



المملكة المغربية

ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵏ ⵍⵎⵖⵔⵓⵔ

Royaume du Maroc

LE NOUVEAU MODELE DE DEVELOPPEMENT

*Libérer les énergies et restaurer la confiance pour accélérer
la marche vers le progrès et la prospérité pour tous*

RAPPORT GENERAL



AVRIL 2021

اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي
ⵏ ⵍⵎⵖⵔⵓⵔ ⵏ ⵍⵎⵖⵔⵓⵔ
LA COMMISSION SPÉCIALE SUR LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT



**Sa Majesté Le Roi Mohammed VI
que Dieu L'assiste**

EXTRAITS DES DISCOURS DE SA MAJESTÉ LE ROI

« ...Si le Maroc a réalisé des progrès manifestes, mondialement reconnus, le modèle de développement national, en revanche, s'avère aujourd'hui inapte à satisfaire les demandes pressantes et les besoins croissants des citoyens, à réduire les disparités catégorielles et les écarts territoriaux et à réaliser la justice sociale.

A cet égard, Nous invitons le gouvernement, le parlement et les différentes institutions ou instances concernées, chacun dans son domaine de compétence, à reconsidérer notre modèle de développement pour le mettre en phase avec les évolutions que connaît le pays... »

Extrait du Discours de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI

Ouverture de la première session de la deuxième année législative de la 10^e législature - 13 octobre 2017

« ...J'ai appelé l'année dernière à une réévaluation du modèle de développement national et à l'élaboration d'une nouvelle approche, centrée sur la satisfaction des besoins des citoyens, apte à réduire les disparités et les inégalités existantes, à instaurer la justice sociale et territoriale, à suivre, en les intégrant, les évolutions de l'environnement national et international.

A cet égard, Nous avons décidé de confier à une commission ad hoc la responsabilité de collecter, d'agencer et de structurer les contributions et d'en élaborer les conclusions et ce, dans le cadre d'une vision à portée stratégique, globale et intégrée.

La commission devra soumettre à Notre Haute Appréciation le projet du Nouveau Modèle de Développement, en spécifiant les objectifs fixés, les leviers de changement proposés et les mécanismes de mise en œuvre retenus... ».

Extrait du Discours de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI

Ouverture de la première session de la troisième année législative de la 10^e législature - 12 octobre 2018

« ... Nous attendons de cette commission qu'elle remplisse son mandat avec impartialité et objectivité en portant à Notre connaissance un constat exact de l'état des lieux, aussi douloureux et pénible puisse-t-il être. Elle devra aussi être dotée de l'audace et du génie nécessaires pour proposer des solutions adaptées.

Plutôt que de s'inscrire dans une logique de rupture avec le passé, il s'agit de poser un nouveau jalon dans notre processus de développement.

Il importe avant toute chose de faire preuve d'audace, d'esprit d'initiative, d'un sens élevé des responsabilités, lors de la mise en œuvre des conclusions judicieuses et des recommandations pertinentes qui seront adoptées, seraient-elles difficiles ou coûteuses... ».

Extrait du Discours de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI

Fête du Trône - 31 juillet 2019

SOMMAIRE

Liste des acronymes	9
Préambule	13
Mandat et approche de la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement	17

Partie I : Le Maroc d'aujourd'hui et le monde à venir21

I. Consultations, état des lieux et diagnostic 23

1. Des perceptions citoyennes et institutionnelles qui appellent au changement	23
2. Une rétrospective de la trajectoire de développement du Maroc	28
3. Un état des lieux mitigé entre acquis et insuffisances	30
4. Des nœuds systémiques et freins au développement	34
5. Les représentations culturelles et la conduite du changement.....	39

II. Eléments de projection et de prospective à horizon 2035..... 41

1. Les attentes et aspirations des citoyens	41
2. Les mutations nationales et mondiales	44
3. Le cadre référentiel	47

III. Le changement est nécessaire et urgent 49

Partie II : Le Nouveau Modèle de Développement : le Maroc de demain51

I. Notre ambition pour le Maroc à horizon 2035..... 55

1. Le Maroc de demain	55
2. Les objectifs de développement	56
3. Les indicateurs de résultat	59

II. Un nouveau référentiel de développement : doctrine, principes, engagements des acteurs et cadre de confiance et de responsabilité..... 61

1. Une nouvelle doctrine organisationnelle	62
2. Des principes d'action communs	64
3. Les engagements des acteurs	69
4. Un cadre de confiance et de responsabilité	73

III. Les axes stratégiques de transformation 79

Axe 1 : Une économie productive, diversifiée, créatrice de valeur ajoutée et d'emplois de qualité.....	82
Axe 2 : Un capital humain renforcé et mieux préparé pour l'avenir	103
Axe 3 : Des opportunités d'inclusion pour tous et un lien social consolidé	119
Axe 4 : Des territoires résilients, lieux d'ancrage du développement.....	130

Partie III : Les leviers du changement.....149

I. Les chantiers transformateurs d’amorçage du Nouveau Modèle de Développement 151

1. Le numérique151
2. L’appareil administratif153
3. Le financement du Nouveau Modèle de Développement.....154
4. Les Marocains du Monde158
5. Les partenariats internationaux du Maroc.....159

II. Le Pacte National pour le Développement..... 163

Membres de la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement165

LISTE DES ACRONYMES

ADD :	Agence de Développement du Digital
ADM :	Société Nationale des Autoroutes Du Maroc
AGR :	Activité Génératrice de Revenu
AMO :	Assurance Maladie Obligatoire
ANAPEC :	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
ANGE :	Agence Nationale de Gestion de l'Eau
ANRE :	Agence Nationale de Régulation de l'Energie
ANRT :	Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications
AREF :	Académie Régionale d'Éducation et de Formation
ARD :	Autorité Régionale de Développement
BTP :	Bâtiments Travaux Publics
CCME :	Conseil de la Communauté Marocaine à l'Etranger
CDG :	Caisse de Dépôt et de Gestion
CESE :	Conseil Economique, Social et Environnemental
CHU :	Centre Hospitalier Universitaire
CMC :	Cités des Métiers et des Compétences
CCDH :	Conseil Consultatif des Droits de l'Homme
CNDH :	Conseil National des Droits de l'Homme
COVID-19 :	Coronavirus Disease 2019
CRI :	Centre Régional d'Investissement
CRMEF :	Centres Régionaux des Métiers de l'Education et de la Formation
CSMD :	Commission Spéciale sur le Modèle de Développement
CSU :	Couverture Sanitaire Universelle
EEP :	Établissements et Entreprises Publics
EMY :	Empowerment Moroccan Youth
ENS :	Ecole Normale Supérieure
ENSA :	École Nationale des Sciences Appliquées
ESEF :	Ecole Supérieure de l'Education et de la Formation
FART :	Fonds d'Accompagnement des Réformes du Transport Urbain et Interurbain
FTA :	Free Trade Agreement
GIMAS :	Groupement des Industries Marocaines Aéronautiques et Spatiales
GRS :	Groupements Régionaux de Santé
HCP :	Haut-Commissariat au Plan
IDLm :	Indice de Développement Local Multidimensionnel
IMA :	Institut des Métiers de l'Aéronautique
INDH :	Initiative Nationale pour le Développement Humain
INPPLC :	Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption
IVG :	Interruption Volontaire de Grossesse
LOF :	Loi Organique des Finances

LOLF :	Loi Organique relative à la loi de Finances
MDM :	Marocains du Monde
MEFRA :	Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration
MS :	Ministère de la Santé
NEET :	Jeune ni étudiant, ni employé, ni stagiaire (Not in Education, Employment, or Training)
NMD :	Nouveau Modèle de Développement
NTIC :	Nouvelles Technologies d'Information et de Communication
OCDE :	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OCP :	Groupe OCP
ODD :	Objectifs de Développement Durable
OFPPPT :	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
OMS :	Organisation Mondiale de la Santé
ONCF :	Office National des Chemins de Fer
ONDH :	Observatoire National du Développement Humain
ONEE :	Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable
ONU :	Organisation des Nations Unies
ONUDI :	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OSI :	Online Services Index
PACTE :	Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises
PAC :	Plans d'Action des Communes
PDIA :	Adaptation Itérative pour la Résolution des Problèmes
PDR :	Plans de Développement Régionaux
PIB :	Produit Intérieur Brut
PME :	Petites et Moyennes Entreprises
PMI :	Petites et Moyennes Industries
PPP :	Partenariat Public-Privé
R&D :	Recherche et Développement
RAMED :	Régime d'Assistance Médicale
RGPH :	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
RSE :	Responsabilité Sociale des Entreprises
RSU :	Registre Social Unique
SNDD :	Stratégie Nationale de Développement Durable
TMSA :	Agence Spéciale Tanger Méditerranée
TPE :	Très Petites Entreprises
TVA :	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UE :	Union Européenne
UM6P :	Université Mohammed VI Polytechnique
UNGS :	United Nations E-Government Survey
WB :	Banque Mondiale (World Bank)
ZLECA :	Zone de Libre-Echange Continentale Africaine

PREAMBULE

Le développement de la Nation prend racine dans un terreau fait de repères symboliques et se déploie dans le temps long. Pays d'histoire et terre-carrefour, le Maroc a toujours choisi d'évoluer dans la pluralité, l'inclusion et la transmission. Attachée à cette tradition séculaire, la nation fait le pari d'un essor civilisationnel où toutes les dimensions du développement, sociale, économique, politique et culturelle sont investies au service d'une vision ambitieuse, tournée vers l'avenir et nourrie par un sentiment d'appartenance à une même communauté nationale.

Le Royaume a connu au cours des deux dernières décennies des progrès notables. Ces avancées entraînent dans leur sillon de plus grandes exigences et légitiment des aspirations nouvelles. S'inscrivant dans l'esprit de la Constitution et adossée à un riche héritage, la collectivité nationale est en quête d'un souffle nouveau. Elle aspire à rassembler toutes ses composantes, afin de construire, dans un esprit civique fort et avec le sens de la solidarité, un avenir prospère assurant le bien-être de tous les citoyens.

Ses forces convergent toutes aujourd'hui, autour de la même impatience et du même désir : libérer les énergies par la consolidation des capacités des citoyennes et des citoyens ; anticiper les évolutions du monde pour mieux en saisir les opportunités et en réduire les risques ; diffuser les initiatives locales innovantes propres à un pays porté par sa jeunesse ; sanctuariser les libertés individuelles et collectives dans un cadre de confiance et de responsabilité.

Notre pays a pris le temps d'établir un état des lieux exhaustif, de mesurer ses atouts et ses faiblesses, d'identifier les défis qui l'attendent et les promesses qu'il peut tenir, avant même qu'une crise sanitaire mondiale ne s'abatte sans distinction sur les faibles comme les puissants. Il en prend acte non comme une crise passagère mais comme le révélateur de nécessaires transformations systémiques, en lien avec nos territoires et nos domaines de souveraineté économique, alimentaire, énergétique et numérique. Comme régulièrement dans l'histoire longue du Royaume, l'heure est venue de renouveler le pacte national. Un pacte qui garantisse à la fois équité et liberté, protection et autonomie, innovation et enracinement, diversité et unité au service d'une nouvelle ambition. Ce pacte, engagement moral, politique et symbolique fort pris devant Sa Majesté le Roi et devant la Nation tout entière, inaugurera un nouveau chapitre de l'histoire du pays.

Il n'y a pas d'avenir commun vers lequel se projeter sans racines communes où puiser ; il n'y a pas d'essor sans ancrage dans une appartenance collective qui engage et lie les générations, et qui mobilise les énergies au-delà de leurs différences. L'islam vécu et pratiqué dans la tolérance et l'ouverture, est une force pour faire perdurer notre projet national basé sur l'estime de soi et le respect de l'autre. A l'heure du doute institutionnel mondial, des interrogations identitaires, des tensions géopolitiques et de l'émergence de nouvelles puissances, le Royaume du Maroc veut tracer son sillage de développement, porté par le souffle des aspirations et des attentes de ses citoyens et voguant vers un monde meilleur auquel il souhaite contribuer.

Cette ambition pour les prochaines décennies se réclame donc du legs du passé et de la volonté du présent. De l'histoire récente des deux dernières décennies, marquées par les élans réformateurs des années 2000 et par les avancées et les promesses constitutionnelles de 2011 ; de l'histoire du siècle dernier, moment d'épreuve et de refondation de la nation, galvanisée par les enthousiasmes de l'indépendance et de la réunification, et portée par l'élan de la Révolution du Roi

et du Peuple ; et de l'histoire millénaire de la Nation. Née du brassage unique de cultures arabo-islamique et amazighe, africaine et saharo-hassanie, hébraïque et andalouse, cette personnalité historique marocaine conjugue la durée et la pluralité. Foyer d'un Islam éclairé et enraciné, nourri de spiritualité et d'humanisme, elle porte fièrement sa singularité. Ce sentiment de fierté d'appartenance à l'une des plus vieilles nations du monde est un des socles sur lesquels repose notre futur commun.

L'institution monarchique, emblème de continuité historique et de stabilité, est la clef de voûte de cet édifice dynamique. Elle donne à la nation la force et l'audace nécessaires à son essor. Le Souverain, incarnation de cette singularité assumée, est le garant de l'équilibre entre un Etat fort et juste et une société forte et dynamique, il est porteur du leadership nécessaire à l'atteinte des grandes ambitions historiques, à leur suivi et à leur continuité.

Les Marocaines et les Marocains, où qu'ils soient dans le monde, portant en eux un héritage vivant et une mémoire ouverte sur l'avenir prennent rendez-vous avec eux-mêmes et avec l'histoire pour semer, cultiver et réaliser leurs rêves. Ils s'engagent à ce que leurs valeurs, leur diversité et leur patrimoine continuent d'être des racines nourricières ; à ce que leurs aspirations deviennent un feuillage foisonnant qui respire au souffle du monde et contribue à l'avenir de l'humanité ; et à ce que leur nation fasse perdurer son attachement à la paix et la prospérité partagée.

MANDAT ET APPROCHE DE LA COMMISSION SPECIALE SUR LE MODELE DE DEVELOPPEMENT

Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, a mis en place, en novembre 2019, la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement (CSMD), inaugurant un chantier de diagnostic et de projection, qu'il convenait de mener avec "audace et franchise" et un souci constant "des intérêts de la Nation".

Le mandat de la Commission, structure à caractère consultatif, a été de dresser un état des lieux de la situation de développement du Royaume et de tracer les contours d'un Nouveau Modèle de Développement pour « permettre à notre pays d'aborder l'avenir avec sérénité et assurance ». Ce mandat, selon les Hautes Orientations de Sa Majesté le Roi, a appelé la Commission à une réflexion: i) de portée stratégique, centrée sur l'identification et la résolution de problématiques systémiques à l'origine de l'essoufflement du rythme de développement ; ii) à caractère global et intégré, appréhendant le développement dans ses multiples dimensions (institutionnelle, économique, sociale, territoriale et environnementale), en cohérence avec les principes et les valeurs prônés par la Constitution du Royaume ; iii) de nature prospective, tenant compte des évolutions de moyen-long terme du contexte national et international et enfin iv) surtout, centrée sur le citoyen, en cohérence avec la réalité du pays, son potentiel et ses particularités, et déclinable de manière concrète « en spécifiant les objectifs fixés, les leviers de changement proposés et les mécanismes de mise en œuvre retenus ». En somme, le modèle doit être « une nouvelle approche, centrée sur la satisfaction des besoins des citoyens ».

Honorée de la confiance du Souverain et consciente de l'ampleur de la tâche qui lui a été assignée, la Commission s'est investie dans sa mission avec dévouement. Elle a tenté de répondre à l'attente de Sa Majesté le Roi du mieux de ses capacités individuelles et collectives, avec enthousiasme et patriotisme. Elle a cherché à saisir les acquis et les atouts du pays dans leur complexité et diversité, mais aussi les difficultés qu'il rencontre dans son chemin pour le développement, notamment à travers le regard et les aspirations de ses citoyens. Elle a également essayé de replacer les évolutions nationales dans un contexte mondial en mutation profonde, marqué par des incertitudes et présentant de nouvelles opportunités.

Les membres de la Commission ont adopté une démarche inédite pour dresser les contours du Nouveau Modèle de Développement : une démarche d'écoute, de consultation nationale de grande ampleur et de co-construction, ancrée dans la ferme conviction que les solutions techniques à des problèmes objectifs ne suffisent pas à tisser le lien social et ne peuvent garantir à elles seules l'engagement de tous et que les solutions émanant du terrain sont d'une créativité et d'une pertinence sans égales lorsqu'elles trouvent l'espace pour s'exprimer.

« Il y a ceux qui ont tout et ceux qui n'ont rien ». C'est le témoignage poignant exprimé par une jeune étudiante lors d'une consultation de la Commission. Un fragment, parmi tant d'autres, de la réalité, émouvante et complexe, d'un pays tiraillé entre des vécus différents, voire opposés. Une réalité que la Commission a choisi d'écouter, en toute empathie et bienveillance, avec l'engagement éthique de se mettre à la place de l'autre. De tous les autres.

Partout, les membres de la Commission ont tendu l'oreille et pris note : dans les campagnes les plus reculées et au cœur des villes, dans le désert et sur le littoral, dans nos lycées et nos universités, auprès des populations vulnérables et auprès des élites mondialisées. Là où loge le Maroc le plus ancestral et là où se forment les avant-gardes et où se fabriquent les élites. Auprès des élus de la Nation, des représentants des institutions politiques et économiques, des cadres de l'administration et des représentants de la société civile et des entreprises. Auprès de tous les concitoyens, célèbres et anonymes.

Ces contributions citoyennes et institutionnelles, orales, écrites ou digitales ont enrichi le travail de la Commission. Cette approche s'est déroulée en trois phases, au fil de l'avancement des travaux de la Commission: une première phase axée sur le diagnostic général, l'identification des préoccupations et des attentes des citoyens et des acteurs ; une deuxième phase dédiée à la co-construction des solutions et l'identification des leviers du changement ; enfin une troisième phase dédiée à l'affinement des contours du nouveau modèle et à la prise en compte des conséquences de la crise sanitaire de la Covid-19.

Le présent rapport rend compte de ce qui a été exprimé et l'articule pour lui donner sens autour d'une projection et d'une ambition communes et d'un chemin du changement qui rende cette ambition collective crédible et réalisable.

Tout le long de ce processus, des griefs ont été formulés avec franchise et l'unanimité a prévalu dans la volonté de saisir cette opportunité sans précédent pour construire ensemble, sous le leadership de Sa Majesté le Roi, une société ouverte et forte de sa pluralité, composée de femmes et d'hommes dignes et responsables, qui feraient Nation autour d'un État fort et juste.

La longue et riche Histoire du Royaume est jalonnée de moments où il a su se renouveler, fort du temps long dans lequel il s'inscrit, de sa robustesse institutionnelle et de l'intelligence collective qu'il sait mobiliser. De cette agilité, dont notre pays a le secret, est née cette opportunité aux yeux de tous pour amorcer une nouvelle étape du développement du Maroc.

PARTIE I

LE MAROC D'AUJOURD'HUI ET LE MONDE A VENIR

- I. CONSULTATIONS, ETAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC**
- II. ELEMENTS DE PROJECTION ET PROSPECTIVE A HORIZON 2035**
- III. LE CHANGEMENT EST NECESSAIRE ET URGENT**

I. CONSULTATIONS, ETAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC

1. Des perceptions citoyennes et institutionnelles qui appellent au changement

La démarche de co-construction de la CSMD a été mise en œuvre dès le démarrage de ses travaux, à travers l'ouverture d'espaces de consultation pour recueillir les préoccupations et propositions des citoyens et des acteurs institutionnels. Ce dispositif a permis de couvrir toutes les régions du Royaume et toutes les composantes de la société et ce faisant, d'engager une consultation nationale sur la question du développement. Citoyens, partis politiques, acteurs institutionnels, opérateurs économiques, partenaires sociaux, représentants de la société civile et grands corps organisés ont été invités à s'exprimer librement sur leurs appréciations des contraintes au développement, et à partager leurs attentes et recommandations pour le Nouveau Modèle de Développement (NMD).

Cette dynamique de participation s'est poursuivie malgré les contraintes liées à la crise de la Covid-19. La CSMD s'est appuyée sur sa plateforme en ligne pour continuer à recueillir les contributions des citoyens et a organisé des ateliers et des séminaires animés par des experts sur des questions clés en rapport avec le modèle de développement. Certaines de ces rencontres ont été retransmises en direct sur les réseaux sociaux. Au total, plus de 9 700 personnes ont été en interaction directe avec la Commission, 1 600 à travers les auditions et séances d'écoutes et 8 000 à travers les dispositifs de consultation élargis. La Commission a en outre reçu plus de 6 600 contributions écrites, dont 270 transmises physiquement, 2530 sur la plateforme en ligne, et 3800 issues de l'appel à contribution auprès des étudiants, lycéens et de la population pénitentiaire.

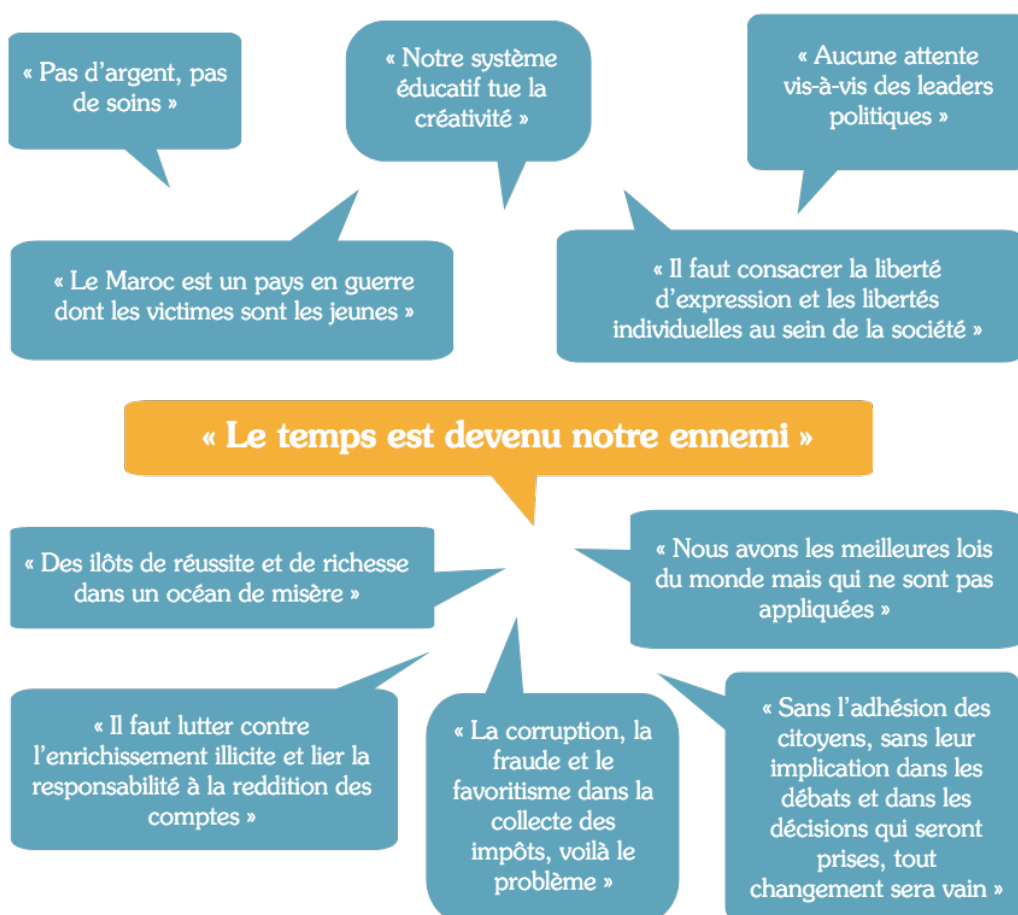
Cette démarche participative a permis à la CSMD de caractériser l'état de développement du pays tel qu'il est perçu par les citoyens et les acteurs, soulignant autant les acquis, que les attentes et les aspirations. La reconnaissance des atouts du Royaume et de son potentiel est un trait commun qui ressort des différentes consultations. Au premier rang de ces atouts figure le consensus général autour de l'Institution monarchique, symbole de l'unité de la Nation, garante de la pérennité et de la continuité de l'Etat et arbitre suprême entre ses institutions. Ce consensus conforte la stabilité et la sécurité dont jouit le Royaume et sa capacité à gérer le temps long. Parmi les atouts mis en relief par les participants figurent également son capital immatériel riche et diversifié, son capital naturel distinctif, ses infrastructures aux normes internationales et son image positive et crédible



auprès de la communauté internationale ainsi que les avancées enregistrées par le Royaume en termes de transition démocratique.

