuit formel et libérer ainsi la pression sur les citoyens et les agents économiques.
- Le pays est en quête de compétences et de nouvelle génération d'élites pour conduire le changement et le développement. Face à cette réalité, on constate chaque année la fuite des milliers de cerveaux vers l'étranger. Le gouvernement reste insensible à ce fléau, il n'affiche aucune volonté de stopper cette hémorragie et ne déploie aucun dispositif incitatif pour convaincre ces

compétences à retourner dans leur pays et participer à son développement.

- Le secteur privé considéré comme partenaire stratégique dans le domaine de l'enseignement supérieur. Les investissements réalisés dans ce secteur doivent répondre à des normes et un cahier de charge scrupuleusement rigoureux, que l'Etat lui-même a du mal à respecter au niveau des universités et écoles supérieures. Une fois l'investisseur satisfait aux conditions, on lui délivre l'autorisation d'ouvrir un établissement d'enseignement supérieur mais on lui refuse la reconnaissance du diplôme délivré !
- Pour faire face au départ à la retraite des fonctionnaires relevant du corps des instituteurs, le ministère de tutelle a procédé à une opération de recrutement de grande envergure qui a touché des dizaines de milliers de jeunes ciblant arbitrairement la réserve du personnel du secteur privé d'enseignement ce qui a provoqué un déficit patent dans les ressources et un impact profond et négatif sur la qualité de l'enseignement privé. Le manque de vision prospective relative à la gestion des ressources humaines et le colmatage par des actions irréfléchies a conduit à recruter une bonne partie des jeunes lauréats et de leur confier directement l'avenir de nos enfants sans expérience et sans formation pédagogique et didactique préalable. Cette action irréfléchie intervient au moment où la nation avec toutes ses forces vives affiche une conscience collective de reformer ce secteur et de lui redonner ses lettres de noblesse pour le positionner comme vecteur fondamental de développement !

VI- Prospectives

L'objet de la prospective n'est pas de prédire mais de comprendre les alternatives. Elle permettra à notre nouveau modèle de développement de prendre en compte les visions futures souhaitables, d'élaborer des logiques d'intervention possibles et d'améliorer la qualité des décisions à prendre dans le présent pour le futur.

- Repenser le système d'éducation, d'enseignement et de formation dans l'esprit de la recherche et l'innovation permettant la formation de générations de citoyens Marocains fiers de leur identité, cultivés, capables de relever le défi de l'économie du savoir et assurant un développement économique et social harmonieux, soutenu et durable de leur pays ;
- Accompagner les mutations socio démographiques et les transitions énergétiques par des politiques publiques innovantes adaptées au besoin futur de la population ;
- Promouvoir les nouveaux métiers d'avenir et préparer le transfert des savoirs et des compétences aux générations futures ;
- Préparer le Royaume aux risques de la migration massive, de la menace sanitaire et de changement de paradigme économique ;
- Préparer le Royaume aux risques et aux atouts des nouvelles technologies (robotique, Big data, nanotechnologie, intelligence artificielle.....) et assurer une veille par rapport aux technologies inconnues à l'heure actuelle ;
- Repenser la valorisation de l'institution waqf par une gestion axée sur la performance, la modernité et la transparente de son immense patrimoine. Explorer de nouveau model par la titrisation synthétique de son assiette foncière et de mobiliser ses revenus annuels dans le cadre d'un fonds d'investissement islamique pour le financement des projets structurants en conformité aux préceptes du droit musulman ;
- Redéfinir un nouveau contrat social autour d'une nouvelle culture de solidarité sociale et intergénérationnelle et sur l'ancrage de la confiance entre les citoyens et les institutions.

A

U

Q
n

Q

U

L

«

C

L
R

Table des matières

Allocution introductive
Abdelkrim BENNANI 3

Un développement ordonné et cohérent
Driss BENHIMA 7

Quel modèle de croissance pour permettre à l'économie marocaine d'accéder au stade de l'émergence ?
Tarik EL MALKI 9

Quel rôle pour les territoires dans la perspective de l'Industrie 4.0
Ali GUEDIRA 31

Un pilotage institutionnel efficace
Rabha ZEIDGUY 39

L'engagement Social des Agents Economiques
Brahim BENJELLOUN TOUIMI 49

« Les exigences de la durabilité environnementale »
Abdelhadi BENNIS 55

Observatoire National du Développement Humain ONDH
Abdelfatah HAMADI 61

Ligue des Associations Régionales 97
Réflexions sur le nouveau modèle de développement 99

La conférence sur «Les exigences d'un modèle de développement inclusif» boucle tout un cycle d'études, de réflexions et de débats de l'Association Ribat Al Fath sur le développement global de notre pays, durant l'année 2018, pour aboutir à une vision sur le nouveau modèle de développement au Maroc.

Nous n'avons pas l'ambition de produire un projet de modèle de développement, mais nous visons à dégager des idées nouvelles qui peuvent constituer des éléments pour construire un modèle de développement propre au Maroc.

C'est la contribuion d'une association de la société civile qui n'a pas cessé de produire des idées à travers des débats ouverts au public.

L'année 2019 verra la réalisation d'un programme qui va perpétuer cette tradition en mettant l'accent sur les questions majeures de notre pays.

ISBN 978-9-920-66704-3
9 789920 667043