Tout en soulignant les acquis, les consultations font ressortir des appréhensions quant à l'avenir, générées principalement par la perception de panne de l'ascenseur social et la perte de confiance en la capacité des institutions publiques à veiller à l'intérêt général. Les participants, toutes catégories confondues, expriment des inquiétudes amplifiées par un sentiment d'insécurité économique, sociale et judiciaire. Deux points ressortent fortement : i) le caractère peu inclusif du modèle actuel, matérialisé par le creusement des inégalités et les risques de déclassement social pour la classe moyenne ; et ii) la perte de confiance dans l'action publique, sur fond de détérioration de la qualité des services publics et de manque d'éthique et de probité des gestionnaires de la chose publique. Cette défiance s'exprime également à l'égard des élites politiques et économiques, et des couches sociales aisées perçues comme bénéficiaires de privilèges indus et peu soucieuses de l'intérêt général. La majorité des citoyens consultés déplore l'absence d'une régulation effective de l'activité économique ainsi que l'inexistence d'un socle universel de protection sociale.

Encadré 1 : Quelques verbatims de citoyen(ne)s révélateurs du climat d'insatisfaction et de perte de confiance





Les participants aux consultations citoyennes se rejoignent autour du constat d'avancées et réalisations importantes du pays au cours des deux dernières décennies, mais qui n'ont pas empêché le creusement des inégalités et la détérioration des services publics. L'inégale répartition de l'effort de développement sur le territoire, sous l'effet combiné du manque de moyens et de dysfonctionnements de l'action publique, alimente le sentiment d'un traitement différencié des populations et des territoires, et renforce la fracture entre « ceux qui ont tout et ceux qui n'ont rien ». La marginalisation des territoires, la discrimination du monde rural, la fragilisation de la classe moyenne, et partout, la perception d'un arrêt de la mobilité sociale, sont les griefs systématiquement exprimés lors des consultations citoyennes. Les demandes d'accès équitable aux services publics ont ponctué ces écoutes. La conviction partagée est que l'administration, les institutions publiques, et les services publics, notamment d'éducation-formation et de santé, ne jouent plus leur rôle d'intégrateur, engendrent de profondes frustrations et alimentent une perte de confiance dans l'action publique et dans l'Etat.

Les acteurs institutionnels consultés, s'accordent sur les avancées démocratiques et les multiples réalisations dont le Maroc peut se féliciter. Ils soulignent, toutefois, le décalage entre l'esprit de la Constitution et les promesses dont elle est porteuse, et la réalité de l'exercice des pouvoirs, des libertés et des prérogatives. Ce décalage empêche les institutions constitutionnelles et les régulateurs de jouer pleinement leur rôle. En outre, ces acteurs estiment que la faible lisibilité des modalités de prise de décision rend la gestion du temps politique particulièrement incertaine et alimente la défiance croissante des citoyens à l'égard des institutions, comme l'indique le taux de participation aux élections législatives ou territoriales. Les 31 partis consultés divergent sur les causes de ces phénomènes, mais tous reconnaissent la nécessité de repenser le modèle de développement et d'accélérer le rythme des réformes. Certains acteurs institutionnels appellent en outre au renforcement de la protection des droits et des libertés publiques et individuelles.

Les acteurs économiques et les partenaires sociaux s'inquiètent du développement de l'économie informelle, qui pour les premiers « nuit à la compétitivité des entreprises » et pour les seconds « empêche la protection des travailleurs ». En outre, les acteurs économiques sont préoccupés par les relations tendues qu'ils entretiennent avec l'administration et par le manque de transparence des règles du jeu économique, citant le système d'incitations jugé discriminatoire et profitant à certains secteurs au détriment d'autres. Les centrales syndicales dénoncent, pour leur part, la précarisation des conditions des travailleurs et le faible engagement des autres parties prenantes en faveur du dialogue social.

S'agissant de l'administration, celle-ci est consciente de la dégradation de son image auprès des Marocains matérialisée par le manque de confiance des citoyens et des opérateurs à son égard. Les responsables de l'administration auditionnés déplorent la faiblesse des ressources humaines et les injonctions de mise en œuvre de politiques publiques, sans que celles-ci ne soient adossées aux moyens adéquats. Ils reconnaissent le faible développement de l'esprit d'initiative des fonctionnaires et responsables, qui n'est pas sans lien avec le système de gestion des ressources humaines en place, opérant plus par l'ancienneté et la conformité, plutôt que par la performance au travail. Pour eux, la prise d'initiative pourrait exposer à la sanction, dans une culture qui ne reconnaît pas le droit à l'erreur.



[Retour au Sommaire](#)

LE MAROC D'AUJOURD'HUI
ET LE MONDE A VENIR



Dans les territoires, les écoutes font ressortir avec plus d'acuité : i) le profond malaise des habitants des villes de petite taille et ceux du monde rural, avec un sentiment de déclassement social et de marginalisation grandissants et ; ii) l'absence d'autonomie et de moyens qui entravent l'action territoriale et empêchent l'émergence, au niveau local, d'une dynamique de développement vertueuse.

Outre la perte de confiance, les consultations ont permis de faire ressortir une profonde frustration devant un Maroc dont le chemin de développement, bien que globalement positif, reste en deçà de ses potentialités. Au regard des atouts dont il est doté, que ce soit son histoire, ses femmes et ses hommes, sa jeunesse, ses richesses naturelles, son patrimoine culturel riche et diversifié ainsi que sa position géostratégique au carrefour de continents, tous les acteurs ont la conviction que le Maroc a le potentiel d'être une Nation nettement plus développée.

Il est en effet à souligner que si les insatisfactions, les frustrations et les inquiétudes entretiennent une forme de désarroi, celui-ci ne verse pas dans le désespoir : il exprime plutôt l'impatience d'atteindre un niveau de développement plus élevé et inclusif qui semble aux yeux de tous pleinement accessible. Les écoutes citoyennes n'ont pas fait apparaître une société amorphe, mais plutôt une dénonciation profonde de la lenteur du processus de développement et du creusement des inégalités. Les citoyens expriment, dès lors, un désir profond de changement vers davantage de liberté d'action, de participation, et d'égalité des chances.

Les visites de la CSMD sur le terrain ont également permis de mettre en évidence des projets réussis à l'échelle locale portés par des acteurs publics, privés, du tiers secteur, ou des citoyens. Ces projets, de nature très diverse, sont autant d'« émergences » qui démontrent la capacité des Marocains à innover et à trouver des réponses adaptées et créatives à des problématiques dès lors que certaines conditions libérant les énergies des acteurs sont réunies.



Encadré 2 : Exemples d'écmergences

De nombreux projets innovants et à fort impact ont été présentés à la CSMD lors de ses auditions et visites de terrain. Ces projets, portés par des acteurs locaux, en réponse à des problématiques locales, ont le potentiel d'être étendus, dupliqués ou généralisés à d'autres territoires et secteurs. Ils constituent en cela des « écmergences », émanant d'une approche « Bottom-up » et sont portés par les communautés. Ci-après quelques exemples qui soulignent la capacité des acteurs locaux et des communautés à concevoir des solutions adaptées à leurs besoins, créatives et efficaces :

Mahir Center : Mahir Center est un institut lancé en 2019 par l'Université Mohammed VI Polytechnique à Benguerir, et visité par la CSMD en décembre 2019. Ce centre vise à faciliter la participation des jeunes dans le processus de développement humain du Royaume et dans la création d'impact positif. Pour ce faire, le centre vise à outiller les jeunes en compétences nécessaires pour mener à bien leurs projets et agir en tant que leaders du développement. Le cursus s'étend sur dix mois et met l'accent sur la culture, la communication, la recherche et le développement de la pensée critique pour amorcer et conduire le changement. La formation combine enseignement théorique, travail sur le terrain et gestion de projets innovants.

L'Institut des Métiers de l'Aéronautique : Lors d'une visite au Pôle Aéronautique de Nouaceur, la CSMD a noté que la réussite de l'industrie est principalement expliquée par la capacité à mobiliser, à former et à délivrer des compétences spécialisées. L'Institut des Métiers de l'Aéronautique (IMA), créé par les entreprises du secteur (GIMAS) avec un appui international, est un véritable exemple de succès, qui a permis de positionner le Maroc comme base aéronautique compétitive à la porte de l'Europe, en mettant l'écoute, les valeurs et la formation sur-mesure au cœur de son modèle. L'institut représente aujourd'hui un exemple de pont concret entre la formation professionnelle et le monde de l'entreprise, avec une forte implication des entreprises (demande) dans l'élaboration et la gestion de contenus de formation répondant à leurs besoins et assurant une intégration systématique des bénéficiaires (offre). L'IMA a formé près de 8500 jeunes depuis 2011.

TIBU : TIBU est une entreprise sociale dont la mission est de former et d'insérer des jeunes défavorisés et souffrant d'exclusion sociale à travers le sport et le développement personnel. Fondée en 2011, TIBU a développé un modèle économique pérenne, au service d'un besoin social grâce à des revenus autogénérés et à la mobilisation de partenariats publics et privés. Principal acteur de l'insertion et de l'éducation des jeunes par le sport, TIBU gère aujourd'hui 19 centres au Maroc, répartis sur 14 villes, dans 8 régions. Cette entreprise sociale ambitionne de couvrir les 12 régions du Royaume, d'accompagner la stratégie nationale en Afrique par le biais d'une diplomatie par le sport et de devenir ainsi « la locomotive du sport pour le développement en Afrique à horizon 2030 ».



[Retour au Sommaire](#)

LE MAROC D'AUJOURD'HUI
ET LE MONDE A VENIR



2. Une rétrospective de la trajectoire de développement du Maroc

Ces perceptions des citoyens et des acteurs institutionnels doivent être situées dans leur contexte historique. Une lecture de la trajectoire de développement du Maroc au cours des dernières décennies fait ressortir des avancées réelles dans de nombreux domaines, mais une mise en œuvre lente de plusieurs réformes majeures, souvent entravées par des contraintes d'opérationnalisation. Ces contraintes ont rendu difficiles le maintien de la dynamique de réforme et la consolidation des acquis nécessaires à la transition vers un nouveau palier de développement.

Le pays a amorcé dès le milieu des années 1990, un élan réformateur sans précédent dans son histoire. Cet élan a été initié par des réformes politiques marquées par une avancée des droits de l'Homme et la préparation de l'alternance de 1998 construite sur la base d'un large consensus. Lors de son accession au trône en juillet 1999, Sa Majesté le Roi Mohammed VI a étendu et accéléré cet élan réformateur dans de nombreux domaines. L'importance accordée au fonctionnement régulier des institutions politiques, à la crédibilité des élections, les grands chantiers d'infrastructures, les programmes de modernisation économique et de développement social ainsi que les choix stratégiques opérés pour renforcer le rayonnement du Maroc à l'échelle régionale et internationale ont constitué autant de facteurs positifs qui ont donné un fort élan de développement et suscité une large adhésion. De cet élan de réformes sont nées des transformations sociales importantes, et avec elles de nouvelles attentes et aspirations des citoyens, plus exigeantes et plus sophistiquées.



Encadré 3 : Une dynamique des réformes qui a contribué à impulser le processus de développement du Royaume au cours de la décennie 2000

Dès le début des années 2000, le Maroc s'est engagé dans une dynamique de réformes qui a ouvert de larges perspectives de développement pour le pays. Outre le processus de réconciliation nationale, qui a permis de réparer la mémoire collective et de consacrer l'ancrage aux droits de l'Homme (CCDH puis CNDH), des avancées ont été enregistrées dans plusieurs domaines :

Au niveau politique : Apaisement du climat politique, transparence et crédibilité du processus électoral.

Sur le plan économique : Modernisation économique (infrastructures autoroutières, ferroviaires, portuaires et aéroportuaires, libéralisation et privatisation, ouverture commerciale sur l'extérieur, lancement de nouvelles stratégies sectorielles : industrie, agriculture, tourisme, pêche, énergies renouvelables, ...), ayant favorisé la dynamique de croissance, les créations d'emplois, l'émergence de la classe moyenne et la soutenabilité des fondamentaux macroéconomiques.

Dans le domaine social : Mise en œuvre de réformes ambitieuses (INDH, AMO, logement social, lutte contre les bidonvilles, ...) et de filets sociaux (RAMED, Tayssir), qui ont contribué à atténuer les déficits sociaux : réduction significative de la pauvreté, généralisation de la scolarisation, électrification et désenclavement du monde rural, réduction de l'habitat insalubre.

En matière de développement durable : Lancement de plusieurs programmes ayant trait à la préservation de la biodiversité, des ressources hydriques et à la lutte contre la pollution et le changement climatique.

En matière de développement des territoires : L'installation des Centres Régionaux d'Investissement pour la dynamisation économique des territoires et le choix de la régionalisation avancée, inscrite dans la Constitution de 2011.

Sur le plan sociétal : Mise en œuvre de réformes audacieuses (Moudawana, réforme du code de la nationalité marocaine, mise en avant d'une doctrine spécifique de l'Islam marocain, ...), reconnaissance et institutionnalisation de la pluralité culturelle (consécration de la langue et de la culture Amazigh).

Cet élan réformateur s'est essoufflé, sous l'effet de plusieurs contraintes internes et externes, d'ordre économique, politique et sécuritaire. L'incapacité à transformer, à moderniser l'économie et à tirer profit des investissements publics considérables réalisés, ainsi que les effets de la crise économique et financière internationale de 2008-2009, ont contribué à infléchir le dynamisme socioéconomique dont le Maroc a fait preuve lors des années précédentes. Néanmoins, le pays a su gérer les effets politiques et sociaux induits par cette crise systémique, qui ont été à l'origine d'une grande instabilité dans le voisinage



[Retour au Sommaire](#)

LE MAROC D'AUJOURD'HUI
ET LE MONDE A VENIR



sud-méditerranéen, grâce à une réponse politique forte et inédite, à travers la promulgation d'une nouvelle Constitution avant-gardiste consacrant les principes démocratiques les plus avancés.

Bien que porteuse d'espoir, la réforme constitutionnelle de 2011 n'a pas été mise en œuvre dans les délais attendus et n'a pas été relayée par une réponse globale et intégrée en matière de développement économique et social. Cet état de fait s'explique en partie par le contexte politique nouveau à la suite de la mise en application des dispositions de la Constitution en rapport avec la formation de gouvernement par le parti arrivé en tête des élections. Alors même que les pouvoirs et attributions du gouvernement ont été fortement étendus par la Constitution, les coalitions gouvernementales successives ont été marquées par des tensions récurrentes et par une dynamique politique peu propice à la convergence des acteurs autour d'une vision de développement économique et social mettant le citoyen au centre et permettant de concrétiser l'esprit de la nouvelle Constitution. Cette situation a contribué à ralentir le processus des réformes et à laisser s'installer un climat profond de défiance, sur fond de ralentissement de la croissance économique et de détérioration des services publics.

Dans ce contexte de détérioration de la confiance et d'aggravation des inégalités, des tensions sociales sont apparues, notamment dans les petites et moyennes villes, où l'intermédiation de proximité s'est érodée. Les réseaux sociaux, en forte expansion durant cette période, ont libéré la parole et ont permis d'avoir un baromètre supplémentaire de la situation économique et sociale du pays. Mais cette expansion a également constitué un terreau fertile pour la diffusion d'un discours populiste, souvent alimenté de *fake news*, et porte en elle des risques d'instrumentalisation de l'opinion publique si elle n'est pas accompagnée par un débat public ouvert et de qualité faisant barrage à la désinformation.

Les multiples alertes lancées par Sa Majesté Le Roi à travers plusieurs discours, particulièrement depuis 2017, indiquent l'urgence d'agir pour apporter des solutions de fond aux dysfonctionnements qui altèrent le rythme de développement de notre pays.

3. Un état des lieux mitigé entre acquis et insuffisances

En dépit des réformes et des programmes publics menés dans plusieurs domaines, le Maroc n'a pas pu consolider son élan de développement. Des fragilités se manifestent à plusieurs niveaux :

Après avoir connu des rythmes de croissance assez vigoureux au début des années 2000, l'économie nationale a vu sa capacité à créer des richesses et des emplois s'essouffler progressivement. Le rythme de croissance de l'économie marocaine est, ainsi, passé de 4,8% en moyenne annuelle sur la période 2000-2009 à 3,5% sur la période 2010-2019¹ (2,8% entre 2018 et 2019) et se caractérise, en plus, par un contenu faible en

1 Source des données du Haut-Commissariat au Plan (HCP).



emplois, ce qui ne permet pas d'absorber les nouveaux entrants sur le marché du travail², en majorité des jeunes. La perte de vigueur de l'activité économique traduit la faiblesse des gains de productivité et la diversification limitée des ressorts de la croissance sur le plan sectoriel et géographique. Cette situation est aggravée par les coûts de facteurs affectant la compétitivité des entreprises nationales, le climat des affaires et les distorsions générées par le système incitatif public, qui continue de soutenir les activités traditionnelles ou à faible valeur ajoutée, et de manière moindre les activités productives et innovantes et celles à fort potentiel de développement de l'offre exportable à forte valeur ajoutée. Il en découle une lenteur du processus de transformation structurelle de l'économie nationale, comme le montre la structure du PIB qui n'a pas connu d'évolution majeure sur les deux dernières décennies. Les développements positifs et prometteurs de certaines industries comme l'automobile ou l'aéronautique sont à souligner, mais n'ont pas encore été suffisamment denses pour entraîner un changement de la structure économique.

En matière de développement du capital humain, les efforts de massification d'accès ont permis de généraliser la scolarisation de base et d'élargir l'offre de soins. Néanmoins, ces efforts n'ont pas été accompagnés par une amélioration de la qualité des services publics d'éducation-formation et de santé : les performances de l'école marocaine demeurent très faibles, avec deux tiers des élèves qui ne maîtrisent pas la lecture à la fin du primaire et un taux de déperdition scolaire qui demeure très élevé³. L'enseignement universitaire a également connu une expansion très forte mais non maîtrisée, marquée par une détérioration de l'encadrement et de la qualité, et le maintien de filières qui ne forment pas aux compétences et besoins demandés par le marché du travail, comme en témoigne le niveau élevé des chômeurs diplômés de l'université comparés aux filières à accès régulé. L'enseignement supérieur souffre d'un faible développement de la recherche scientifique et d'une ouverture encore limitée sur son environnement socio-professionnel. Dans le domaine de la santé, et malgré l'élargissement de la couverture sanitaire (AMO, RAMED), les difficultés d'accès au système de soins demeurent persistantes, en raison de la faiblesse des ressources budgétaires allouées à ce secteur⁴ et d'un taux d'encadrement médical très en deçà des normes établies par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) et d'une répartition inégale de l'offre sanitaire sur le plan territorial. La santé est une source de vulnérabilité pour les Marocains, puisque 38% de la population est dépourvue de couverture médicale et que les ménages assurent en moyenne 50% des dépenses de santé.



[Retour au Sommaire](#)

LE MAROC D'AUJOURD'HUI
ET LE MONDE A VENIR

² Créations d'emplois nets passant de près de 144.000 postes à 69.000 postes en moyenne annuelle respectivement entre 2000-2009 et 2010-2019 (Cf. MEFRA, sur la base des données du HCP).

³ Selon les données du Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS), près de 432.000 élèves ont abandonné les cycles de l'enseignement scolaire public en 2018 sans avoir de certification, dont 78% relèvent des cycles primaire et collégial (Cf. Atlas territorial de l'abandon scolaire-décembre 2019).

⁴ Autour de 6% du Budget général de fonctionnement (en moyenne sur la période 2014-2019) contre une norme internationale de 13%.



Malgré les résultats positifs enregistrés par le Maroc en matière de lutte contre la pauvreté⁵, les inégalités sociales se maintiennent à un niveau élevé⁶, dans un contexte de faible mobilité sociale, de déficit d'inclusion de certaines catégories de la population, et de protection sociale encore à ses débuts. La classe moyenne fait face à une détérioration de son pouvoir d'achat dû au coût élevé des services d'éducation et de santé contractés auprès du secteur privé comme alternative à la faible qualité de l'offre publique de ces services. Des franges importantes de la population, notamment les femmes⁷ et les jeunes⁸, souffrent de faible participation et de marginalisation faute d'accès à des opportunités d'autonomisation et d'accompagnement. Les inégalités sont également entretenues par la faiblesse des mécanismes de protection sociale et l'inefficience des filets sociaux, qui ne couvrent pas certaines populations vulnérables, comme les personnes en situation de handicap.

Les voies de socialisation et d'épanouissement, par la culture et le sport notamment, restent difficiles d'accès. La culture et le sport ont bénéficié d'une attention particulière au plus haut niveau de l'Etat qui s'est traduite par le lancement de nombreux équipements de premier ordre et un soutien marqué à l'organisation de manifestations et d'événements d'envergure nationale et internationale. Cette attention ne s'est pas traduite en politiques publiques, comme en témoigne la faiblesse des ressources budgétaires et humaines qui leur sont dédiées. Si les infrastructures physiques pour accueillir les espaces culturels ont été développées, leur contenu et leur animation restent limités, ou en décalage avec les attentes des jeunes notamment, les rendant peu attrayantes. Pour ce qui est du sport, malgré son importance pour la santé physique et psychique et sa qualité de source d'épanouissement par excellence, la pratique sportive demeure encore faible au Maroc et a même baissé au niveau du système scolaire.

Le Maroc a entrepris plusieurs réformes ayant pour ambition d'asseoir les bases d'un développement territorial équilibré, traduisant sur le terrain le choix de la régionalisation avancée, à travers le processus de décentralisation et de déconcentration. Ces réformes ont permis d'insuffler un élan supplémentaire à la dynamique des territoires, mais n'ont pas réussi à corriger les disparités territoriales dans la mesure où la richesse nationale demeure portée par un nombre réduit de régions. Trois régions sur douze comptent pour près de 60% du PIB en 2018⁹ et huit régions sur douze ont un PIB nominal par habitant inférieur à la moyenne nationale. Les écarts de richesse entre régions et à l'intérieur de chaque région reflètent, en grande partie, les disparités en termes de dotations de capital humain et de ressources naturelles. Ces écarts sont aggravés par une répartition inégale des infrastructures économiques et sociales, et par la difficulté à attirer ou à garder les compétences et les

5 La pauvreté monétaire a été fortement réduite, passant de 15,3% à 4,8% respectivement entre 2001 et 2014. Quant à la pauvreté multidimensionnelle, celle-ci a baissé significativement pour passer de 24,5% à seulement 6% entre les deux périodes considérées.

6 Les 10% les plus aisés concentrent encore 11 fois plus de richesse que les 10% les plus pauvres (Cf. HCP).

7 Le taux d'emploi des femmes est en nette détérioration, passant de 30% en 1999 à 18,6% en 2019 (Cf. HCP).

8 L'effectif des NEETs (jeunes ni en emploi, ni en éducation, ni en formation) a atteint un niveau alarmant, soit 4,3 millions de jeunes âgés entre 15 et 34 ans.

9 Cf. HCP : Comptes régionaux 2018.



talents dont elles ont besoin. Ils reflètent également une faible capacité à exploiter au mieux les potentiels des territoires, en lien avec des retards et des résistances à la territorialisation des politiques économiques et au transfert vers les régions des compétences relatives aux services publics. L'expérience des provinces du Sud, qui ont été les premiers territoires à bénéficier d'un modèle de développement spécifique, indique que la mobilisation du potentiel des territoires est possible. Les efforts jusque-là déployés par les pouvoirs publics ont permis d'inscrire ces provinces sur un sentier de développement prometteur comme en témoigne leur dynamique de convergence accélérée vers les cibles des Objectifs de Développement Durable (ODD) à l'horizon 2030, comparativement à d'autres régions du Royaume.



[Retour au Sommaire](#)

LE MAROC D'AUJOURD'HUI
ET LE MONDE A VENIR

Encadré 4 : Etat des lieux de la mise en œuvre du Nouveau Modèle de Développement des provinces du sud

Sur Hautes Instructions de Sa Majesté le Roi, le Conseil Economique, Social et Environnemental a présenté en 2013, un Nouveau Modèle de Développement des provinces du Sud. La traduction opérationnelle de ce modèle a été concrétisée par la signature, devant Sa Majesté, de contrats-programmes en novembre 2015 et en février 2016.

La réalisation de nombreux projets étant toujours à l'œuvre, il serait prématuré de faire une évaluation de la mise en œuvre de ce plan de développement, surtout en termes d'impact citoyen. Les rencontres et les consultations réalisées par la CSMD dans les trois régions du Sud démontrent la mobilisation générale que ce programme ambitieux et novateur suscite. Les acteurs régionaux mettent en exergue l'importance des projets prévus, notamment dans les domaines d'infrastructures, des secteurs productifs (agriculture, élevage, pêche, valorisation des phosphates, artisanat ou tourisme) ou des secteurs sociaux, en particulier l'éducation et la santé et leur impact positif sur l'atteinte des ODD.

Par ailleurs, les acteurs territoriaux évoquent plusieurs écueils et nœuds qui empêchent de mener les transformations structurelles escomptées :

- La nécessité de mettre en place une régionalisation effective (responsabilisation des régions à travers le transfert de certaines attributions et mobilisation de ressources propres à la région, contractualisation, déconcentration effective vers les walis, concertation permanente avec les acteurs régionaux) ;
- L'environnement des affaires n'est pas suffisamment attractif (flou fiscal, informel...) et le secteur privé est encore réticent ;
- L'intérêt majeur qu'il convient d'accorder à la culture, à la valorisation des potentialités territoriales, à la réforme du dispositif de filet social et surtout, à la durabilité des ressources naturelles comme enjeux régionaux majeurs.

Les visites de terrain organisées par la CSMD montrent l'intérêt exceptionnel des émergences et l'impact positif de l'investissement dans les espaces de capacitation et de création, dans les lieux de vie et dans l'accompagnement des jeunes. Des programmes, comme ceux de la Fondation Phosboucraa, traduisent ce tournant systémique et constituent une source de fierté locale et d'appropriation du nouveau modèle et pourraient valablement inspirer d'autres régions du Royaume, voire d'autres pays.

L'environnement, les ressources naturelles et la biodiversité subissent de fortes pressions, sous l'effet du changement climatique mais aussi sous l'effet de politiques publiques et de stratégies sectorielles qui ne tiennent pas suffisamment compte des impératifs de durabilité des ressources et des équilibres environnementaux. La faible intégration des contraintes environnementales dans les projets et politiques publiques a généré de fortes externalités négatives, dont le coût est estimé, selon plusieurs évaluations nationales et internationales, autour de 3% du PIB¹⁰. La sécurité hydrique du pays est précaire¹¹. Elle reflète la forte vulnérabilité du Maroc au changement climatique face à des usages de l'eau qui n'intègrent pas sa rareté. La tarification de l'eau potable, industrielle ou d'irrigation ne traduit pas le coût réel de la ressource et ne favorise pas le recours aux ressources alternatives. Le littoral, qui abrite l'essentiel des activités économiques et humaines du pays, est exposé à des risques climatiques extrêmes. En dépit des enjeux encourus, les actions menées par le Maroc en termes d'adaptation demeurent limitées, comme en témoignent les retards dans la prise en compte des impacts environnementaux dans les projets et programmes publics, ou encore le développement embryonnaire de l'économie circulaire.

Tenant compte de ces tendances, la concrétisation des engagements de notre pays au titre de l'agenda de l'ONU relatif aux Objectifs de Développement Durable (ODD) à l'horizon 2030 serait difficile, en l'absence d'une réelle inflexion de la trajectoire de développement¹². Le rythme actuel de mise en œuvre des ODD, rend difficilement atteignables certains objectifs. Il s'agit, en particulier de la réduction des inégalités sociales¹³, territoriales et de genre, la promotion de la croissance économique¹⁴ et de l'emploi décent, notamment pour les jeunes et les femmes, et la préservation de la biodiversité et la lutte contre les effets du changement climatique.

4. Des nœuds systémiques et freins au développement

Les vulnérabilités énumérées plus haut sont bien connues et ont pour la plupart fait l'objet de mesures, projets ou lois visant leur résorption, sans pour autant atteindre les résultats escomptés, notamment en termes d'impacts tangibles pour le citoyen. Bien qu'il existe de nombreux îlots de réussite, l'action publique reste marquée par un faible rendement. La CSMD estime que les causes à l'origine de la faible mobilisation du potentiel de développement de notre pays renvoient à quatre nœuds d'ordre systémique. Pris ensemble, et perdurant ou s'aggravant sur la dernière décennie, ces nœuds ont contribué à creuser le décalage entre les promesses des politiques publiques et le vécu quotidien des citoyens, à alimenter l'illisibilité du cap et la perte de confiance dans les institutions, pour aboutir à un certain repli des acteurs sur le particulier et l'individuel plutôt que sur le collectif autour d'objectifs clairs.

10 Banque Mondiale (2017) : « Le coût de la dégradation de l'environnement au Maroc ».

11 650m³/hab actuellement, en deçà du seuil de stress hydrique fixé à 1000m³/hab (CESE, septembre 2020).

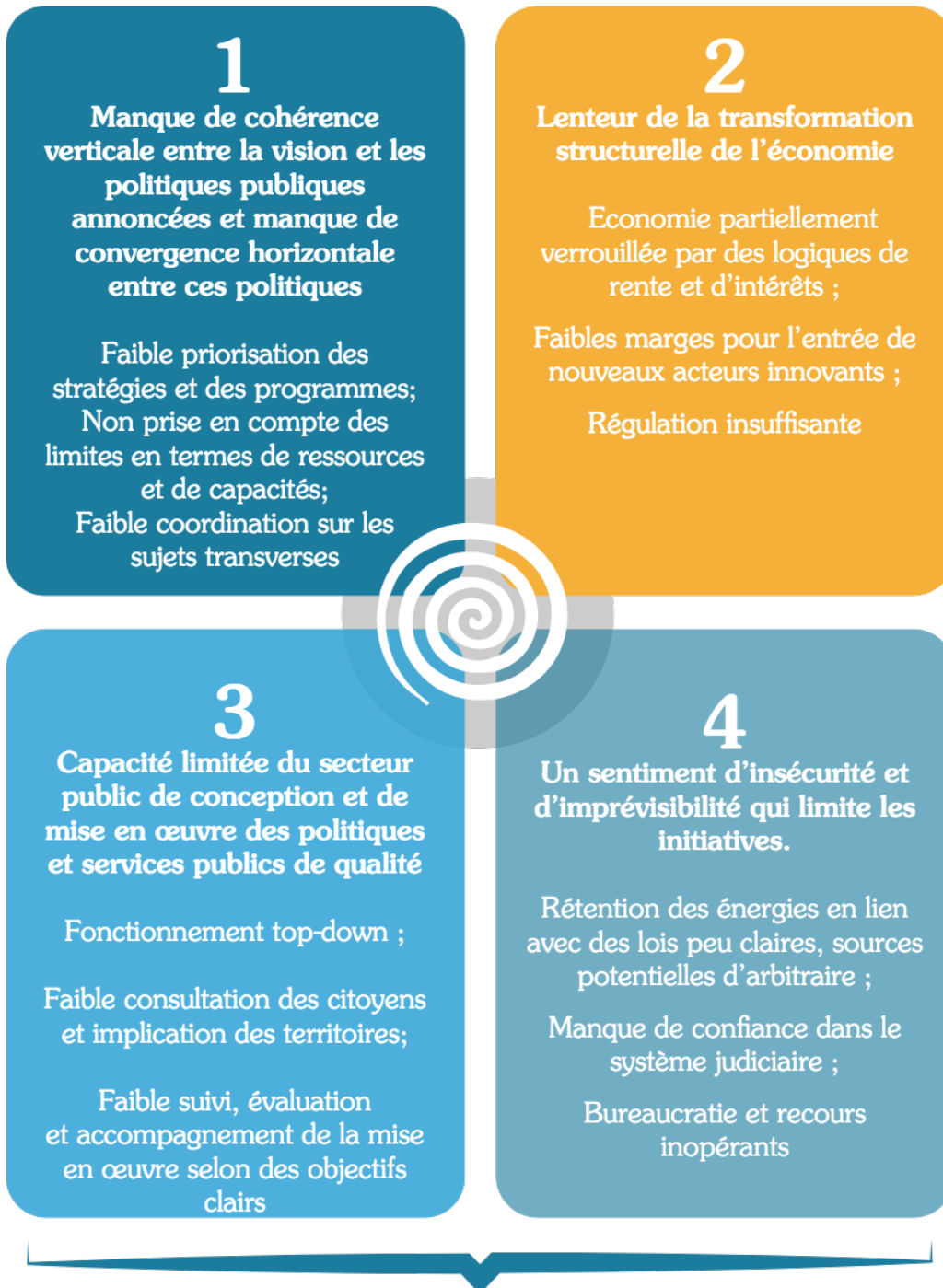
12 Royaume du Maroc (2020) : « Examen national volontaire de la mise en œuvre des ODD ».

13 Les inégalités mesurées par le coefficient de Gini, connaîtraient une légère hausse en passant de 39,5% en 2019 à 39,6% en 2030, soit une croissance de 3,6% sur toute la période, Ibid.

14 Persistance d'une croissance molle de 3% entre 2020 et 2030 (Scénario tendanciel), Ibid.



Graphique 1 : Les quatre principaux nœuds à l'origine de l'essoufflement de l'élan de développement



Retour au
Sommaire

LE MAROC D'AUJOURD'HUI
ET LE MONDE A VENIR

Le premier nœud réside dans le manque de cohérence verticale entre la vision de développement et les politiques publiques annoncées et la faible convergence horizontale entre ces politiques. L'absence d'une vision stratégique globale et à long terme, partagée et assumée par tous les acteurs de la gouvernance publique, ainsi que des réformes élaborées en silos, sans repères ou référentiels lisibles ne favorisent pas la cohérence d'ensemble autour de priorités compatibles avec les ressources réellement disponibles et les capacités effectives des acteurs.

Le faible alignement des acteurs se nourrit aussi des zones grises qui entourent la répartition des rôles et des responsabilités entre les niveaux stratégique et exécutif. Bien que cette répartition soit définie par la Constitution, sa traduction opérationnelle reste floue. Le manque de clarté de la répartition des rôles induit une certaine déresponsabilisation et attentisme des décideurs publics. La non-formalisation des processus de validation des politiques publiques laisse parfois place à des pratiques d'interférence ou de contournement qui affaiblissent la crédibilité des institutions. Ces pratiques atteignent leur paroxysme lorsque l'action politique est menée par des coalitions de conjoncture, qui, n'étant pas fondées sur une vision et des objectifs partagés, génèrent des tensions récurrentes, des blocages et des lenteurs au sein de la majorité gouvernementale, en déphasage avec les attentes urgentes des citoyens et des opérateurs économiques.

Le manque de cohérence et de convergence est aggravé par la faiblesse des mécanismes de coordination de l'action publique. Sauf leadership fort, les comités interministériels sont d'une efficacité variable, et dans certains cas inopérants, et le fonctionnement en silos reste prépondérant. La coordination est aussi difficile du fait de la multiplication d'institutions et d'agences aux prérogatives proches, rendant illisible la répartition des missions, et diluant les responsabilités. Cette situation est particulièrement dommageable dans un contexte de complexité croissante des problématiques de développement, davantage de nature qualitative et transverse, qui nécessite une forte coordination.

Le second nœud réside dans la lenteur de la transformation structurelle de l'économie freinée par la faible ouverture sur de nouveaux acteurs innovants et compétitifs. Ces freins sont associés à des coûts de facteurs de production non compétitifs et à un système de régulation peu efficient, mais aussi à des mécanismes d'incitation économique non optimisés qui réduisent la prise de risque, alimentent les logiques de rente dans les secteurs traditionnels et préservent des intérêts étroits, au détriment de l'intérêt général.

Les acteurs et experts consultés convergent vers le constat d'une économie en partie verrouillée, favorisant les intérêts installés et la préservation de rentes. Les insuffisances en matière de régulation de certains secteurs renforcent les postures oligopolistiques et les pratiques anti-concurrentielles, rendant l'entrée de nouveaux acteurs difficile. Les entrepreneurs témoignent être confrontés à des barrières indirectes, telles que les réglementations lourdes ou encore la collusion public-privé dans l'attribution d'autorisations ou dans l'accès à des ressources foncières ou financières. Le retard pris dans le traitement de situations d'abus de position dominante et d'entente pèse sur la transparence des marchés et nuit à la dynamique entrepreneuriale. L'environnement de la régulation des marchés des biens et des services au Maroc n'a pas été suffisamment outillé pour résorber ces pratiques,



notamment avec un Conseil de la Concurrence demeuré inactif entre 2013 et 2018 et ayant connu récemment des difficultés de cohésion interne qui pourraient mettre à l'épreuve sa crédibilité et sa capacité à conduire ses missions.

Pour sa part, le système incitatif public contribue à entretenir la préférence des opérateurs économiques pour les activités rentières et protégées. Il n'encourage pas encore suffisamment les activités innovantes créatrices de davantage de valeur, ni les PME-PMI situées dans les territoires. Les incitations publiques, sous forme de mesures de soutien budgétaire direct et indirect et d'exonérations fiscales profitent encore à certains secteurs traditionnels à faible rendement économique et social¹⁵, et génèrent des distorsions en défaveur de la diversification et de la montée en gamme du tissu productif pour créer des emplois et renforcer les capacités à l'export. Cette situation pose avec acuité l'impératif d'évaluer ces mesures incitatives générales ou sectorielles pour en juger l'efficacité et l'efficacité selon des objectifs définis.

Un autre facteur limitatif de la création de valeur réside dans les pratiques déloyales des entreprises qui exercent partiellement ou totalement dans l'informel pour se soustraire à leurs obligations légales, fiscales et sociales. L'informel organisé constitue une zone de non-droit, où les règles ne s'appliquent pas et laissent place aux arrangements interpersonnels et aux pratiques de corruption. Il détruit de la valeur en générant de fortes distorsions économiques à travers la concurrence déloyale qu'il exerce sur le secteur formel et le manque à gagner fiscal qu'il induit pour les finances publiques. Il prive les employés de toute protection sociale et pose dans certains cas de sérieux problèmes de santé publique, par manque de conformité aux normes sanitaires.

Le troisième nœud réside dans les capacités limitées du secteur public en matière de conception et de mise en œuvre des politiques publiques et de services publics accessibles et de qualité dans les domaines essentiels à la vie quotidienne et au bien-être des citoyens. La conception des politiques publiques est marquée par plusieurs limites : i) elle n'est pas toujours éclairée en amont par des analyses approfondies pour étayer les choix, en apprécier correctement les coûts, bénéfices et externalités, et faire des arbitrages judicieux entre plusieurs alternatives possibles et selon des objectifs clairs ; ii) elle ne mobilise pas la participation de tous les acteurs concernés, qu'ils soient publics ou privés, et des territoires, avec une approche transverse et systémique ; iii) les politiques publiques ne font pas systématiquement l'objet d'expérimentation avant leur généralisation ; iv) elles n'intègrent pas lors de leur conception une approche de conduite du changement et de gestion des résistances et ; v) elles ne font pas systématiquement l'objet d'évaluation en cours d'exécution et a posteriori pour réajuster les choix, rendre compte des résultats et tirer les enseignements utiles pour les projets ultérieurs.



[Retour au Sommaire](#)

LE MAROC D'AUJOURD'HUI
ET LE MONDE A VENIR

15 A titre d'illustration, le secteur du BTP : malgré le relèvement substantiel de l'appui public qui lui a été consenti, la progression de sa valeur ajoutée est passée de 6,5% à 2% respectivement entre 2005-2010 et 2011-2017, tandis que ses capacités en matière de création d'emplois se sont réduites de plus de 60.000 postes entre les deux périodes (Cf. Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, 2019).

En outre, la persistance dans l'administration d'une culture de la conformité plutôt qu'une culture de leadership et de la performance produit de la démotivation et dissuade la prise d'initiative et la production spontanée d'idées et de projets. L'appauvrissement de l'administration en compétences ou leur faible mobilisation a rendu quasi-systématique le recours à l'expertise externe pour l'élaboration des stratégies et des programmes de développement. Si ce recours peut être utile et pertinent, il aboutit parfois à une faible appropriation par les équipes de l'administration des solutions préconisées et peut donc constituer un frein à la bonne mise en œuvre.

En phase de mise en œuvre, le pilotage des stratégies et des politiques publiques semble s'opérer principalement par l'allocation de moyens et insuffisamment par le suivi des résultats, reléguant au second plan la préoccupation d'impact et de performance tant sur le plan économique et social que sur le plan environnemental. Ce pilotage n'est pas indexé systématiquement sur un dispositif rigoureux de suivi et d'évaluation, ni sur une démarche de connaissance des positions des acteurs, de conduite du changement et de gestion des résistances, notamment par une communication proactive à l'adresse des populations bénéficiaires et de l'opinion publique en général. La territorialisation des politiques publiques est loin d'être effective, se traduisant souvent par des solutions conçues au niveau central, qui ne tiennent pas suffisamment compte des spécificités régionales et locales.

Le quatrième nœud tient à un sentiment d'insécurité et d'imprévisibilité qui limite les initiatives, en raison d'un décalage entre certaines lois comportant des « zones grises » et les réalités sociales, d'une justice qui pâtit d'un manque de confiance, d'une bureaucratie tatillonne et de recours inopérants » ce qui limite aussi bien la dynamique entrepreneuriale que la participation des acteurs de la société civile ou la capacité à attirer et garder des compétences marocaines présentes à l'international.

Les pesanteurs bureaucratiques, la complexité des procédures administratives et le nombre élevé d'autorisations requises entravent la dynamique entrepreneuriale et la prise d'initiative, au regard du coût de transaction élevé qu'elles génèrent. L'initiative privée est également pénalisée par le décalage de certaines procédures avec les réalités économiques¹⁶ et les impératifs du développement.

La perception d'une justice considérée comme inefficace contribue à brider les énergies. Malgré les réformes entamées pour garantir l'indépendance de la justice et renforcer son efficacité et sa fiabilité, les résultats tardent à se manifester : délais longs, imprévisibilité des jugements, manque de compétences, déficit de transparence, faible éthique et moralité. Des pratiques abusives, bien qu'elles soient isolées, ainsi que l'imprécision de certains textes de lois et leur déphasage avec les réalités et les pratiques, renforcent la perception des citoyens et des opérateurs quant au risque d'insécurité et d'arbitraire du système judiciaire. Les citoyens perçoivent certaines imprécisions comme des marges d'instrumentalisation de la loi, et y voient un facteur dissuasif contre l'exercice des libertés publiques et individuelles, limitant de ce fait l'expression et la participation des acteurs.

16 Dont la durée et le coût élevé des procédures de traitement des dossiers des entreprises en difficultés.



S'agissant de la participation citoyenne, celle-ci demeure limitée, en dépit des garanties de la Constitution en faveur des mécanismes de démocratie participative. **Les voies de participation restent souvent inactives ou difficiles d'accès, entretenant des conflits de légitimité entre société politique et société civile** et ne favorisant pas le développement d'une culture de coopération et d'implication de la société civile dans le développement. Le manque de débat public, dans un contexte de faible accès aux données et à l'information et de l'affaiblissement de l'offre médiatique, ne favorise pas l'appropriation collective des enjeux de développement. L'ineffectivité des mécanismes participatifs et inclusifs affaiblit la qualité de conception et de mise en œuvre des réformes et des politiques publiques et ne contribue pas à régler en amont les résistances aux changements.

D'autres problématiques importantes accentuent le faible rendement des politiques publiques : (1) **la lenteur du processus de décentralisation et de déconcentration** qui prive le maillon territorial des capacités humaines, techniques et financières nécessaires à une mise en œuvre plus efficace et proche des citoyens ; (2) **les délais très longs de production des lois et de leurs textes d'application**¹⁷ et l'absence fréquente de leur évaluation préalable¹⁸, qui participent aux difficultés de mise en œuvre ; (3) **la faible culture d'évaluation des politiques publiques** qui ne permet pas d'opérer les ajustements nécessaires et d'améliorer, à travers le retour d'expérience, l'efficacité de ces politiques. Certaines institutions constitutionnelles comme la Cour des Comptes et le Conseil Economique, Social et Environnemental, procèdent du fait de leurs missions à des évaluations rigoureuses. Toutefois, l'institution parlementaire, premier dépositaire de cette mission, y participe faiblement au regard de la nature de son interaction avec la majorité gouvernementale et en raison des insuffisances en termes de moyens d'action et de personnel parlementaire de haut niveau de compétence.



[Retour au Sommaire](#)

LE MAROC D'AUJOURD'HUI
ET LE MONDE A VENIR

5. Les représentations culturelles et la conduite du changement

Les nœuds identifiés plus haut se nourrissent dans leur ensemble de la prévalence de représentations inhibitrices qui rendent difficile la conduite du changement et participent à entretenir le statu quo. Ces représentations, par les limitations qu'elles imposent, empêchent la mobilisation de l'intelligence collective, et ne favorisent pas l'adoption de modes d'action novateurs ou la saisie des opportunités qui sont sources de création de valeur et de progrès.

Par exemple, la représentation du contrôle systématique comme mode d'administration et de décision en vue de garantir l'ordre et la stabilité, reste profondément ancrée, bien qu'elle s'avère en déphasage avec la dynamique de la société, marquée par un accès ouvert à l'information et de fortes aspirations aux libertés et à la prise d'initiative.

¹⁷ A titre d'illustration, le processus de publication des textes d'application de la Loi Organique sur les Régions a pris plus de deux ans (Cf. CESE, 2019).

¹⁸ L'obligation d'accompagner tout projet de loi d'une étude d'impact (conformément à la loi organique n°065-13) n'est pas systématiquement respectée. Lorsque l'étude d'impact existe, elle n'est pas publiée. Ibid.



Cette représentation génère de l'inefficience et un manque d'agilité, de fortes résistances au processus de transferts de pouvoirs vers les territoires, et contribue, in fine, à la démobilitation des acteurs, privant la société des bienfaits de l'intelligence collective.

Un autre exemple est celui des représentations négatives des acteurs, marquées par la suspicion, qui empêche le travail collectif. La réussite de l'entrepreneur privé est instinctivement associée davantage au recours à des privilèges ou au recours à de la corruption, que comme résultante de l'effort, de la prise de risque et de l'initiative. De même, la société civile, notamment le tissu associatif de proximité, est perçue globalement comme opportuniste, utilisant l'action sociale comme levier d'instrumentalisation politique ou de capture d'aides financières.

Les représentations pèsent également sur la sphère sociale et contribuent à entretenir une primauté de normes qui limitent l'épanouissement individuel et empêchent l'autonomisation. La femme est considérée d'abord à travers son rôle de mère ou d'épouse, tandis que sa capacité et son droit à réaliser ses ambitions et à participer à la création de la richesse ne lui sont pas pleinement reconnus. De leur côté, les jeunes sont appréhendés en tant que contrainte ou source de risque et doivent de ce fait être mis sous tutelle. Ces pesanteurs sont en porte-à-faux avec le contexte actuel marqué par une appétence pour les libertés et une forte demande d'autonomisation (*empowerment*) et de reconnaissance.

L'inflexion de ces représentations est un processus de longue haleine et requiert un changement des mentalités. Elle passera par une refonte des programmes d'éducation, par l'action culturelle, par le débat et la sensibilisation ainsi que par l'émergence de modèles réussis pour inciter au changement. Les quelques exemples énumérés plus haut indiquent également la nécessité d'intégrer de manière systématique l'interrogation sur les représentations lors de la conception et de la mise en œuvre des politiques publiques, pour déceler à l'amont les facteurs de blocages, introduire l'innovation dans la manière de faire et, in fine, élargir le champ des possibles.

II. ELEMENTS DE PROJECTION ET DE PROSPECTIVE A HORIZON 2035

Pour tracer les contours de l'ambition nationale, la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement s'est basée sur les attentes des citoyens telles qu'identifiées durant son processus de consultation et d'écoutes, sur les mutations structurelles au niveau national et mondial ainsi que sur le cadre référentiel de la Constitution du Royaume.

1. Les attentes et aspirations des citoyens

Lors des séances d'écoutes et des visites de terrain organisées par la CSMD, les citoyens ont majoritairement exprimé des attentes dans les domaines suivants : la qualité des services publics, l'accès à des opportunités économiques et à l'emploi, et l'ancrage des principes de bonne gouvernance.

Les citoyens écoutés aspirent à des services publics de meilleure qualité, pour garantir l'égalité des chances et renforcer les capacités individuelles, et nourrir le sens du civisme et du bien commun. S'est exprimée clairement une volonté forte d'autonomisation, où les citoyens sont en mesure de prendre en charge leur destin et réaliser leur plein potentiel. Quatre domaines clés cristallisent les attentes citoyennes : l'éducation, la santé, le transport et les opportunités d'ouverture et d'épanouissement, notamment à travers la culture et le sport. Ces domaines doivent être appréhendés en termes de qualité de l'offre et d'accessibilité dans des conditions favorables.

- **En matière d'éducation**, thème qui concentre le plus d'attentes, l'accent est mis sur la réhabilitation de l'école publique, en améliorant substantiellement la qualité des apprentissages et leur adaptation aux besoins du marché du travail, en rehaussant les compétences pédagogiques des enseignants, en encourageant l'ouverture sur les langues étrangères, et en mettant en place un système d'orientation efficient pour maximiser les chances de réussite scolaire ;
- **Au niveau de la santé**, les citoyens exigent désormais une offre de soins de qualité accessible à tous, en termes de coût et de proximité. Les attentes dans ce domaine portent sur le renforcement conséquent des effectifs du personnel médical et sur la



répartition équitable des infrastructures de santé sur l'ensemble du territoire, pour résorber les disparités alarmantes relevées en la matière. S'agissant de la couverture sanitaire, sa généralisation bénéficie d'un large consensus. La couverture médicale est considérée comme un droit fondamental. Tous insistent sur la qualité des services auxquelles cette couverture doit donner accès ;

- **En matière de transport et de mobilité**, les citoyens dénoncent la faible disponibilité et les difficultés d'accès aux services de transports. Les habitants de zones rurales et montagneuses déplorent leur enclavement, qui entrave leur capacité à développer des activités économiques viables. La faible connectivité et la faible disponibilité de transports spécialisés (scolaire, ambulances) amplifient en outre les difficultés d'accès aux services publics. En milieu urbain, la faible disponibilité de transports publics, accessibles, denses et sécurisés, est présentée par les femmes et les jeunes notamment comme une barrière à leur mobilité et à leur inclusion ;
- **Dans le domaine de la culture et plus largement des loisirs d'épanouissement**, les jeunes en particulier appellent à la valorisation et à la multiplication des espaces dédiés à l'expression culturelle et artistique, et des infrastructures et activités sportives. La culture accessible à tous est considérée non seulement comme source d'épanouissement individuel mais aussi comme condition nécessaire à la construction d'une société démocratique et d'un vivre ensemble harmonieux, respectueux de la richesse et de la diversité culturelle du Maroc. Les entrepreneurs culturels auditionnés ont aussi insisté sur le fait que la culture peut devenir un secteur important de création d'emplois et de richesse.

Les écoutes font également ressortir une demande d'élargissement des voies de participation, en particulier au niveau local et territorial. Les citoyens souhaitent avoir davantage d'opportunités pour participer directement au développement de leur environnement, à travers des mécanismes d'écoutes, des plateformes numériques, et des mécanismes accessibles de recours, comme ils appellent à être davantage consultés et leurs propositions considérées dans l'élaboration des politiques publiques et projets qui les concernent.



Encadré 5 : Extraits et verbatims du concours de dissertations des lycéens sur « le Maroc de demain » et des consultations des étudiants organisés par la CSMD

« Le modèle de développement doit s'intéresser à nous les jeunes, en tant qu'individus à part entière. Le modèle doit nous permettre de trouver notre dignité, il doit nous permettre de nous armer, il doit nous donner les outils et nous permettre de bâtir nous-mêmes notre avenir et l'avenir de ce pays » *Etudiante UM6P, Benguerir, 27 Décembre 2019*

« Le Maroc où j'espère vivre est un pays qui assume la responsabilité, qui montre la tendresse, et qui crée la solidarité entre ses citoyens » *Aya, élève tronc commun, dissertations lycéennes, avril 2020*

« Ma vision du futur se résume en un Maroc développé, autonome, qui puisse m'offrir à moi et à mes compatriotes des conditions de vie nous incitant à rester ; un Maroc où le pauvre aura autant de droits que le riche, un Maroc où je peux exploiter pleinement mes capacités et mon potentiel » *Dina, lycéenne*

« Comment construire le futur du pays si les jeunes de 20 à 30 ans ne sont pas impliqués ? Ce sont eux les plus concernés par ce futur et il faut notamment les inclure en leur demandant leur avis » *Etudiant à l'ENSA, El Jadida, 18 Janvier 2020*

« Invention, créativité, unicité et équité sont les mots d'ordre pour le Maroc de demain. Un Maroc qui s'avisera de situer le citoyen marocain au cœur de son nouveau modèle économique » *Rania, lycéenne Agadir*

« La crise de la Covid-19 a démontré que nous avons de bonnes compétences humaines. Notre pays devrait continuer à former des médecins et des infirmiers compétents, prêts à tout pour leurs patients, et surtout avec un nombre suffisant pour couvrir toutes les régions et villes du pays. » *Lina, Lycéenne Chefchaouen*

« Le nouveau programme pédagogique doit enrichir les connaissances de l'élève dans les différentes disciplines mais aussi développer ses atouts communicationnels et linguistiques et forger sa personnalité. » *Marouane, Lycéen Rabat.*



[Retour au Sommaire](#)

LE MAROC D'AUJOURD'HUI
ET LE MONDE A VENIR

Les marocains considèrent prioritaire la création par l'économie nationale de plus de valeur ajoutée et d'emplois de qualité, bénéficiant à l'ensemble des territoires. Il est attendu une montée en gamme de la production nationale, en s'appuyant sur la recherche et sur l'innovation grâce à des ponts entre le secteur industriel et le système de recherche scientifique, une amélioration des compétences, y compris par le biais de la formation continue au sein de l'entreprise. Les citoyens et les acteurs économiques jugent nécessaire de s'appuyer sur le potentiel des territoires comme espace approprié pour l'éclosion de modèles économiques alternatifs (entreprise communautaire, coopératives, économie sociale et solidaire...).



Les citoyens et les opérateurs souhaitent que le Maroc renforce sa capacité à produire les biens essentiels. Cette tendance émergente s'est accentuée depuis la crise sanitaire de la Covid-19. Les préoccupations de souveraineté visent à se prémunir des perturbations du contexte économique international, mais particulièrement à préserver l'intégrité du marché intérieur face à la dynamique conquérante des importations et à sécuriser, in fine, les emplois domestiques. Les citoyens considèrent que l'encouragement de la consommation du « Made in Morocco » est tributaire d'un rapport qualité-prix favorable.

Les citoyens écoutés appellent de leurs vœux l'ancrage d'une gouvernance efficiente et efficace, avec des rôles et responsabilités clairement définis. Les attentes portent en priorité sur la moralisation de la vie publique, la lutte vigoureuse contre la corruption, contre l'accès à des privilèges indus et contre les situations de conflits d'intérêts. La corrélation entre responsabilité et reddition des comptes est particulièrement exigée par les citoyens.

Une unanimité se dégage quant à l'exigence d'efficacité de l'administration, à travers une simplification des procédures, une plus grande écoute et proximité du citoyen et des opérateurs privés et une amélioration de la transparence et de l'accès généralisé aux données et à l'information, perçues comme gage d'un accès équitable aux ressources et aux opportunités économiques. La digitalisation de l'administration est considérée comme une réponse nécessaire pour améliorer la qualité de la relation de l'administration avec les citoyens et les opérateurs et son corollaire la restauration de la confiance.

Enfin, les citoyens établissent un lien fort entre développement, respect des libertés politiques et consolidation de l'Etat de droit. Ils soulignent leur attachement fort au pays et leur pleine volonté de contribuer à son développement, et demandent à être davantage impliqués dans la prise de décision, à travers l'activation des mécanismes de démocratie participative, une confiance plus importante des pouvoirs publics dans la société civile et une participation accrue des jeunes à la chose publique.

2. Les mutations nationales et mondiales

La conception du Nouveau Modèle de Développement tient compte des mutations nationales et mondiales qui se dessinent à l'horizon 2035, afin que le Maroc puisse transformer les enjeux et les défis qu'elles soulèvent en opportunités de développement. Dans l'ensemble, les mutations à venir laissent entrevoir des défis de développement de plus en plus complexes, au regard du renforcement des interdépendances, d'un monde fonctionnant de plus en plus en réseau avec des effets rapides de contagion tant économiques que sociaux, et également de la sophistication technologique croissante sur de nombreux volets, non pleinement maîtrisée. Les mutations déjà à l'œuvre et celles à venir laissent aussi se dessiner un monde incertain et aux évolutions peu prévisibles, qui met l'accent sur l'impératif d'agilité, loin de tout dogmatisme, et d'une gestion anticipative des risques.

Au niveau national, notre pays est appelé à faire face à des transformations profondes à plusieurs niveaux qui conditionneraient sa trajectoire de développement.



Sur le plan démographique, la population active¹⁹ est amenée à croître avec de plus en plus de jeunes demandeurs d'emploi, exerçant ainsi une pression additionnelle sur le marché du travail. De plus, la population marocaine enregistrerait une tendance au vieillissement, influant ainsi sur la capacité d'absorption des systèmes de santé et de protection sociale.

Au niveau social, l'ouverture croissante sur le monde grâce aux médias et aux réseaux sociaux est porteuse de nouvelles attentes et aspirations, notamment en termes de libertés d'expression. Enfin, la sédentarisation, l'adoption de modes de consommation peu respectueux de l'équilibre alimentaire et écologique, ainsi que la pollution, occasionneraient des défis de taille en matière de santé et de bien-être.

Dans les territoires, l'accélération de l'urbanisation²⁰ et la littoralisation accrue des activités économiques et humaines accentueraient les défis en matière de gouvernance des villes, de mobilité et d'aménagement du territoire pour répondre à une demande croissante de services publics.

Sur le plan environnemental, l'accentuation des effets du changement climatique susciterait de fortes contraintes sur la biodiversité nationale et des pressions sur les ressources naturelles, plus particulièrement l'eau²¹, dont le Maroc pourrait manquer à l'horizon 2030. Le changement climatique pourrait aussi accentuer le déplacement forcé des populations des zones rurales arides vers les centres urbains, notamment sur le littoral.

À l'échelle internationale, des mutations profondes devraient accompagner le monde post-Covid-19, laissant entrevoir l'émergence d'un nouveau monde dont les modes de fonctionnement et de régulation seraient en rupture par rapport à ceux ayant prévalu jusqu'à présent. Ce nouveau monde requiert des capacités d'anticipation et de résilience pour se prémunir des risques mais aussi pour saisir les opportunités, et une grande agilité pour s'adapter en permanence aux nouvelles données internationales d'ordre économique, financier, technologique, sanitaire, et environnemental. La réflexion menée par la CSMD sur les enjeux du monde à venir a permis de dégager cinq tendances majeures à anticiper par notre pays pour le Nouveau Modèle de Développement.

Sur le plan démographique, il est attendu un fort accroissement de la population mondiale porté par les pays du Sud, notamment en Afrique, et une accentuation du vieillissement de la population dans les pays avancés, notamment en Europe. Ces évolutions exposeraient le Maroc à deux phénomènes : l'augmentation de l'immigration en provenance d'Afrique subsaharienne, dans un contexte de changement climatique et de faible mobilisation du potentiel de croissance et d'emplois dans ces pays, et le renforcement de l'émigration des Marocains vers les pays développés, en réponse à une forte demande de talents et de compétences pour combler le vieillissement de la population active dans ces pays. Les risques pour le Maroc sont bien réels face à deux défis de taille, que sont la gestion des flux migratoires et la préservation des compétences et des talents.

19 La population en âge actif atteindrait 35,8 millions de personnes en 2050 contre 24,6 millions en 2015 (ONDH, 2019).

20 70% de la population marocaine serait urbaine en 2035 contre près de 63% en 2019 (Cf. Projections du HCP sur la base du RGPH, 2014).

21 Risque de basculement vers la pénurie d'eau à l'horizon 2030 (500 m³/h/an) (Cf. CESE, 2020).



[Retour au Sommaire](#)

LE MAROC D'AUJOURD'HUI
ET LE MONDE A VENIR

Une nouvelle géographie de la croissance mondiale se dessine consacrant la prééminence des pays émergents, notamment ceux d'Asie. L'ordre économique mondial pourrait connaître de grands changements en raison de la compétition croissante entre grandes puissances, sur fond d'affaiblissement du multilatéralisme et de tentations protectionnistes. Dans le même temps, la crise de la Covid-19 favorise un raccourcissement des chaînes de valeur mondiales et leur recentrage régional, avec comme corollaires un ralentissement du trafic mondial de longue distance, et le renforcement des circuits logistiques régionaux et de proximité.

L'accélération des transformations technologiques, sous l'effet notamment de la transition numérique devrait entraîner des disruptions dans les modes de production. La robotisation, l'automatisation, la production en réseaux où les technologies d'intelligence artificielle devraient diminuer largement l'importance de l'intervention humaine et de la main d'œuvre dans de nombreux secteurs. Ces tendances imposent à des pays comme le Maroc de placer la formation du capital humain et la R&D et l'innovation au rang de ses priorités de développement, et d'accélérer sa mise à niveau en termes d'infrastructures technologiques, pour renforcer sa compétitivité et poursuivre son développement. **La compétitivité globale du pays reposera essentiellement sur la qualité de son capital humain.**

Le monde est de plus en plus sensible aux conséquences du changement climatique sur l'équilibre global des écosystèmes. Les normes environnementales et écologiques deviennent centrales dans la production de biens et des échanges internationaux. Elles imposent à notre pays de réduire l'empreinte carbone pour ne pas subir de limitation de son offre exportable. Ceci rend nécessaire d'investir pour produire selon ces nouvelles normes, et pour en faire un nouvel avantage comparatif et un facteur de différenciation compétitive.

En lien avec la prise de conscience des enjeux climatiques, le paysage énergétique mondial connaît également une reconfiguration profonde, avec l'essor important de l'énergie verte, et le lancement de vastes programmes d'énergie renouvelable notamment en Europe à travers le Pacte vert pour l'Europe²². Cette tendance conforte les priorités du Maroc dans ce domaine, et appelle à consolider le pari des énergies renouvelables (*Cf. Encadré 15. Paris du NMD - Le Maroc champion de l'énergie compétitive et verte*) en investissant dans des projets et des choix technologiques adaptés et à fort impact sur la compétitivité.

Enfin, les risques accrus d'occurrence fréquente d'épidémie d'échelle régionale ou mondiale constituent une nouvelle donnée. Cette réalité interroge les capacités de gestion de risques et les capacités anticipatives du dispositif sanitaire national et exige plus d'efficacité et d'efficience pour répondre à la demande de soins tant en temps normal que face à l'émergence d'événements exceptionnels. Ce renforcement concerne aussi bien l'effectif du personnel soignant, les infrastructures, les systèmes techniques et technologiques de gestion des risques et des réponses, que les capacités de production de médicaments et de recherche biomédicale.

²² Le Pacte vert pour l'Europe (*European Green Deal*) a été lancé par la Commission européenne le 11 décembre 2019. Ce pacte vise à atteindre une neutralité climatique à horizon 2050 à travers une nouvelle stratégie de croissance pour l'Union Européenne.



Au-delà des répercussions d'ordre strictement sanitaire, les risques de pandémies à répétition ainsi que l'imprévisibilité de leur durée appellent également à repenser les modèles économiques de nombreux secteurs, et à œuvrer en faveur du renforcement de la souveraineté dans certains secteurs stratégiques. Les secteurs fortement dépendants des flux d'échanges mondiaux de biens, de services et de personnes – tels que le tourisme, les industries et services de transport, ou encore le secteur des matières premières notamment celles d'origine agricole – sont fortement affectés par des situations occasionnant l'arrêt d'activité, la fermeture de frontières ou des décisions souveraines d'autres pays de limiter l'export de certains produits essentiels. Les risques pandémiques appellent, dès lors, à repenser les modèles économiques de ces secteurs pour plus de résilience, d'agilité et de capacités d'adaptation.



[Retour au Sommaire](#)

LE MAROC D'AUJOURD'HUI
ET LE MONDE A VENIR

3. Le cadre référentiel

La conception du Nouveau Modèle de Développement prend comme cadre de référence la Constitution ainsi qu'une conception de la notion de développement qui reflète les aspirations des Marocains.

La Constitution, adoptée par une très large majorité de Marocains, est le référentiel unifié et fédérateur du Nouveau Modèle de Développement. Elle consacre le « choix irréversible de construire un Etat de droit démocratique » et l'« attachement aux droits de l'Homme ». L'esprit de la Constitution et les principes et valeurs qu'elle incarne sont pleinement intégrés dans la conception du Nouveau Modèle de Développement. Ainsi, la solidarité, l'égalité des chances, la justice sociale, les libertés, la durabilité, la participation et la corrélation entre droits et devoirs représentent des fondements du modèle.

Le Nouveau Modèle de Développement s'inscrit dans la continuité de la Constitution et en fait son cadre normatif pour traduire ses principes en leviers de développement et ses valeurs en méthodes d'action. En particulier, le Nouveau Modèle de Développement prône une mise en œuvre positive de la Constitution, en vue d'apporter des réponses appropriées aux blocages, et aux freins au développement, et aux difficultés d'application de certains principes.

En cohérence avec le préambule de la Constitution, il est considéré que l'attachement à une pratique de l'Islam faite d'ouverture, de modération et de dialogue est constitutif de la personnalité historique et culturelle de la Nation. La voie marocaine d'accès à la spiritualité, sa définition synthétique de la religion comme foi et comme civilisation, sa consécration de la bienveillance et de la concorde et sa pratique de la consultation et de la délibération en vue de l'intérêt général, singularisent le Royaume. Le rite malikite avec ses traits distinctifs, la capacité à emprunter à d'autres écoles d'interprétation, ainsi que le ferme ancrage et la capacité d'évolution que lui confère l'institution de la Commanderie des croyants donnent à la Nation la force et la souplesse nécessaires à son évolution, comme l'a montré la réforme de la Moudawana. Il s'agit là d'une source d'inspiration et d'un repère méthodologique pour le Nouveau Modèle de Développement.



La notion de développement est appréhendée, dans le nouveau modèle, comme un processus global et multidimensionnel, qui va au-delà du seul objectif d'accumulation des richesses matérielles. Le développement est entendu comme une dynamique vertueuse de création de richesse et de développement humain, qui bénéficie à tous les citoyens et qui tient compte de l'impératif de valoriser et de préserver les ressources pour les générations futures. Le développement s'inscrit par ailleurs dans une histoire nationale, s'entend comme un chemin collectif vers un avenir commun, et accompagne les mutations sociales. Il est influencé, également, par les variables internationales et les enjeux planétaires que ceux-ci soulèvent.

Cette conception du développement requiert un fonctionnement politique, institutionnel et légal stable et lisible, et une société ouverte et diverse, qui offre à chaque individu les moyens et les capacités de s'affirmer, de libérer son énergie, de forger son destin et de choisir son chemin. Processus complexe, nécessitant des approches systémiques, le développement dans le nouveau modèle engage une pluralité d'acteurs, des temporalités variées, des normes et des paramètres multiples, permettant un traitement équilibré entre des priorités multiples qui peuvent parfois être en tension (croissance/durabilité, liberté/protection).

III. LE CHANGEMENT EST NECESSAIRE ET URGENT

Les constats relevés à partir des écoutes des citoyens et des acteurs soulignent l'urgence d'agir pour accélérer la transition vers un Nouveau Modèle de Développement. Comme le montre le diagnostic structurel et systémique, le chemin de développement actuel ne répond pas totalement aux aspirations des Marocains et aux défis à venir, dans la mesure où il contribue à alimenter une spirale de défiance qui bloque la création de valeur. Si elle perdure, cette spirale de défiance présente des risques élevés pour la stabilité économique et sociale du pays.

Les aspirations des Marocains traduisent la profondeur et l'immensité de l'œuvre de transformation à mener pour mettre en place un Nouveau Modèle de Développement porteur d'espoir et de confiance en l'avenir : Une transformation qui n'enclenche pas seulement une plus grande création de valeur, mais également un partage équitable entre tous les citoyens ; une transformation qui ne débouche pas seulement sur plus de production, mais aussi sur un élargissement des acteurs concernés par cette production et des rapports équilibrés entre Etat et société, consacrant la centralité des citoyens, dans leurs droits et leurs devoirs. Des citoyens en demande de services publics de qualité et d'opportunités de travail, mais aussi de capacitation et d'émancipation. Pour que chacun, à la mesure de son potentiel, de ses aspirations et de son désir, puisse assumer un rôle actif dans le développement de la Nation.

Ces exigences, ces attentes, ces aspirations, sont à notre portée, tant le potentiel de la Nation est important, et encore largement inexploité. Le mobiliser, c'est d'abord défaire les nœuds systémiques et faire évoluer les représentations inhibitrices. C'est ensuite faire de nos îlots d'excellence dispersés une norme plutôt qu'une exception, en rendant pérennes les conditions de leur éclosion, de leur croissance et de leur diffusion. C'est, enfin, anticiper et accompagner les transformations actuelles et futures à l'échelle nationale et internationale et répondre aux défis et aux interrogations que la crise de la Covid-19 soulève.

La crise de la Covid-19 alimente un sentiment d'inquiétude quant à l'avenir, au vu de l'ampleur de ses impacts négatifs sur le plan économique et social, notamment en termes de pertes d'emplois, et accentue encore davantage le besoin de changement. Le coût économique et social élevé de cette crise pour notre pays souligne l'urgence d'agir pour résorber les déficits accumulés dans certains domaines névralgiques comme la santé, l'éducation et la protection sociale. Cette crise a aussi révélé l'importance du numérique comme levier nécessaire pour la continuité des services publics dans un contexte de pandémie



et pour la continuité du fonctionnement de l'économie. Cette crise a également mis en relief le besoin d'un Etat fort, et protecteur, capable de remédier aux vulnérabilités sanitaires, économiques et sociales du pays, à travers une gestion de proximité mobilisant tous les acteurs. Les efforts déployés par les pouvoirs publics ont certes contribué à atténuer les incidences de cette crise. Néanmoins, l'efficacité de leur action ne peut faire l'économie de réformes structurelles inscrites dans la durée ainsi que de nouveaux modes d'action pour renforcer la résilience du Royaume face à des chocs de grande ampleur. Si le monde post-Covid-19 demeure encore incertain, il est potentiellement porteur de nouvelles opportunités économiques, notamment à l'international, qu'une attitude prospective et une capacité d'action réactive et agile permettraient de saisir.

Un monde plus complexe et imprévisible, une société plurielle mûre et exigeante, une citoyenneté dynamique, réclament désormais une mutation de notre mode d'action collectif pour être en mesure de mettre en œuvre à un rythme soutenu les réformes qui s'imposent, dépasser les multiples résistances aux changements et faire éclore tout le potentiel de notre pays.

PARTIE II

LE NOUVEAU MODELE DE DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN

- I. NOTRE AMBITION POUR LE MAROC A HORIZON 2035**
- II. UN NOUVEAU REFERENTIEL DE DEVELOPPEMENT : DOCTRINE,
PRINCIPES, ENGAGEMENTS DES ACTEURS ET CADRE DE CONFIANCE
ET DE RESPONSABILITE**
- III. LES AXES STRATEGIQUES DE TRANSFORMATION**

LE NOUVEAU MODELE DE DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN

Le nouveau modèle proposé par la CSMD se décline en trois composantes interdépendantes et complémentaires, qui forment dans leur ensemble un système cohérent et intégré, susceptible d'accélérer la transition du Maroc vers un nouvel équilibre créateur de davantage de valeur économique, sociale et institutionnelle :

- **Une ambition** qui définit le cap, et donne la direction et mobilise tous les acteurs autour d'un projet collectif et fédérateur et d'objectifs clairs et réalisables ;
- **Un référentiel de développement, élément central et transformationnel du nouveau modèle**, fondé sur une nouvelle doctrine organisationnelle autour du rôle de l'Etat et sur une clarification des interactions, principes d'action et responsabilités des acteurs. Ce référentiel inclut également un dispositif de pilotage stratégique et de conduite du changement, pour veiller en permanence à l'effectivité de la mise en œuvre et à la cohérence de l'action avec le cap et les objectifs ;
- **Des choix et des orientations stratégiques** pour atteindre l'ambition nationale proposée, en cohérence avec l'ambition et le nouveau référentiel, dans les domaines de l'économie, du capital humain, de l'inclusion, et du développement des territoires. Les orientations sont pour certaines accompagnées de propositions plus détaillées, présentées en annexe 2 du présent rapport, et qui ont vocation à servir de cadre de référence pour l'amorçage du nouveau modèle.

Encadré 6 : Une maison commune, un dessein commun

Le Nouveau modèle de développement s'inscrit dans la perspective du temps long et de la trajectoire historique de l'Etat marocain qui permet en s'appuyant sur le passé lointain mais aussi le passé récent de mieux comprendre le présent et de se projeter vers l'avenir. Cette conscience de soi comme une entité politique qui revendique et assume sa singularité s'est toujours nourrie d'un sens stratégique aigu en entretenant des cycles de réformes et en anticipant les grands changements aussi bien au sein de la société que dans ses environnements proches et lointains.

Le Royaume a développé une ingénierie du consensus large et inclusif, enracinée dans les profondeurs d'une culture ancestrale plurielle largement partagée et ouverte sur l'avenir. C'est cette solidité de l'être marocain dans laquelle se reconnaissent toutes les composantes de la société marocaine qui autorise l'ouverture sur l'ailleurs, arabo-musulman, africain, européen, outre-Atlantique ou asiatique. Le préambule du texte de la Constitution de 2011 en exprime la quintessence. Il y est dit que l'identité nationale est forgée par la convergence de ses composantes arabo-islamique, amazighe et saharo-hassanie, nourrie et enrichie de ses affluents africain, andalou, hébraïque et méditerranéen.

D'un point de vue sociétal, cette assise historique montre que le Maroc possède, depuis longtemps, les atouts nécessaires pour faire coexister des courants divers, faire dialoguer des obédiences multiples, métisser des manières de faire endogènes et d'autres exogènes, et ainsi démontrer qu'il participe à la richesse du monde à partir de son sol. Ces atouts permettent de créer les bases d'une appartenance commune et de transformer l'énergie collective en un dessein commun.

Le pays est désormais en capacité de convertir les atouts de sa culture politique singulière en leviers de puissance dans le cadre d'un Etat de droit aux contours clairs. Il est question de transformer le pluralisme en une démocratie effective, aussi bien représentative que participative, d'ériger l'art de la gestion des diversités et de l'*ikhtilaf*, l'appétence pour le débat et la contradiction (*mounadhara*) féconde en compétences délibératives. Il s'agit ainsi d'allier la vision stratégique, la protection et l'efficacité au niveau de l'Etat, aux capacités d'innovation, d'initiative et de civisme de la société.

I. NOTRE AMBITION POUR LE MAROC A HORIZON 2035

1. Le Maroc de demain

L'ambition est une proposition de valeur qui exprime et caractérise le sens et le niveau de développement souhaité à l'horizon 2035. Elle joue le rôle d'une boussole qui donne la direction et sert au ralliement général de toutes les forces vives de la Nation. Pour être crédible, l'ambition de développement se doit d'être à la fois forte et raisonnée, aspirationnelle sans être utopique. Sa vocation est de mobiliser et de donner espoir en l'avenir à tous les Marocaines et Marocains.

L'ambition est en adéquation avec les choix fondamentaux de la Nation et ses Constantes, ainsi qu'avec les valeurs constitutives de l'identité nationale. Elle reflète les principales aspirations des Marocains, autant concernant leur épanouissement et bien-être individuels, que dans leur attachement et leur engagement à la Nation et leur détermination à contribuer au développement du pays en pleine citoyenneté. L'ambition fait aussi le choix d'ouverture du Royaume, en affichant aux yeux de la communauté internationale notre projet collectif. Notre ambition pour le Maroc est définie comme suit :

« En 2035, le Maroc est un pays démocratique, où toutes et tous sont en pleine capacité de prendre en main leur devenir et de libérer leur potentiel, de vivre en dignité au sein d'une société ouverte, diverse, juste et équitable. C'est un pays créateur de valeur, qui fructifie ses potentialités de manière durable, partagée et responsable. Capitalisant sur ses progrès significatifs à l'échelle nationale, le Maroc s'érige en puissance régionale exemplaire, à l'avant-garde des grands défis qui interpellent le monde. »

Cette ambition intègre des partis-pris qui projettent le Maroc dans l'avenir :

- L'attachement au choix démocratique et à l'Etat de droit ;
- La valorisation du capital humain et des capacités des citoyennes et des citoyens comme levier premier d'égalité des chances, d'inclusion active, d'exercice de la citoyenneté et d'accès au bien-être ;



- L'attachement à ce qui fait la singularité du Royaume : sa profondeur historique, son identité nationale riche de ses composantes, et ses valeurs culturelles et religieuses ;
- L'attachement à l'égalité femmes-hommes et à la consécration de la place et du rôle de la femme dans l'économie et dans la société ;
- Le choix d'un mode de création de valeur inclusif, qui fait fructifier toutes les potentialités, assure un partage équitable des richesses créées ;
- L'impératif d'un mode de création de valeur soucieux de la préservation de l'environnement et des ressources naturelles ;
- Enfin, l'attachement à un Maroc ouvert et pionnier qui participe activement au bien-être de ses citoyens et au progrès mondial.

Cette ambition met l'humain et le citoyen en son centre et valorise la mobilisation de tous pour porter le projet collectif au service du développement de la Nation. Elle peut être synthétisée dans une formule courte, claire et mobilisatrice :

المغرب قوة رائدة بفضل قدرات مواطنيه وفي خدمة رفاهيتهم

« Le Maroc puissance pionnière, portée par les capacités de ses citoyen(ne)s,
et au service de leur bien-être »

2. Les objectifs de développement

Pour atteindre cette ambition, le Maroc devra relever de nombreux défis et réaliser un rattrapage nourri par des progrès significatifs dans des domaines marqués par des déficits importants, qui constitueraient des freins au développement s'ils n'étaient pas significativement améliorés, comme, l'éducation de qualité, la participation des femmes ou la préservation de l'eau. Il sera également nécessaire de saisir avec audace toutes les opportunités à la portée du Maroc pour accélérer son développement, en prenant des paris d'avenir et des objectifs d'excellence dans des domaines stratégiques et transformationnels.

L'atteinte de l'ambition exige de relever simultanément cinq objectifs de développement interdépendants et complémentaires, que sont **la prospérité, la capacitation (empowerment), l'inclusion, la durabilité, et le leadership régional** dans des domaines ciblés, à travers des paris d'avenir audacieux. Ci-après une description synthétique de ces cinq objectifs :



- **Un Maroc Prospère, qui crée des richesses et des emplois de qualité à la hauteur de son potentiel** : L'ambition d'offrir un niveau et une qualité de vie élevés à tous les citoyens passe par le rehaussement significatif de la capacité du pays à créer de la valeur et des emplois de qualité pour tous, et à répartir équitablement les fruits de la croissance. Cette dynamique de création de valeur et d'emplois serait portée par une économie dynamique, entrepreneuriale, diversifiée, productive et innovante, et un tissu économique d'entreprises dense, compétitif et résilient, mettant à profit les nombreux avantages comparatifs du pays et ses richesses matérielles et immatérielles, dans tous les territoires.
- **Un Maroc des Compétences, où tous les citoyens disposent des capacités et jouissent du bien-être leur permettant de prendre en main leur projet de vie et de contribuer à la création de valeur** : L'ambition ne peut être portée que par un capital humain aux capacités et aux compétences renforcées. Le capital humain est le moteur de la dynamique de développement, d'inclusion et de réactivation de l'ascenseur social. Il est également le principal déterminant de la capacité du pays à créer des richesses et à accélérer sa convergence vers les standards des nations avancées.
- **Un Maroc Inclusif, qui offre opportunités et protection à tous et où le lien social est consolidé** : L'appartenance et l'adhésion de tous les Marocains au projet de société et à la consolidation des bases d'un vivre ensemble harmonieux et cohésif passent par un modèle inclusif. Le Maroc doit pouvoir offrir des opportunités à tous, d'abord et en priorité par l'autonomisation et la capacitation de tous les Marocains, femmes et hommes, et par le renforcement de la protection des plus vulnérables. L'inclusion de tous exige également de porter une attention particulière aux jeunes, qui représentent 25% de la population, aubaine démographique du pays et adultes de demain. La culture dans ce contexte est à appréhender en levier structurant d'acceptation de la diversité et de la pluralité et de renforcement de liens entre milieux sociaux et entre générations, en plus d'être un levier de création de richesse.
- **Un Maroc Durable, où les ressources sont préservées, dans tous les territoires** : La durabilité des ressources et la protection de la biodiversité sont nécessaires pour faire face aux risques et menaces générés par le changement climatique et par l'activité humaine. Le Royaume est fortement exposé à ces risques et à leurs impacts, notamment à travers les pressions sur les ressources hydriques, l'altération des bases productives de l'agriculture, et d'écosystèmes de biodiversité. Le défi de la durabilité consacre la responsabilité collective envers le capital naturel et le climat, en tant que biens communs, et envers les générations futures.
- **Un Maroc Audacieux, leader régional dans des domaines d'avenir ciblés**. Attaché à son ouverture sur le monde, et confiant en ses capacités à consolider son rayonnement régional par l'excellence, le Maroc appuie son ambition par sa détermination à relever des paris d'avenir audacieux, qui ensemble feraient du Maroc un pôle économique et de savoirs parmi les plus dynamiques et les plus attractifs de la région et du continent. Les cinq paris d'avenir sont les suivants : i) Devenir une nation numérique, où le potentiel transformationnel des technologies numériques est pleinement mobilisé ; ii) S'ériger



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN

en hub régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation ; iii) Devenir le champion régional de l'énergie à bas carbone ; iv) Acquérir le statut de Pôle financier Régional de référence ; v) Faire du Made in Maroc un marqueur de qualité, de compétitivité et de durabilité, accélérant l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales et régionales. Audacieux, transformationnels et construits sur les avantages compétitifs du Royaume et sur son potentiel, ces domaines d'avenir portent en eux une convergence d'intérêts entre le Royaume et ses principaux partenaires extérieurs et peuvent ainsi contribuer à renforcer la coopération et les partenariats, et à appuyer de manière transverse de multiples défis sous-jacents au Nouveau Modèle de Développement.

Graphique 2 : Ambition pour le Maroc à horizon 2035



Les axes stratégiques traités dans la section III de cette deuxième partie présentent les principales orientations d'ordre stratégique pour atteindre l'ambition, satisfaire les objectifs de développement et gagner les paris d'avenir.

L'impulsion durable du processus de développement du pays requiert également de poursuivre le renforcement des institutions et de veiller à leur bon fonctionnement, au vu de leur rôle en tant que garantes de l'Etat de droit et de la libération des énergies en confiance et en sécurité. Ce volet est abordé en détail dans la section consacrée au référentiel du Nouveau Modèle de Développement et au cadre de confiance et de responsabilité.



3. Les indicateurs de résultat

Pour donner une consistance claire à ces objectifs de développement, la Commission propose de les accompagner d'une sélection d'indicateurs qui ont vocation à cristalliser les objectifs premiers du nouveau modèle, de manière explicite, chiffrée et quantifiable. Ces indicateurs, en nombre limité, visent à mesurer l'impact final en termes de développement. Ils soulignent l'impératif de résultats pour les acteurs en charge de la mise en œuvre, tout en conservant la flexibilité nécessaire sur les solutions et mesures appropriées pour leur atteinte.

Cet ensemble d'indicateurs contribue à installer une culture de résultat et de performance et une plus grande transparence de l'action publique. Ci-après une proposition de cadre de résultats constitué de 15 indicateurs mesurés par des institutions nationales et internationales, et dont les valeurs cibles pour 2035 sont proposées partant de comparaisons internationales. Ces indicateurs pourraient évoluer en fonction des recherches en cours au Maroc et à l'international et des efforts d'adaptation de l'appareil statistique national de production de données. Plus largement, l'ambition du Royaume serait de pouvoir se situer dans la première moitié, voire le tiers supérieur, des classements mondiaux qui font référence sur les domaines prioritaires du NMD.



[Retour au
Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



Tableau 1 : Indicateurs de résultat du NMD

ECONOMIE		2019 ou dernier disponible	Cible 2035	Source
1	PIB par habitant (en dollars ppa) (Hypothèse croissance moyenne annuelle >6%)	7826	16000	HCP
2	Indice de participation aux chaînes de valeur mondiales (2 sous-indicateurs, amont et aval)	43%	60%	OCDE
3	Valeur ajoutée industrielle de moyenne ou haute technologie	28%	50%	ONUDI
CAPITAL HUMAIN				
4	Indice de Capital Humain	0.5	0.75	WB
5	Densité de personnel soignant pour 1000 habitants (ODD)	1.65	4,5	MS
6	Élèves maîtrisant les bases de la lecture, les mathématiques et les sciences à l'âge de 15 ans	27%	75%	OCDE
INCLUSION				
7	Taux d'activité des femmes	22%	45%	HCP
8	Part de l'emploi formel dans l'emploi total	41%	80%	HCP
9	Indice de Gini	0.395	0.350	HCP
DURABILITÉ				
10	Part de l'eau dessalée et des eaux usées épurées dans la consommation totale d'eau (2 sous-indicateurs, dessalée et épurée)	0%	15%	Nouveau
11	Indice de développement local multidimensionnel (IDLMD)	0,7 (moyenne nationale 2014)	0.85	ONDH
12	Part du renouvelable dans la consommation totale d'énergie	11%	40%	WB
GOUVERNANCE ET ADMINISTRATION				
13	Gouvernement Effectiveness Index	-0.12	1	WB
14	Online Services Index (OSI)	0.52	0.9	UNGS
15	Taux de satisfaction des citoyens vis-à-vis des services publics	-	80%	Nouveau

II. UN NOUVEAU REFERENTIEL DE DEVELOPPEMENT : DOCTRINE, PRINCIPES, ENGAGEMENTS DES ACTEURS ET CADRE DE CONFIANCE ET DE RESPONSABILITE

Le diagnostic établi dans la première partie de ce rapport a permis de relever que le ralentissement du rythme de développement du Maroc s'explique essentiellement par des facteurs d'ordre systémique. Si le Royaume a connu de grandes réussites au cours des dernières années, de nombreuses stratégies n'ont pas produit les transformations structurelles attendues, malgré l'intérêt et les ressources importantes qui leur ont été consacrés.

La complexité croissante du monde et des défis auxquels le Maroc se trouve confronté rend urgent d'apporter des réponses qui ne renvoient pas simplement à un nouveau diagnostic et une nouvelle stratégie d'ordre technique comme l'ont fait déjà de nombreux rapports, mais à une nouvelle méthode de développement. Les chantiers structurants considérés dans le NMD sont pour la plupart complexes et transversaux : à titre d'exemple, la régulation de secteurs économiques en constant changement technologique comme l'énergie ou le numérique, la montée en gamme industrielle, la gestion des risques, la qualité effective des services publics ou la mise en place de systèmes intégrés et généralisés de protection sociale. Ces chantiers requièrent un effort continu et rigoureux de suivi dans la durée. Leur mise en œuvre efficace nécessite des compétences et des aptitudes nouvelles, autant en termes techniques qu'en termes organisationnels, des mécanismes de pilotage et d'appui performants, et des changements de conceptions et de représentations.

Le nouveau référentiel de développement est une réponse à cette problématique. Il met l'accent sur l'amélioration de la capacité systémique du pays à relever les nouveaux défis en prenant en compte le facteur temps et le rythme adéquat pour répondre aux attentes urgentes. Ce changement de référentiel et de « méthode » conditionne l'atteinte de l'ambition proposée par le NMD et favorisera la transition vers une société moins polarisée, plus juste et plus prospère. Ce nouveau référentiel de développement, tout en explicitant les choix partagés, se focalise davantage sur les façons de faire, sur la manière de conduire le développement, et sur les capacités et moyens pour mieux faire.

Cette réflexion sur le référentiel de développement interpelle en premier lieu le rôle et les missions de l'Etat, son organisation et son interaction avec les autres acteurs. Tout en soulignant l'importance d'un Etat fort, clairement mise en relief dans le contexte de la pandémie de la Covid-19, les consultations de la Commission ainsi que les réflexions



menées en interne ont permis de relever que l'Etat ne mobilise pas suffisamment les autres acteurs dans une logique de complémentarité et de partenariat.

Si le fonctionnement traditionnel de l'Etat, porté par la centralité et le contrôle, était approprié à un certain stade de développement du pays et dans un contexte national et international plus prévisible, il s'avère aujourd'hui moins pertinent et peu adapté aux évolutions récentes et encore moins au monde à venir, marqué par l'incertitude. En effet, l'Etat ne dispose pas des moyens et des capacités pour porter seul tous les chantiers de développement de plus en plus complexes, ni en termes financiers, ni en termes opérationnels et d'expertise. S'ils sont bien accompagnés, des acteurs comme le secteur privé ou les acteurs régionaux et la société civile pourraient contribuer davantage et participer à optimiser l'allocation des ressources publiques et à renforcer l'efficacité de l'action. Aussi, en ne mobilisant pas pleinement les autres acteurs, l'Etat se prive de ressorts d'agilité et de résilience pour faire face à l'imprévisibilité croissante du contexte national et international, qui nécessite de donner plus de marge à l'éclosion de nouvelles idées, d'opportunités et d'activités. Enfin, la complexité et la sophistication accrue des problématiques que le pays doit à présent résoudre, exigent une approche écosystémique qui tienne compte des interdépendances entre plusieurs domaines et qui mobilise l'intelligence collective.

1. Une nouvelle doctrine organisationnelle

La Commission prône une nouvelle doctrine organisationnelle : celle de la **complémentarité entre un Etat fort et une Société forte**. Un Etat qui est porteur d'une vision pour le pays et ses citoyens et veille à sa mise en œuvre. Un Etat qui garantit la sécurité, la dignité et les libertés des marocains, qui les protège face aux fragilités et aux crises et qui offre le cadre propice au déploiement de toutes les énergies au service du développement du pays et en faveur du bien commun et de l'intérêt général. Une Société mobilisée et responsable qui favorise l'autonomie des individus et groupes qui la composent et libère leur énergie. Une société plurielle qui entretient et valorise la richesse et la force émanant de sa diversité. Une société où chacun contribue aux biens communs et veille à leur préservation. Une Société plus à même de faire face à la complexité croissante du monde, à l'imbrication des défis du développement et à la préservation de l'équilibre des écosystèmes et notamment la rareté d'une ressource comme l'eau. En somme, une société qui prend son destin en main avec responsabilité et civisme, avec l'appui partenarial d'un Etat central vigilant quant au cap et au respect des règles. Il s'agit de créer un équilibre créatif entre les politiques nationales portées par l'Etat dans la durée et la dynamique régionale et locale offrant une plus grande marge d'action, d'expérimentation et d'innovation.

Cette doctrine traduit le concept de « responsabilité et d'essor », développé par Sa Majesté le Roi dans le discours du Trône de 2019. Elle reflète la singularité du modèle de développement du Royaume où l'Institution monarchique est la clé de voûte de l'Etat, le symbole de l'unité de la Nation, garante des équilibres, porteuse de la vision de développement et des chantiers stratégiques de temps long et du suivi de leur exécution au service des citoyens.



Cette doctrine est en phase avec les principes et les valeurs consacrés par la Constitution du Royaume et l'organisation des pouvoirs qu'elle définit. Elle met l'accent sur le besoin de convergence et de synergie des acteurs dans le cadre d'une démarche de mobilisation partenariale ouverte et d'une organisation de l'Etat qui consacre la région comme acteur de progrès et de mobilisation du potentiel de développement national, dans la diversité de ses atouts et de sa richesse collective.

Le Maroc se distingue par un système politique qui permet de réduire la tension entre les échelles du temps et de combiner les avantages que permet la présence de l'institution monarchique garante du cap défini par la communauté nationale, à côté d'acteurs en compétition démocratique pour esquisser les chemins pour atteindre ce cap. Ce système offre l'opportunité de pouvoir mettre nos choix et nos engagements à l'abri d'une gestion de court terme.

Il est à souligner que cette proposition de doctrine ne signifie pas moins d'Etat, mais mieux d'Etat, un Etat qui se concentre sur trois fonctions essentielles à la libération des énergies :

- **Un Etat visionnaire et stratège, qui définit les orientations et les objectifs de développement, qui donne sens au projet national collectif et fédérateur,** élargit le champ des possibles, et qui mobilise toutes les forces et appelle à la libération des énergies autour d'un projet au cap clair et lisible. Cet Etat mobilise les principaux acteurs (publics, privés ou tiers secteur²³), renforce leur légitimité et leur représentativité, élargit leur champ d'intervention et de contribution à la création de valeur et les responsabilise dans la mise en œuvre du nouveau modèle et favorise la synergie et la complémentarité entre eux. Un Pacte National pour le Développement autour du Nouveau Modèle de Développement est proposé, ainsi qu'un mécanisme, sous l'autorité de Sa Majesté le Roi, de veille stratégique, de suivi de cohérence et d'impulsion de chantiers transformationnels ;
- **Un Etat protecteur et régulateur, qui assure ses fonctions régaliennes pour garantir la sécurité des citoyens et de leurs biens, réduit les insécurités réelles ou perçues, protège les libertés et la pluralité, et laisse s'exprimer toutes les énergies selon des règles transparentes et responsabilisantes, renforçant l'ancrage aux principes de l'Etat de droit et de la bonne gouvernance.** Il assure un cadre propice à la libération des énergies, au sens de la citoyenneté et du civisme, par le développement de capacité des acteurs, par la territorialisation de son organisation et assure le respect des droits et devoirs de manière efficace et juste. Il met en place un cadre de confiance et de responsabilité, qui renforce la sécurité juridique et morale des acteurs et citoyens à travers un système judiciaire sans faille, des lois claires, des règles du jeu transparentes applicables en toute indépendance, faisant l'objet d'évaluation régulière étroitement liée à la reddition des comptes et respectant les valeurs d'éthique et de moralité ;



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN

²³ Le « tiers-secteur » désigne l'ensemble des acteurs à l'intersection des secteurs public et privé.



- **Un Etat efficace, capable d'assurer la mise en œuvre des politiques publiques et de délivrer les résultats pour le citoyen**, en cohérence avec l'ambition et les objectifs affichés et en phase avec l'urgence générée en particulier par la crise sanitaire de la Covid-19. Le renforcement de l'efficacité exige en particulier l'adoption de nouveaux *principes d'action* propices à l'atteinte de meilleurs résultats, que sont le pilotage par les résultats et l'impact citoyen, qui fait large place à l'expérimentation et l'innovation, une approche systémique, transverse et partenariale dans la conception et l'exécution des stratégies et des politiques publiques, le renforcement des capacités des acteurs à tous les niveaux, le transfert des responsabilités de mise en œuvre aux territoires et aux acteurs locaux, et la veille à la soutenabilité financière et environnementale de l'action.

En somme, il s'agit d'un Etat plus fort, qui tire sa force de sa capacité à orienter, gérer et administrer, en cohérence avec un cap clair et lisible pour tous, et selon des modalités en ligne avec la complexité et imprévisibilité de notre époque. Ce changement de doctrine exigera un renforcement sensible des capacités de l'Etat à remplir ces fonctions principales et à conduire le changement.

2. Des principes d'action communs

Cette nouvelle doctrine implique de nouveaux principes d'action pour l'ensemble des parties prenantes, garants de la mise en œuvre effective et systématique de la doctrine proposée et garants d'un cheminement collectif vers les objectifs de développement. C'est le «Comment» du Nouveau Modèle de Développement. Il s'agit, en fait, de focaliser l'action sur l'impact pour le citoyen, de s'inscrire dans une approche systémique et partenariale, de développer les capacités des acteurs et de mettre en avant la subsidiarité et la soutenabilité écologique et financière.

- **Principe 1 - Approche résultats et Impact Citoyen**

L'impact concret sur la vie du citoyen et l'obligation de résultats doivent devenir les critères premiers de pertinence des stratégies, des politiques publiques et des projets de développement pour tous les acteurs (centralité du citoyen), et de responsabilisation des acteurs. Cela passe par la définition claire d'une vision partagée et d'objectifs communs, la conception de solutions étayées par des analyses et études rigoureuses, basées sur des données fiables et à jour, consolidées par de l'expérimentation, et s'appuyant à l'amont sur la consultation des citoyens. L'engagement de deniers publics doit être conditionné par l'obligation de résultats, et adossé à un mode d'exécution qui soit agile, performant et garantissant l'atteinte des objectifs. Ce principe requiert pour son effectivité une certaine autonomie d'action des responsables, leur permettant de se focaliser sur les résultats, dans un environnement propice à l'initiative et qui encourage l'innovation de tous types (technique, organisationnelle, institutionnelle, etc.), pour la conception et l'expérimentation de solutions nouvelles à des problématiques touchant directement les citoyens.



- **Principe 2 - Approche systémique et partenariale**

Ce principe invite à une approche systémique et partenariale, qui intègre la complexité et l'interdépendance croissante des problématiques et décroïsonne les silos pour laisser émerger tous les potentiels par la co-construction. Cette approche systémique implique nécessairement l'acceptation d'un nouveau mode de gouvernance mettant en place les conditions de la transversalité et de la coordination (partage d'information, des instances de mise en œuvre multipartites, etc.).

Ce principe consiste à mobiliser et faire collaborer systématiquement tous les acteurs concernés aussi bien dans la conception que dans la mise en œuvre des stratégies ou projets. Ce recours au dialogue et à la co-construction s'impose du fait que les solutions conçues collectivement sont plus efficaces que les solutions conçues par un acteur seul. En matière de mise en œuvre, ce principe consacre le partenariat et le « faire-faire », selon lequel chaque tâche est confiée à l'acteur le mieux à même de l'exécuter avec succès au regard de ses compétences et capacités, dans un cadre responsabilisant et dûment régulé. A titre d'exemple, il s'agira d'associer davantage les acteurs de la société civile qui ont les capacités à la mise en œuvre de projets de développement social sur le terrain, au plus près des bénéficiaires.

- **Principe 3 - Renforcement des capacités**

Le troisième principe, condition sine qua non à la réalisation de tous les autres, est d'œuvrer au développement et au renforcement des capacités propres et organisationnelles de tous les acteurs, y compris l'Etat : tout en élargissant l'espace de participation de tous les acteurs, il sera nécessaire de s'assurer que ces acteurs disposent des compétences humaines et des capacités techniques et financières pour renforcer leur participation. Il s'agit de doter l'ensemble des acteurs des capacités nécessaires leur permettant de mobiliser leurs énergies en faveur de la concrétisation des objectifs de l'ambition de développement. Après la construction des infrastructures, la construction des capacités humaines et organisationnelles constitue un levier essentiel de développement du Royaume et une condition au changement de doctrine préconisé. Cette dernière exige de l'Etat de renforcer en particulier certaines compétences (conception, ingénierie de contenus, régulation, animation, suivi et évaluation). Elle nécessite également de créer l'espace et les marges pour l'expression et l'utilisation de ces compétences, en encourageant l'initiative et l'expérimentation, à travers notamment une approche de conduite du changement, et en protégeant la prise de risque.



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



Encadré 7 : Présentation de « l'Approche Itérative pour la résolution de problèmes »

L'Adaptation itérative pour la résolution de problèmes (PDIA), est une nouvelle approche pour réaliser des réformes. Cette approche est actuellement mise en œuvre dans de nombreux pays pour la conduite du changement. Elle rejoint dans son esprit autant que dans son fond les principes d'action préconisés dans le NMD. L'approche PDIA repose sur quatre principes :

- **Mettre l'accent sur l'identification de problèmes réels à résoudre**, leur hiérarchisation, et la recherche de solutions locales - au lieu de transposer des solutions prédéterminées, qualifiées de solutions basées sur les « bonnes pratiques ».
- **Créer et protéger un environnement au sein des organisations** autorisant une prise de décision qui encourage la déviance positive et l'expérimentation - au lieu de développer des projets et des programmes en exigeant que les agents les mettent en pratique exactement comme prévu.
- **Promouvoir l'apprentissage actif par l'expérience et l'expérimentation**, avec une rétroaction fondée sur des preuves et évaluations, intégrées à la gestion courante qui permet l'adaptation en temps réel, au lieu d'attendre de longs délais pour tirer les enseignements de l'évaluation a posteriori.
- **Impliquer, dans une équipe en réseau, des agents issus de tous les secteurs et toutes les organisations pertinentes au problème à résoudre**, pour s'assurer de la viabilité, de la légitimité et de la pertinence des réformes - au lieu d'impliquer un nombre réduit d'experts externes qui prônent la diffusion de l'innovation du sommet vers la base.



Des solutions locales
à des problèmes
locaux



Promouvoir la
déviance positive
adaptée aux
problèmes, dans
des environnements
protégés



Expérimenter,
apprendre, itérer,
adapter



Propager par la
diffusion

Source : <https://bsc.cid.harvard.edu/>



• **Principe 4 - Subsidiarité des territoires**

Le quatrième principe est de renforcer la subsidiarité, notamment dans les territoires : la réduction des disparités spatiales, la pertinence des politiques publiques, ainsi que le souci de durabilité et de résilience, supposent des politiques au plus proche du citoyen et du territoire. « Des solutions adaptées à chaque région, selon ses spécificités et ses ressources », ainsi que Sa Majesté l'a rappelé, émergeront dans le cadre de la coordination entre acteurs régionaux, et à travers la mutualisation des efforts locaux.

Pour y parvenir, il s'agit de maximiser les marges de décision et d'action au niveau le plus pertinent pour permettre une action agile et efficace. Le NMD propose que la conception des politiques publiques soit portée en priorité par les territoires, pour favoriser l'émergence de solutions au niveau local, innovantes, en cohérence avec la vision de développement et les grandes lignes retenues au niveau national. Ce principe de subsidiarité implique, en plus de l'accélération des réformes de déconcentration et de décentralisation, de faire des acteurs territoriaux les principaux acteurs du développement des régions et d'élargir leurs marges d'action et les outils de développement auxquels ils ont accès, comme le recours à des autorités régionales de développement pour porter des projets d'envergure ou la dynamisation du tiers secteur comme acteur du développement local.

• **Principe 5 - Soutenabilité et efficience**

Le cinquième principe est l'intégration systématique dans l'action des acteurs de la soutenabilité des ressources et l'efficience des choix de développement. Les contraintes de plus en plus fortes sur les ressources imposent d'intégrer dans l'action les exigences de durabilité environnementale et de soutenabilité financière, à travers un usage raisonné de ces ressources ainsi que leur valorisation et préservation pour les générations actuelles et futures. Cela concerne autant les ressources naturelles que les ressources financières et passe par des décisions sobres et efficaces en termes d'usage des ressources, basé sur une analyse systématique des coûts et bénéfices. S'agissant de la soutenabilité environnementale, l'anticipation des externalités de tout projet sur l'environnement doit être rendue systématique, et l'arbitrage doit se faire en faveur de la préservation des ressources en cas d'externalités négatives fortes. En outre, l'efficience des dépenses publiques doit être régulièrement évaluée.



[Retour au Sommaire](#)



Encadré 8 : Grille d'adéquation aux principes d'action du NMD

Pour leur pleine appropriation par les acteurs, ces principes d'action pourraient être accompagnés d'outils et guides permettant leur dissémination et leur utilisation effective, dans le cadre d'une approche de conduite du changement. Ces outils pourraient inclure une « grille d'adéquation au NMD », une liste de critères simples permettant aux acteurs de vérifier et démontrer l'alignement de leurs initiatives avec les principes d'action ici préconisés.

Critères	Éléments d'évaluation de l'adéquation
Cohérence avec l'ambition nationale	• Comment la proposition de projet/politique/stratégie contribue-t-elle à l'atteinte de l'ambition de Développement à horizon 2035 ? • Estimation de la contribution du projet aux indicateurs clés, quand pertinent (PIB, Emploi, Inclusion, capital humain, genre, etc.)
Approche partenariale	• Arrangement institutionnel de conduite du projet : identification des entités publiques avec lesquelles une coordination doit être assurée et partage des rôles et des responsabilités • Processus de concertation et de consultation, citoyenne et intergouvernementale/institutionnelle
Subsidiarité	• Rôle de l'échelon territorial et de tous ses acteurs dans cette proposition et ses modalités de mise en œuvre • Moyens dont disposent/accordés aux territoires pour la participation à la conception et mise en œuvre
Impact citoyen, suivi évaluation et communication	• Proposition de cadre de suivi-évaluation propre au projet, avec ses objectifs et indicateurs propres • Dispositif de collecte de données et feedback loop • Plan de communication, d'accès aux données
Innovation, expérimentation	• En quoi cette proposition se distingue des politiques/projets conduits précédemment ? A-t-elle fait l'objet d'expérimentation ? • Quels sont les éléments de rupture ou d'innovation qu'elle propose, dans sa conception technique, son contenu, ou son approche collaborative et institutionnelle ?
Renforcement des capacités	• Evaluation du niveau de capacités des principaux acteurs/porteurs identifiés • Identification des besoins en matière de renforcement de capacités (techniques, financières, leadership, digital, etc.) et modalités de leur renforcement
Soutenabilité	• Identification des impacts économiques, sociaux et environnementaux du projet • Identification des externalités attendues, positives ou négatives • Analyse coûts/bénéfices globale du projet • Analyse des risques et stratégie de gestion des risques



3. Les engagements des acteurs

Cette nouvelle doctrine d'équilibre entre un Etat fort et une société dynamique et responsable a des implications sur la place et le rôle des principaux acteurs : acteurs publics, privés ou tiers secteur. Elle renforce la légitimité des acteurs et leur représentativité. Elle élargit leur champ d'intervention et de contribution à la création de valeur. Elle les responsabilise dans la mise en œuvre du nouveau modèle et favorise la synergie et la complémentarité entre eux.

Ci-après une brève description focalisant sur les acteurs publics, le secteur privé, et le tiers secteur. Ces descriptions ne sont pas exhaustives, et ont, avant tout, pour but de mettre l'accent sur la distribution et complémentarité des rôles et sur l'élargissement de l'espace et des marges d'intervention pour certains acteurs, qui sont nécessaires à l'installation de la nouvelle doctrine d'équilibre entre un Etat fort et une société dynamique et responsable.

- **Les acteurs publics**

Les instances constitutionnelles, incarnation du choix démocratique et d'une vie publique et institutionnelle efficiente, doivent jouer pleinement leur rôle. Le Parlement, pilier du choix démocratique, doit être doté de tous les moyens financiers et de toutes les compétences techniques nécessaires pour jouer son rôle législatif et de contrôle et de suivi de l'action gouvernementale. Sa vocation première, l'élaboration des lois, doit être renforcée en vue d'améliorer le rendement législatif, sa fluidité, la révision et la modernisation régulière des lois. Sa seconde mission, de contrôle et de suivi de l'action gouvernementale, doit être pleinement remplie à travers la multiplication des évaluations des politiques publiques, et leur diffusion systématique auprès de l'opinion publique afin d'alimenter le débat sur les choix de politique publique. En outre, toutes les institutions participatives et de veille sur l'Etat de droit et la bonne gouvernance, comme la Cour des Comptes, le CESE, le CNDH, le Conseil de la Concurrence et l'INPPPLC doivent pouvoir assurer pleinement leurs prérogatives conformément aux dispositions de la Constitution. Pour cela, les lois créant ces institutions devraient être réévaluées régulièrement et révisées lorsque nécessaire, et leurs ressources managériales doivent être renforcées. La vulgarisation et la communication de leurs décisions, avis et documentation auprès des citoyens doivent être élargies, car elles permettent d'animer le débat public et de faire de tous, citoyens, société civile et médias, les garants de la qualité et de l'intégrité de l'action politique.

Le Gouvernement, émanation de la majorité issue des urnes, est responsable de l'élaboration de son programme gouvernemental, qui fait l'objet d'un vote de confiance du parlement, et de son déploiement opérationnel, en alignement avec les Orientations Royales. Le Gouvernement est responsable à son niveau de l'alignement et la coordination horizontale de son action, entre les différents ministères et institutions sous son contrôle. Un tel alignement interministériel exige un changement de culture politique en phase avec une interprétation constructive et responsable de la notion de majorité gouvernementale, qui doit être portée avant toute chose par la convergence des programmes politiques et électoraux,



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



la cohérence des coalitions, l'unité et la crédibilité du leadership. Il exige également un gouvernement à la structure lisible et efficace, apte à interagir positivement avec les autres institutions constitutionnelles (parlement, pouvoir judiciaire, Cour des Comptes, CESE, institutions de gouvernance...) et à coordonner son action avec les autres partenaires et forces vives du pays conformément à la vision stratégique portée par le Chef de l'Etat. La cohérence horizontale pourrait être soutenue par l'organisation du gouvernement en grands pôles ministériels, ainsi que par la mise en place ou le renforcement de mécanismes d'appui à la coordination et au suivi. S'inspirant de certaines expériences étrangères réussies, il est recommandé d'institutionnaliser, au niveau du Chef de Gouvernement, une unité d'appui à la mise en œuvre et au suivi de la performance des politiques publiques et réformes. Elle permettrait d'assurer un suivi étroit de l'avancement des chantiers, et d'appuyer leur mise en œuvre et le dénouement de blocages éventuels, en étroite coordination avec les départements. Le gouvernement est appelé à communiquer et à informer régulièrement les représentants de la nation mais aussi l'opinion publique de son action et de ses résultats. La réhabilitation de l'action politique et le renforcement de la confiance Etat-Citoyen rendent une telle démarche incontournable.

L'administration doit retrouver sa vocation première d'être au service du citoyen. La vision du citoyen par l'administration devrait évoluer d'« administré » vers la vision du citoyen comme « usager-contribuable », à qui un service de qualité est dû. Cela passera notamment par une administration moderne, intégralement numérisée et aux procédures simplifiées. La numérisation serait également mobilisée pour le suivi, l'évaluation et la mesure de la qualité de services au citoyen, l'amélioration de la communication de l'administration et pour le renforcement de la transparence et l'accès aux données publiques. Les possibilités de recours doivent être ouvertes pour le citoyen en cas de litige ou d'insatisfaction en liaison avec les services rendus par l'administration. L'amélioration de la qualité du service au citoyen requiert également de l'administration de se concentrer sur les missions essentielles pour le bon fonctionnement de tous les secteurs économiques et sociaux, que sont la conception des stratégies et des politiques publiques, leur suivi et leur régulation, et de progressivement confier les missions publiques d'exécution à des structures autonomes ou de les déléguer selon une approche contractuelle. La communication de l'administration devrait être améliorée pour assurer une plus grande transparence de son action pour le citoyen et une plus grande accessibilité de cette information au citoyen, aux médias et à la société civile.

- **Le Secteur privé**

Le secteur privé national et étranger a un rôle incontournable à jouer dans la création de valeur et d'emplois, et dans la responsabilité sociale et environnementale. Si le rôle de l'Etat investisseur est extrêmement important, particulièrement en phases de crise ou d'atonie nécessitant une réponse contracyclique, une intensification structurelle de la création de valeur ne sera pas possible sans un secteur privé fort, audacieux, entrepreneurial, ouvert à la prise de risques, et exploitant résolument les opportunités économiques nouvelles. Il est attendu du secteur privé d'être davantage responsable et entreprenant, de participer à l'effort d'inclusion et de protection sociale, et d'investir dans une démarche gagnant-gagnant avec



les territoires, en veillant à un juste partage de la valeur créée. Ce repositionnement passerait notamment par un dialogue constant de partenariat entre le secteur privé, dûment représenté dans toute sa diversité, de la TPME aux grands groupes, les acteurs sociaux, et l'Etat.

• Le Tiers secteur

Le nouveau référentiel de développement appelle à l'implication forte du « tiers secteur », qui regroupe tous les acteurs à l'intersection entre le public et le privé, constitué de communautés territoriales, d'acteurs locaux représentatifs, de fondations d'utilité publique ou à but non lucratif, d'acteurs de l'économie sociale, et d'entreprises à mission, particulièrement au niveau local. Ces entités doivent devenir des partenaires à part entière de l'Etat et du secteur privé dans le projet de développement, mettant à profit leur expertise, leur connaissance du terrain et leur proximité des bénéficiaires cibles. Elles doivent répondre à des critères élevés de responsabilité et renforcer leurs capacités techniques et financières pour accompagner divers chantiers, que ce soit dans leur dimension de plaidoyer ou dans une approche de « faire-faire » contractuelle. Le noyau dur de ce tiers secteur devra être constitué autour d'une société civile de nouvelle génération, mieux outillée et davantage impliquée dans l'œuvre de développement.

Une relation nouvelle, faite de confiance et d'engagement mutuel, doit être instaurée entre l'Etat et le tiers secteur : la réduction des obstacles d'ordre administratif, légal ou financier entravant l'émancipation de ce tiers secteur aura pour corollaire de nouvelles exigences de professionnalisme, de compétence, de transparence et de respect des engagements et missions d'intérêt général.

Les acteurs représentatifs et les corps intermédiaires sont également appelés à jouer pleinement leur rôle dans le cadre de ce Tiers secteur. Au niveau local, les partis politiques demeurent des acteurs clés de l'encadrement des citoyens dans leur engagement civique et dans leur participation politique et sociale. Les syndicats et les chambres professionnelles, dans leur mission d'intermédiation, sont également à mobiliser. La consolidation de leurs compétences, moyens et légitimité, doit en faire des partenaires crédibles de l'Etat, aussi bien au niveau national que dans les territoires.



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



Encadré 9 : Tiers secteur : définition et benchmarks internationaux

Le NMD propose de faire du tiers-secteur une véritable troisième voie, levier de création de richesses, d'emplois, d'inclusion, de progrès social et de développement des territoires. Le « tiers-secteur » désigne l'ensemble des acteurs à l'intersection des secteurs public et privé, (associations, coopératives, mutuelles) qui engagent des activités économiques à visée sociale, organisées de manière autonome et gérées de manière collégiale, avec une lucrativité limitée et à échelle locale avec un fort engagement des communautés concernées. Le tiers-secteur s'est organisé en réponse à des besoins que ni l'Etat ni le marché ne parviennent à satisfaire avec efficacité. Ses principes sont alignés avec des formes ancestrales de solidarité au Maroc, à fort ancrage territorial, telles que la touiza, l'agoug, l'ouziaa ou encore les khattaras.

La revue et analyse de l'expérience internationale, dans divers pays, démontre la capacité du tiers secteur à apporter des solutions pour répondre à des besoins sociaux dans des domaines nouveaux et géographiquement variés, et d'être un partenaire de l'Etat pour relever les défis sociaux accentués par la crise actuelle de la Covid-19 et d'accompagner la transition du Maroc vers un développement inclusif, durable et centré sur l'humain.

Le Royaume-Uni, dès les années 1990, avec le *New Labour*, a promu le secteur au rang de partenaire privilégié dans l'élaboration et la conduite des politiques publiques. Le *Compact on Relations between Government and the Voluntary and Community Sector in England* (1998) fournit un cadre légal à l'action conjointe du secteur public et du tiers-secteur, ainsi qu'un code de bonne conduite.

En Espagne, le groupe Mondragon, plus grand groupe coopératif au monde, dispose d'une des expériences les plus importantes de coopération industrielle, mobilisant des investissements nationaux et internationaux dans l'industrie et la finance. La compétitivité des entreprises du groupe est principalement basée sur un écosystème de transformation sociale innovant et solidaire, ancré dans les territoires et soutenu par l'Université de Mondragon.

La France a récemment choisi le chemin de l'économie responsable, qui est une troisième voie entre secteurs public et privé. Un nouveau modèle d'entreprise à mission concilie but lucratif et prise en compte des aspects sociaux et environnementaux, au-delà de la simple dimension RSE. La société à mission « vise à concilier deux notions que sont l'intérêt commun des associés d'une part et la poursuite d'un objectif plus large d'intérêt général d'autre part. Ce nouveau statut permet aux entreprises volontaires de faire entrer des objectifs sociaux et environnementaux dans leur objet social ». La loi PACTE, adoptée en 2019, a posé un cadre juridique innovant reconnaissant le statut de société à mission. Ce nouveau modèle hybride bénéficie du soutien de plusieurs entreprises, réunies autour d'une Communauté des Entreprises à Mission.

Ashoka, une organisation non-gouvernementale présente à l'international représente un des écosystèmes d'entrepreneuriat social les plus larges au monde. En s'appuyant sur la plateforme virtuelle qu'elle a créée, Ashoka met ses membres en relation dans une dynamique d'émulation, d'essaimage et de co-construction, et a soutenu la création de très nombreuses entreprises sociales à fort impact.



4. Un cadre de confiance et de responsabilité

Pour être porteuse de bien commun et de développement inclusif, la libération des énergies et des initiatives promues par le NMD doit se déployer dans un cadre qui garantit la possibilité d'agir en confiance et en responsabilité selon des règles claires et appliquées à tous, consacrant l'ancrage aux principes de l'Etat de droit, de la bonne gouvernance et des libertés. Ce cadre est nécessaire pour que s'expriment pleinement toutes les volontés de participation au développement du pays, corolaire de l'attachement de tous les marocains au devenir de la Nation, et pour que se renforce le sens de la citoyenneté et du devoir civique. Ce cadre doit assurer l'autonomie des différents acteurs impliqués, et sécuriser leurs engagements respectifs, et ce en tissant une toile de confiance entre les citoyens et les institutions, entre les sphères politique et économique, entre l'Etat et la société civile.

Si la nouvelle doctrine du rôle de l'Etat élargit les champs et l'autonomie d'action des acteurs, ce cadre doit permettre de les mettre en responsabilité. L'autonomie de décision, le renforcement des libertés, la lisibilité des leaderships et la traçabilité de l'action doivent aller de pair avec des devoirs assumés et la responsabilisation de tous. Les zones grises, les foyers de corruption, les corporatismes qui minent l'intérêt général, les ambiguïtés qui sapent l'autonomie des individus et des acteurs politiques ou économiques, ne peuvent être résorbés sans une mise en responsabilité accrue des décideurs vis-à-vis de leurs missions, des citoyens vis-à-vis de la loi et des institutions, de la société civile vis-à-vis de ses engagements, du secteur privé envers ses devoirs sociaux et environnementaux.

Il est proposé un cadre de confiance et de responsabilité articulé autour de 5 composantes, adossée à des valeurs, à des normes et à des institutions, qui viennent en grande part répondre de manière directe ou transverse aux nœuds systémiques identifiés dans le diagnostic.

- Une justice protectrice des libertés et source de sécurité

La libération des énergies des citoyens et des entreprises, dans le sens de la création de valeur, du développement des capacités, de la citoyenneté et du civisme et du juste équilibre entre intérêt particulier et général, exige une justice efficiente et intègre, des lois claires sans ambiguïtés et zones grises, et une affirmation et protection des libertés. Le système judiciaire, avec ses trois institutions directrices, devra améliorer sa coordination interne, en vue d'une meilleure cohérence et de plus de transparence. Les compétences des magistrats et des auxiliaires de justice doivent être renforcées, et mises en phase avec les évolutions de la société. Par ailleurs, une « justice au service du citoyen », ainsi que l'a voulu Sa Majesté le Roi, requiert une plus forte appropriation de la Constitution par les citoyens, à travers la levée des obstacles au droit des citoyens à présenter des motions en matière législative et à saisir le juge pour exception d'inconstitutionnalité.



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



La réforme de la justice doit être parachevée dans sa totalité, conformément aux résolutions de la charte de la réforme du système judiciaire, pour améliorer sa performance, atténuer sa lenteur, et lutter à tous les niveaux du système contre la corruption, source d'abus et d'insécurité pour les citoyens. Il s'agira notamment d'accélérer la numérisation des procédures internes pour leur traçabilité, la publication des décisions de justice pour leur transparence et la création d'une plateforme e-justice procurant à tout citoyen un service judiciaire efficace, rapide et de proximité, y compris par la notification électronique. Les mêmes exigences de transparence, d'impartialité et d'équité devront être promues en matière de justice commerciale, qui constitue un déterminant majeur de l'environnement des affaires et un facteur d'appréciation des risques par les investisseurs nationaux et étrangers. Par ailleurs, le désengorgement des tribunaux nécessite le renforcement de l'arbitrage et la médiation pour soutenir et accompagner les procédures classiques.

Du côté des lois, il est nécessaire d'œuvrer à l'harmonisation et à la cohérence du cadre légal et réglementaire, à l'évaluation régulière de la pertinence et de l'efficacité des lois, et à l'accélération du rythme de production des textes législatifs. Dans ce sens, le parlement a un rôle crucial à jouer, en vue d'augmenter la productivité législative, la qualité des lois, leur lisibilité et leur vulgarisation auprès du citoyen. Le Secrétariat Général du Gouvernement ainsi que les instances de contrôle et de régulation ont également un rôle de suivi de l'élaboration législative et de l'effectivité des lois et de veille sur la cohérence de l'architecture législative. Des opérations de revue et d'évaluation des lois doivent être conduites à une certaine échéance, par exemple tous les dix ans comme dans certains pays.

Le renforcement des libertés individuelles et publiques et leur protection par le système judiciaire sont une condition nécessaire à la création d'un climat de confiance et à la libération des énergies. Les mutations sociales et culturelles que connaît le Maroc, les aspirations nouvelles des citoyens, telles que soulignées durant les séances d'écoutes, rendent urgente l'instauration d'une nouvelle relation entre l'Etat et les citoyens autour de l'affirmation et du respect des libertés publiques et individuelles. Pour enclencher cette dynamique de libertés et de responsabilité, il est nécessaire de réduire significativement les zones grises (imprécisions, ambiguïtés dans les textes, ou décalages flagrants avec la pratique) qui continuent d'imprégner plusieurs articles du Code pénal, et d'œuvrer plus généralement à réduire les marges d'arbitraire dans les relations entre autorités constituées et citoyens. Ceci passera notamment par une interprétation positive de la Constitution, qui s'appuie autant sur les valeurs universelles consacrées par les conventions internationales auxquelles le pays adhère que sur les valeurs ancestrales du Royaume.

- **Une vie publique marquée par la probité et l'exemplarité en matière d'éthique**

L'affirmation de la primauté de l'intérêt général, préalable à la mobilisation collective au service de la Nation, exige un renforcement des valeurs d'éthique et de probité, qui doit passer par une moralisation rigoureuse de la vie publique, et par une



exigence d'exemplarité des responsables publics. Les conflits d'intérêts, les collusions et les rentes indues, les immixtions et les interférences entre sphères autonomes, politiques, économiques, sociales, effritent la confiance envers les institutions, alimentent l'indifférence à l'égard de la participation politique et la défiance envers les décideurs. La sortie de cette spirale de défiance nécessite un renforcement de la moralisation de la vie publique. Ceci passera par des mesures spécifiques, comme la réforme de l'arsenal juridique existant sur la moralisation de la vie publique, en élargissant le périmètre des déclarations d'intérêts et des règles d'incompatibilité. L'accès à l'information, la transparence, l'évaluation et le suivi des politiques, les médias autonomes, l'action citoyenne de la société civile, sont également des garde-fous contre les dépassements, qu'il est urgent de remettre aux devants pour renforcer la confiance des citoyens.

- **Des institutions de gouvernance économique indépendantes et effectives**

La libération des énergies entrepreneuriales et de l'initiative privée, essentielles à l'accroissement de la création de valeur, exige des règles qui assurent l'égalité des chances économique. La sphère économique étant le terrain naturel de jeu d'intérêts particuliers et de dynamiques de connivence, d'ententes, et de rentes indues, il est essentiel que sa gouvernance fasse l'objet d'une vigilance accrue. **Cela passera par le renforcement des fonctions de régulation indépendantes**, qui sont essentielles pour assurer un fonctionnement transparent du marché et de la concurrence loyale. La régulation devra être renforcée dans des secteurs tels que la finance, les télécoms, l'énergie, et devra être étendue à des secteurs comme l'eau, les transports, le foncier voire l'enseignement et à tout autre secteur où l'ouverture à l'initiative privée et la multiplication d'acteurs sont nécessaires pour instaurer un cadre concurrentiel propice à la création de la valeur.

Il est essentiel que la régulation puisse assurer un accès plus aisé à ces secteurs pour les opérateurs potentiels et garantisse un service de qualité au citoyen, quelles que soient leur localisation, leur origine sociale ou encore leur taille pour les entreprises (par exemple, l'accès des PME au crédit doit être amélioré, l'accès au numérique dans les territoires également, etc.). Ce renforcement de la régulation fait appel à des compétences nouvelles à acquérir et à renforcer, de même qu'il fait appel à l'indépendance des autorités de régulation, voire dans certains cas, comme pour l'ANRT, le Conseil de la Concurrence et l'INPPLC, à l'exercice du pouvoir d'investigation et de sanction.

L'amélioration de la gouvernance économique nécessite également l'élimination des barrières inévitables et des situations de rentes injustifiées, la réduction de la bureaucratie, des autorisations, des licences et agréments, souvent sources de corruption et de connivence public-privé, pour les remplacer chaque fois que cela est possible par de simples déclarations ou des cahiers de charges. **Elle passera enfin par davantage de transparence en matière d'octroi des exonérations fiscales et des aides publiques et dans l'attribution des marchés publics**, dans le cadre de la veille à la juste concurrence et à la réduction des conflits d'intérêts.



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



- **Reddition des comptes, évaluation systématique et accès à l'information**

La responsabilisation des acteurs ne peut se faire sans une réelle mise en œuvre de la reddition des comptes, sur la base d'une évaluation systématique de leur action au regard des objectifs spécifiques assignés et de la conformité à la loi, et basée sur un accès régulier et ouvert à l'information fiable. La corrélation entre responsabilité et reddition des comptes est d'ailleurs un des principes clés de la Constitution de 2011.

Le renforcement de l'évaluation est un levier essentiel de la reddition des comptes, et plus largement un levier d'amélioration de l'efficience de toute l'action publique. A ce titre, l'évaluation des stratégies, des politiques publiques et des programmes doit être rendue systématique, autant dans une démarche de responsabilisation des décideurs que dans une démarche d'amélioration et d'ajustement de l'action au regard des résultats. En plus du travail de la Cour des Comptes ou encore du Parlement à travers les missions d'audit et de contrôle, la démarche d'évaluation gagnerait à être intégrée pleinement dans l'action des départements chargés de la mise en œuvre, comme outil de pilotage de leur action et d'ajustement en fonction des résultats observés sur le terrain. Cet impératif d'évaluation s'applique également aux partenaires de l'Etat, qu'ils soient du secteur privé ou de la société civile, en particulier en accompagnement de l'approche de contractualisation basée sur les résultats et la performance.

Ce renforcement de l'évaluation comme outil de reddition des comptes et levier d'efficacité de la conception et du pilotage de l'action publique exige un accès à l'information ouvert, fiable et régulier, dans le respect de la protection des données personnelles. La Commission a relevé, au cours de ses travaux que de nombreux domaines sont marqués par un déficit de partage d'information avec le public, ou du moins, par un déficit d'information suffisamment à jour et avec un niveau de granularité suffisant pour permettre des analyses d'évaluation pertinentes. L'amélioration de l'accès à l'information passera par un renforcement et une modernisation de l'outil statistique national, qui doit être en mesure de mettre à disposition du public toute l'information dont il dispose, dans des délais courts après leur collecte, et dans des formats exploitables. L'amélioration de l'accès à l'information exige également la révision de la loi relative à l'accès à l'information et l'adoption pleine des normes de Gouvernement Ouvert auxquelles le Maroc a souscrit en 2018.

- **Une participation citoyenne renforcée, pilier de la démocratie représentative et participative**

Un fonctionnement démocratique a minima, réduit aux aspects formels et aux élections, sur fond de tension persistante entre le champ politique et les autres partenaires de la société civile, dévitalise le processus démocratique.

Au regard de l'attachement des citoyens au choix démocratique, il est essentiel que la participation politique soit élargie et renforcée, pour contribuer à l'efficacité de l'action publique et à la mobilisation pleine et entière des citoyens.



A cette fin, les corps intermédiaires, en particulier les partis politiques, piliers de la démocratie représentative, doivent être revitalisés. La participation politique gagnerait à être redynamisée par une plus grande ouverture des partis sur les forces vives de la société, et par une sanctuarisation du champ partisan. Cela passe notamment par le renforcement des capacités des partis à produire des idées, à animer la réflexion politique, et à encadrer les citoyens dans leur engagement civique et dans leur participation politique et sociale au niveau central et territorial. La modernisation et le renforcement des capacités des partis, leur attractivité auprès des citoyens et leur capacité à mobiliser les compétences sont des leviers majeurs en vue de restaurer les corps intermédiaires dans leur vocation première de représentants des citoyens, d'acteurs de la vie publique et de producteurs d'idées et d'engagements civiques. Les acteurs représentatifs, élus de la Nation, doivent en outre faire preuve d'exemplarité et de probité, valeurs incontournables en vue de réhabiliter le champ politique aux yeux des citoyens.

Simultanément, la démocratie participative doit être renforcée par la multiplication des canaux de médiation, traditionnels ou innovants, dans un souci d'inclusion, de pluralisme et de proximité. Le périmètre de la démocratie participative doit être élargi pour mieux tenir compte des problématiques propres aux territoires et aux groupes sociaux, à travers le recours à des mécanismes tels que les budgets participatifs au niveau communal, ou la délégation de services publics de proximité à des communautés de base. La participation sera aussi renforcée par le déploiement, au niveau des régions, d'institutions comme les conseils régionaux économiques sociaux et environnementaux qui assurent une représentation plurielle de toutes les sensibilités et de tous les intérêts au sein des territoires.

Enfin, des médias autonomes, une société civile émancipée et responsable, un Parlement capable d'assurer ses attributions législatives, d'interpellation de l'exécutif et d'investigation, sont essentiels pour nourrir et accompagner une vie publique riche, dynamique et inclusive, empreinte de civisme, et renforçant le sentiment d'appartenance de tous les citoyens à un projet commun.



[Retour au
Sommaire](#)



Encadré 10:

Une citoyenneté réenchantée : valeurs partagées, libertés et civisme

Le Nouveau Modèle de Développement (NMD) appelle à libérer les énergies dans un cadre de confiance et de responsabilité. Bâtir et préserver la maison commune passe par la primauté de l'intérêt général sur les intérêts particuliers et la consécration de ce principe comme pilier de l'espace public. Le civisme, l'adhésion citoyenne responsable et l'attachement au pays, depuis le souci du local jusqu'à l'intérêt national, sont les ciments de cet espace public dynamique, solidaire et équitable que promeut le NMD.

Comment allier la garantie des libertés personnelles et collectives, moteurs d'action et d'initiatives, et le civisme responsable et engagé dans la promotion et la défense de l'intérêt général ? Par la restauration de la confiance, la consolidation de l'Etat de droit, la centralité du citoyen et le respect de la dignité humaine, la défense de l'équité ; et par la mobilisation de l'intelligence collective autour d'une vision commune et de valeurs partagées.

Le NMD vise à enclencher une dynamique vertueuse où les différentes politiques publiques, en lien avec des services publics de qualité, la protection sociale universelle ou la promotion du travail décent, adossées à une justice consacrée dans son indépendance et sa compétence, et à des instances de régulation effectives, contribuent à tisser une toile de confiance et d'adhésion entre les citoyens et les institutions.

Le NMD fait de la promotion de l'égalité entre tous les citoyens, hommes et femmes, et du respect de l'altérité, les principaux axes d'une démarche visant à construire une société émancipée, partenaire d'un Etat fort.

L'engagement et la participation politiques renforcés, ainsi que l'amélioration continue des prestations publiques, enclencheront un cycle positif se nourrissant de l'exemplarité de l'Etat comme de la responsabilité des citoyens. Il permettra aux Marocaines et aux Marocains de devenir les acteurs d'un civisme renouvelé par la fierté de l'appartenance et l'adhésion à l'horizon commun, porté aussi bien par la tradition pluriséculaire de cohésion nationale que par le souffle d'une citoyenneté dynamique, inclusive et engagée.

III. LES AXES STRATEGIQUES DE TRANSFORMATION

Pour atteindre son ambition et ses objectifs fondamentaux, le NMD propose quatre principaux axes de transformation, qu'il sera nécessaire de conduire selon les principes et approches promus par le référentiel de développement et la doctrine organisationnelle présentés dans la section précédente.

D'abord, **l'économie doit évoluer d'une économie à faible valeur ajoutée et à basse productivité**, avec des niches rentières et protégées, à une économie diversifiée et compétitive, portée par un tissu dense d'entreprises innovantes et résilientes. La transformation économique doit générer plus de croissance et d'emplois de qualité pour intensifier la création de valeur et assurer l'insertion de la population active, en particulier les femmes et les jeunes.

Le capital humain doit être renforcé pour donner à tous les citoyens les capacités de prendre en main leur devenir, de réaliser leur potentiel en toute autonomie, et de participer au développement du pays et à son intégration dans l'économie du savoir et de l'immatériel, portées par les compétences. Cet axe suppose des réformes essentielles, exigeantes et urgentes, des systèmes de santé, d'éducation et d'enseignement supérieur et professionnel.

Le troisième axe de transformation, celui de l'inclusion, vise la participation de toutes et de tous, à la dynamique nationale de développement. Toutes les populations, et tous les territoires, doivent être incluses dans l'effort collectif, principalement à travers la participation et l'accès égal aux opportunités économiques, à travers la protection sociale, et à travers l'ouverture et l'acceptation de la diversité de la société marocaine. Les normes sociales discriminantes et les manques de capacités et de compétences, causes d'exclusion, doivent céder la place à une dynamique d'inclusion par la croissance, le travail, la mobilisation citoyenne et le renforcement du lien social.

Les territoires, enfin, sont le lieu du quatrième axe de transformation majeur. De réceptacle final de politiques conçues au niveau central, les territoires doivent devenir le lieu d'élaboration, d'ancrage et de portage des politiques publiques. Ce sera le levier déterminant pour garantir un accès équitable aux services publics, un cadre de vie sain et de qualité, préservant les ressources, respectant tous les affluents de l'identité nationale et garantissant la dignité de tous les Marocains et en tous milieux, au plus près des besoins et des potentialités.

De ces quatre transformations visées émergent des priorités stratégiques. Certaines sont nouvelles et en rupture avec l'existant, comme la place centrale de la culture, la généralisation de la protection sociale à toutes les populations vulnérables conformément aux Orientations de Sa Majesté le Roi lors du dernier discours du trône, et d'autres sont fortement



réaffirmées, dans leur urgence, comme l'éducation fondamentale, la régionalisation ou le renforcement des TPME.

Ces transformations font appel à des leviers communs, qui les traversent toutes, et soulignent une fois de plus le besoin de changement de méthode et de conception du développement, au-delà des spécificités techniques de chaque domaine :

- Mettre autant l'accent sur la qualité des services et des prestations pour les bénéficiaires visés, que sur la disponibilité des infrastructures ;
- Réhabiliter le service public et renforcer sa qualité, en mettant à profit des schémas gagnant-gagnant entre le public et le privé, visant la qualité du service au citoyen, et régulés de manière transparente et efficace et selon les meilleures pratiques ;
- Structurer et valoriser toutes les formes de partenariats entre acteurs, mobilisant l'intelligence collective et toutes les compétences, dans des cadres contractuels responsabilisants avec des engagements clairs ;
- Passer d'une approche de pilotage par les ressources à une approche de gestion autonome par les résultats et la responsabilisation, mettant au premier rang les indicateurs de qualité et d'équité, et en laissant l'autonomie de gestion aux acteurs selon des orientations arrêtées ;
- Valoriser le capital immatériel et promouvoir la recherche et l'innovation dans tous les secteurs : que ce soit dans l'économie, dans l'enseignement supérieur et la recherche, ou dans la culture, tous les axes de transformation supposent une valorisation forte de l'immatériel comme richesse à part entière ;
- Passer de l'inclusion par des solutions palliatives ou correctives à l'inclusion par la conception des politiques, par l'autonomisation des individus, des entreprises, des associations, en renforçant leurs capacités ;
- Valoriser les multiples expériences réussies et les émergences, qu'elles aient été initiées par le public, le privé ou le tiers secteur, pour encourager l'expérimentation et favoriser leur extension au-delà d'« îlots de réussite isolés » ;
- Utiliser le numérique comme levier transverse de transformation, en faveur d'un accès équitable aux services de base, en particulier l'éducation et la santé, l'accès à l'information, l'inclusion économique et financière des populations rurales ou défavorisées.

Les sections suivantes présentent en détail les quatre axes stratégiques, leur lien avec l'ambition, et les principales propositions de la Commission pour relever les défis sous-jacents.



Tableau 2 : Vue d'ensemble des propositions de choix stratégiques par axes de transformation

Axes de transformation	Axe 1 Economie	Axe 2 Capital Humain	Axe 3 Inclusion et Solidarité	Axe 4 Territoires et durabilité
	Vers une économie productive et diversifiée créatrice de valeur et d'emplois de qualité	Vers un capital humain renforcé et mieux préparé pour l'avenir	Vers des opportunités d'inclusion pour tous et un lien social consolidé	Vers des territoires durables et résilients, lieux d'ancrage du développement
Choix stratégiques	1. Sécuriser l'initiative entrepreneuriale 2. Orienter les acteurs économiques vers les activités productives 3. Réaliser un choc de compétitivité 4. Etablir un cadre macroéconomique au service de la croissance 5. Faire émerger l'économie sociale comme secteur économique à part entière	1. Une éducation de qualité pour tous 2. Un système d'enseignement universitaire, de formation professionnelle et de recherche axé sur la performance et porté par une gouvernance autonome et responsabilisante 3. Des services de santé de qualité et à la protection sanitaire comme droits fondamentaux des citoyens	1. Autonomiser les femmes et assurer l'égalité de genre et la participation 2. Favoriser l'inclusion et l'épanouissement des jeunes en multipliant les opportunités et voies de participation 3. Mobiliser la diversité culturelle comme levier d'ouverture, de dialogue et de cohésion 4. Assurer un socle de protection sociale qui renforce la résilience et l'inclusion et matérialise la solidarité entre citoyens	1. Faire émerger un « Maroc des Régions » prospère et dynamique 2. Assurer une réorganisation innovante des échelons territoriaux 3. Favoriser un aménagement intégré des territoires, améliorer l'habitat et le cadre de vie et améliorer la connectivité et la mobilité 4. Préserver les ressources naturelles et renforcer la résilience des territoires au changement climatique 5. Préserver les ressources en eau à travers une meilleure valorisation de la ressource et une gestion plus rigoureuse de sa rareté



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



Axe 1 : Une économie productive, diversifiée, créatrice de valeur ajoutée et d'emplois de qualité

Le Maroc dispose d'atouts et de potentialités considérables pour réussir son décollage économique. Durant les deux dernières décennies, le Maroc a posé les fondations de son émergence à travers des réformes structurelles, une ouverture économique renforcée et des investissements conséquents dans les infrastructures. D'importants gisements de prospérité doivent être exploités plus intensément: un capital naturel abondant qui appelle à être davantage transformé; un capital immatériel riche à valoriser; une position géostratégique privilégiée qui ouvre des opportunités d'insertion dans les chaînes de valeur mondiales; et un marché intérieur à reconquérir et à moderniser. L'ambition du Nouveau Modèle de Développement est de créer les conditions pour que le Maroc tire profit de l'ensemble de ses atouts en devenant une nation d'opportunités, d'entrepreneuriat et d'innovation.

En exploitant l'ensemble de ses potentialités, le Maroc pourra accélérer sa croissance économique qui est l'un des socles du Nouveau Modèle de Développement. Une croissance plus forte dont les fruits sont mieux répartis est indispensable pour améliorer le niveau de vie de la population, offrir des opportunités d'emploi aux jeunes, générer les ressources pour investir dans le capital humain et financer les besoins sociaux. Mais l'économie marocaine est aujourd'hui confrontée au piège des pays à revenu intermédiaire²⁴. L'ambition du Nouveau Modèle de Développement est d'échapper à ce piège, en accélérant la croissance pour atteindre un rythme moyen annuel supérieur à 6%. L'accession à ce nouveau palier permettra de doubler le PIB par habitant à l'horizon 2035.

L'amélioration de la qualité de la croissance est également nécessaire pour un développement inclusif et durable. La nouvelle croissance marocaine est appelée à être plus efficiente, en s'appuyant davantage sur les gains de productivité avec une meilleure allocation de l'investissement vers les capacités productives et une contribution plus forte du secteur privé. Elle doit être plus résiliente, avec une base productive plus diversifiée, et plus riche en emplois, notamment formels, qualifiés et féminins. Enfin, la création de richesse doit être répartie plus équitablement entre les citoyens et entre les régions, en exploitant l'ensemble des potentialités économiques des territoires.

Pour atteindre ce nouveau palier de croissance, le Maroc doit amorcer une dynamique de transformation de son tissu productif. Quatre processus fondamentaux doivent être encouragés pour renforcer la sophistication de l'économie nationale et la faire converger vers la structure des économies les plus avancées : la modernisation du tissu économique existant afin qu'il soit plus formalisé, concurrentiel et productif; la diversification pour introduire de nouvelles activités et de nouveaux savoir-faire; la montée en gamme pour augmenter la valeur ajoutée locale; et enfin, l'internationalisation pour orienter les entreprises vers l'export. Cette

²⁴ Le piège des pays à revenu intermédiaire indique la situation de pays connaissant un essoufflement du rythme de croissance de leur PIB par habitant sur une longue période. La faiblesse des gains de productivité est généralement l'obstacle structurel à leur transition vers la catégorie de pays à revenu élevé.



transformation productive permettra de concrétiser le pari de faire rayonner le Made in Maroc (Cf. Encadré 13. *Paris du NMD : Le Made in Maroc*).

Le dynamisme du secteur privé est au cœur du Nouveau Modèle de Développement.

La réalisation de l'objectif de transformation productive requiert un secteur privé entrepreneurial et innovant, capable de prendre des risques, d'explorer de nouvelles opportunités, de se lancer à la conquête de nouveaux secteurs et marchés et d'affronter la concurrence internationale. L'économie marocaine se caractérise toutefois par un déficit entrepreneurial dans les activités productives et innovantes, qui est le produit d'une culture managériale peu propice à la prise de risque et d'un environnement des affaires peu favorable. L'un des enjeux majeurs du Nouveau Modèle de Développement est de construire un environnement économique incitant à des comportements plus vertueux à travers la libération de l'initiative privée et des politiques publiques favorables à l'entrepreneuriat productif.

Le secteur public doit continuer à jouer un rôle essentiel pour renforcer la compétitivité nationale et stimuler l'initiative privée. Dans la philosophie et l'approche du Nouveau Modèle de Développement, le secteur public doit soutenir le dynamisme économique à travers la production de biens communs, la facilitation de l'initiative privée, la régulation des marchés, la politique macroéconomique et l'encouragement des secteurs d'avenir. En particulier, le renforcement des entreprises publiques à travers une réforme de la politique actionnariale de l'Etat sera nécessaire au vu de leur place structurante dans des secteurs stratégiques pour la compétitivité nationale, ainsi que par leur capacité à animer des écosystèmes sectoriels et territoriaux. Cette réforme passera par l'autonomisation financière des Etablissements et Entreprises Publics (EEP), leur gestion par la performance, la clarification de leur tutelle, et la séparation des fonctions de stratégie, d'opération et de régulation dans tous les secteurs. L'Etat doit également faire de la commande publique un véritable instrument de développement productif et impulser l'émergence d'une économie sociale structurée et innovante, capable de produire des services collectifs et de créer de la valeur économique dans tous les territoires.



[Retour au
Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN

Encadré 11 : Recommandations relatives à la politique actionnariale de l'Etat

Le NMD préconise de faire des EEP un moteur de développement économique et d'amélioration de la compétitivité structurelle, une locomotive pour le secteur privé à travers la structuration d'écosystèmes compétitifs dans les secteurs stratégiques, et des acteurs engagés dans le développement territorial, responsabilisés sur leur impact social et environnemental. Les EEP sont en outre amenés à jouer un rôle clé dans la sortie de la crise de la Covid-19 et dans l'atteinte d'un nouveau niveau de compétitivité et palier de croissance. Afin de transformer les EEP dans ce sens, et en ligne avec les orientations de Sa Majesté le Roi relatives à la création de l'Agence des Participations de l'Etat (APE) et à ses missions, il est proposé de :

- **Reconfigurer le portefeuille public**, pour assurer la distinction entre établissements à caractère non marchand relevant de l'administration, et les établissements à caractère marchand pilotés par l'APE, et pour favoriser les synergies au sein du portefeuille public en passant d'une logique d'offre publique cloisonnée vers une approche systémique et transversale, autour de synergies sectorielles (Finance, transports, énergie, etc.) ;
- **Séparer les fonctions de stratégie, des fonctions d'opération et de régulation, et autonomiser le management des EEP marchands par rapport aux départements de tutelle sectorielle.** Pour sortir de la double tutelle technique et financière des EEP, parfois prescriptive d'orientations divergentes, il est recommandé que les départements sectoriels se focalisent sur la définition des politiques publiques qui doivent dans leur dimension opérationnelle être contractualisées avec les EEP. L'APE serait alors dans une démarche de restructuration des EEP, de valorisation de leurs actifs et de performance. Les modes d'administration des EEP doivent évoluer dans ce sens notamment à travers des conseils d'administration plus réduits et dotés du niveau d'expertise adéquat. Les principaux secteurs doivent être dotés de régulateurs indépendants, pour un cadre favorable à la protection du consommateur et à l'accroissement de l'investissement privé ;
- **Améliorer la transparence financière des activités des EEP marchands, comme préalable nécessaire à leur restructuration et autonomisation financière.** Il s'agit notamment de rendre plus transparente la comptabilité des EEP de sorte à pouvoir défaire les péréquations tacites entre activités ou entre tranches d'une même activité, clarifier les rentabilités de chaque activité, responsabiliser les EEP sur leur performance pour les activités de nature rentable, et mettre en place des schémas de subvention étatiques transparents et ciblés pour les activités à caractère social ou de service public structurellement non rentables et nécessitant un appui financier de l'Etat ;
- **Transformer le statut juridique des EEP à caractère marchand en Sociétés Anonymes** leur permettant d'avoir une plus grande autonomie stratégique, financière et opérationnelle, et une responsabilité plus claire sur leurs résultats, visant à en renforcer la performance ;



- **Opérer un re-engineering organisationnel** permettant de séparer les activités correspondant à des monopoles naturels des activités pouvant être ouvertes à la concurrence et à l'investissement du secteur privé comme opérateurs aux côtés de l'État, et ce dans un objectif d'amélioration de la compétitivité et d'allègement des charges d'investissement pour l'État ;
- **Assurer un environnement propice à la transformation et la conduite du changement au sein des EEP**, notamment à travers la formation et la dotation en compétences porteuses de changement, et la promotion de l'expérimentation et l'innovation ;
- **Favoriser la territorialisation des EEP** et leur engagement en faveur du développement de territoires à travers par exemple la création de démembrement territoriaux des EEP et l'émergence d'EEP à mission orientés vers le développement régional et la valorisation des territoires.

Réussir la transformation de l'économie marocaine nécessite une nouvelle génération de réformes plus complexes, inscrites sur le long terme et portées par un soutien politique fort. Afin de déclencher une dynamique économique systémique mobilisant l'ensemble des acteurs, le Nouveau Modèle de Développement propose une feuille de route fondée sur cinq choix stratégiques : i) la sécurisation de l'initiative privée pour éliminer les entraves réglementaires, les barrières administratives et l'économie de rentes; ii) l'orientation des acteurs économiques vers les activités productives à forte valeur ajoutée à travers un dispositif complet d'appui et d'incitations; iii) un choc de compétitivité pour réduire les coûts des facteurs de production et améliorer leur qualité; iv) un cadre macroéconomique au service du développement; et v) l'émergence de l'économie sociale comme nouveau pilier du développement.

Les choix stratégiques proposés par le Nouveau Modèle de Développement doivent être mis en œuvre d'urgence pour construire l'économie de l'après Covid-19. L'épidémie de la Covid-19 a provoqué une crise économique d'une profondeur inédite qui a révélé les faiblesses du tissu productif national et altéré fortement son potentiel de croissance. Cette crise nécessite une action volontariste pour la sauvegarde des entreprises, et laisse présager de nouvelles opportunités avec le développement des industries de la vie et la relocalisation des chaînes d'approvisionnement, qu'il s'agira de saisir pleinement par une libération de l'initiative entrepreneuriale et par l'émergence d'une nouvelle génération d'entreprises porteuses de transformation productive.



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



Encadré 12: Au-delà de la crise COVID-19 : Une nouvelle ère pour le secteur du tourisme

Le tourisme occupe une place importante dans l'économie nationale, où il représentait 7% du PIB et plus de 550 000 emplois directs en 2019. Cependant, ce secteur a été fortement impacté par la crise de la Covid-19 au regard des restrictions imposées aux niveaux national et international, avec des impacts massifs en termes d'emplois et de dynamique économique dans les territoires à forte activité touristique. Au niveau international, le retour aux niveaux d'activité préalable à la crise prendra plusieurs années.

Sur le plan international, le secteur du tourisme connaissait déjà des mutations majeures de la demande au cours de la dernière décennie dont certaines seront accentuées par la crise de la Covid-19. Parmi ces tendances, une demande plus forte pour les expériences culturelles et pour le tourisme responsable et durable, un intérêt pour l'immersion sociale, telles qu'à travers des modes d'hébergement chez l'habitant facilités par les plateformes en ligne, ainsi que la recherche d'une expérience client encore plus personnalisée. Avec la crise de la Covid-19, il est attendu également une forte exigence pour la capacité des destinations à assurer la sécurité sanitaire.

Le Maroc recèle de nombreux atouts lui permettant de répondre à ces nouvelles tendances. Avec son patrimoine civilisationnel, culturel, gastronomique, naturel, écologique et archéologique très diversifié, le pays a le potentiel d'offrir aux touristes une expérience unique, et de couvrir un large spectre de la demande. À cela s'ajoute également une position géographique proche de grands marchés émetteurs, une stabilité institutionnelle forte, des infrastructures aux normes internationales permettant des déplacements rapides et sûrs, et enfin une capacité de réponse sanitaire forte telle que démontrée par la gestion de la pandémie et la stratégie vaccinale du Royaume.

Repenser le secteur du tourisme au-delà des mesures de relance et à l'aune des tendances mondiales et de la nouvelle donne à la suite de la pandémie est essentiel, pour lui redonner un nouveau souffle sur le long terme, lui permettant de saisir pleinement toutes les opportunités offertes par la demande nationale et mondiale, et d'être davantage créateur de valeur et d'emplois de qualité. Dans cette perspective, ci-après quelques recommandations en cohérence avec les objectifs et les lignes directrices du nouveau modèle de développement :

- *Compléter l'offre d'hébergement par une offre d'animation et d'expériences diversifiée et de qualité, dans une approche d'écosystème.* Après une phase de développement qui a permis de mettre en place les infrastructures de transport et de renforcer les capacités litières du pays, il est nécessaire à présent de mettre davantage l'accent sur la diversité et la qualité de l'offre, afin de capter des recettes touristiques plus élevées, ainsi que des séjours plus longs ou répétitifs. L'ensemble des potentiels doit être exploité, notamment le tourisme culturel, sportif ou médical. Il s'agira de réorienter une partie des incitations vers l'appui au développement des services et animations touristiques, en veillant à l'inclusion des acteurs de l'économie sociale. Il s'agira également de renforcer la valorisation du patrimoine culturel, musical, historique et naturel dans tous les territoires. La capacité à développer une telle offre, dans une approche d'écosystème, appelle à une étroite coordination entre l'ensemble des acteurs du secteur du tourisme et de tous les secteurs connexes.



- *Dynamiser le tourisme interne.* En parallèle avec le développement d'une offre diversifiée et de qualité qui attire les touristes nationaux et étrangers, des mesures d'appui à la demande interne pourraient être mises en place afin de renforcer l'accès des citoyens Marocains à une offre adaptée à leurs attentes et leur pouvoir d'achat. Il est également possible d'envisager la régionalisation des vacances scolaires comme levier pour maintenir un niveau régulier de demande et renforcer les campagnes promotionnelles pour inciter les touristes nationaux à découvrir de nouvelles destinations locales.
- *Soutenir l'entrepreneuriat dans les services touristiques et renforcer les compétences.* Le développement de l'offre de services et animations touristiques présente un fort potentiel pour l'entrepreneuriat, particulièrement pour le développement de TPME à portée locale. Afin de favoriser le développement de cette offre, il sera essentiel de proposer un accompagnement technique et financier adapté à ces acteurs, de les mettre en relation pour faire émerger des offres intégrées (hébergement, activités...etc.) et d'élaborer un plan de formation spécifique aux nouveaux métiers du tourisme et en faveur de leur professionnalisation.
- *S'adapter aux nouveaux modes de commercialisation de l'offre touristique en soutenant la transformation digitale du secteur.* Des mesures pour favoriser l'innovation et la digitalisation seront nécessaires afin d'appuyer la conception de nouvelles offres et leur intégration dans les circuits de commercialisation pour capter la part grandissante de la demande présente sur internet. Il sera important de donner plus de visibilité à la destination Maroc et de renforcer la promotion sur les grandes plateformes ainsi que de prévoir des plateformes de veille et de diffusion de l'information aux acteurs afin qu'ils puissent adapter leurs offres aux tendances.
- *Renforcer la résilience et la durabilité du secteur.* Pour cela, la priorité est d'améliorer la qualité de l'emploi dans ce secteur, notamment en élargissant la protection sociale à tous les travailleurs touristiques notamment saisonniers. La diversification des destinations touristiques et la valorisation des territoires permettra de réduire les risques inhérents à une concentration massive et de promouvoir la création d'emploi en zones rurales, à travers l'écotourisme notamment. Un label pour le tourisme durable et responsable peut également être développé et pourrait donner accès à des incitations publiques avantageuses pour encourager les projets de ce type.
- *Une approche transverse et une coordination renforcée.* Le tourisme présente un fort potentiel de synergie avec d'autres secteurs et son attractivité dépend en grande partie de facteurs multiples en lien par exemple avec le transport aérien et la fluidité des passages aux frontières, les conditions de sécurité locale, de propreté des villes, de comportement envers les touristes. Dans cette perspective, il sera crucial de renforcer la coordination entre les différentes parties prenantes et d'agir de manière systémique sur tous les facteurs qui entrent en jeu dans le développement du secteur. Pour assurer un pilotage efficace du secteur au niveau national, il est proposé de mettre en place une taskforce au niveau de l'Exécutif avec un mandat fort de modernisation et de développement du secteur. En parallèle, la coordination territoriale devra être renforcée pour favoriser l'émergence de nouveaux écosystèmes.



[Retour au
Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



Choix stratégique 1. Sécuriser l'initiative entrepreneuriale

La sécurisation de l'initiative privée vise à garantir des règles stables et impartiales à tous les opérateurs économiques qui doivent trouver dans l'administration publique un partenaire de confiance. La libération des énergies entrepreneuriales requiert une amélioration notable de l'environnement des affaires pour résorber les foyers de blocage, d'incertitude et de corruption. Trois actions sont proposées à cet égard pour instaurer une nouvelle relation de confiance :

Éliminer de manière systémique les barrières administratives et réglementaires. Pour renforcer et accélérer les efforts du gouvernement dans ce sens, il est proposé de mettre en œuvre des mécanismes de réforme innovants qui ont été expérimentés avec succès à l'international : i) une procédure de simplification massive des autorisations, des agréments et des licences en obligeant les administrations à justifier les procédures en place, à éliminer les étapes inutiles et à privilégier le contrôle a posteriori à travers une logique de cahier des charges ; ii) la mesure du coût financier des procédures pesant sur les entreprises à travers le « modèle du coût standard » qui permet de définir des objectifs annuels d'allègement et ; iii) des revues réglementaires qui consistent à évaluer périodiquement la qualité de la réglementation des affaires. Les mesures de simplification qui résulteraient de ces mécanismes pourraient être regroupées dans des lois de modernisation dont l'adoption permettrait de réformer plusieurs dispositions en un seul texte. Ces instruments doivent être combinés pour traiter les problématiques transverses et sectorielles. La coordination de ce chantier de simplification pourrait être confiée au Comité National de l'Environnement des Affaires qui doit être renforcé pour remplir cette mission.

Assurer une concurrence saine et renforcer les régulateurs. Garantir un fonctionnement sain et concurrentiel des marchés est une condition nécessaire à la dynamisation de l'initiative privée. Le Maroc s'est doté d'un Conseil de la Concurrence et de nombreuses institutions de régulation sectorielles qui sont chargées d'assurer un fonctionnement sain des marchés, de réduire les barrières à l'entrée, de sanctionner les conflits d'intérêts, les délits d'initiés et les ententes illégales. Ces organes de régulation n'exercent pas encore l'intégralité de leurs missions et certains comportements délétères qu'elles doivent combattre continuent de prospérer. Dans le cadre du Nouveau Modèle de Développement, il est essentiel de : i) conférer plus de force aux régulateurs existants, en garantissant leur indépendance, en renforçant leur cadre juridique, en leur assurant les moyens et l'expertise nécessaires, et en privilégiant des critères d'expertise de probité et d'indépendance pour la nomination des membres de leurs conseils ; ii) de couvrir en instances de régulation d'autres activités stratégiques telles que l'eau et ; iii) de mettre en place un cadre juridique clair et aux normes internationales sur l'accès à l'information et les conflits d'intérêts.

Protéger les entreprises grâce à des mécanismes de recours efficaces. Afin de protéger les entreprises de manière effective, il est nécessaire de garantir un accès à une justice transparente, impartiale et capable de faire exécuter les jugements. A ce titre la mise en œuvre des propositions du Nouveau Modèle de Développement concernant la réforme de la justice est cruciale pour encourager l'essor du secteur privé. La protection des entreprises requiert en outre de développer des mécanismes de recours en cas de blocage administratif



injustifié, d'abus ou de corruption, à travers le renforcement de l'institution du Médiateur et la mise en place de voies de recours internes à l'administration. A ce titre, il est proposé de créer la fonction de Défenseur de l'entreprise, rattaché au chef du gouvernement, dont la mission est d'intervenir en médiation directe, selon une procédure structurée, pour débloquer des situations liées à des lenteurs ou des abus administratifs causant un préjudice économique significatif.

Choix stratégique 2. Orienter les acteurs économiques vers les activités productives

Les interventions publiques doivent encourager les opérateurs privés à s'orienter vers de nouvelles activités porteuses de modernisation, de diversification, de montée en gamme et d'internationalisation. Quatre actions sont proposées pour concrétiser cet objectif :

Elaborer une politique nationale de transformation économique pour libérer le potentiel de croissance du Maroc sur tous secteurs. Le Maroc s'est doté de stratégies sectorielles volontaristes dont la mise œuvre a donné lieu à des résultats encourageants dans certains secteurs, et en deçà des objectifs dans d'autres, en raison en partie d'une gestion menée en silos avec des synergies limitées et une coordination insuffisante entre secteurs. Dans le cadre du Nouveau Modèle de Développement, il est proposé d'élaborer une politique nationale de transformation économique afin d'aligner les acteurs autour d'une ambition partagée et d'objectifs de création de valeur à l'échelle nationale. Cadre de référence pour les stratégies sectorielles et pour le cadre incitatif, cette politique a pour vocation de fixer les objectifs et les leviers de la transformation économique du Maroc ainsi que les ambitions sectorielles prioritaires permettant d'exploiter les grands gisements de croissance du pays. Au vu de son caractère transversal et de son importance stratégique, cette politique devra être pilotée par le Chef du Gouvernement et portée par l'ensemble des parties prenantes des secteurs public et privé. Sa mise en œuvre pourra reposer sur une diversité de mesures et d'instruments, dont certains sont détaillés dans les paragraphes suivants. Elle devra être périodiquement réévaluée et ajustée en réponse aux évolutions et tendances mondiales et aux opportunités économiques émergentes.



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN

Encadré 13 : Paris du NMD

Le Made in Maroc : Diversification et Montée en Gamme

En construisant une base productive diversifiée et sophistiquée, le Maroc fait le pari de devenir le hub multisectoriel le plus attractif de sa région et de tirer avantage de sa position géographique et des investissements importants en infrastructure réalisés ces dernières années pour valoriser l'ensemble de ses potentialités économiques et proposer au monde des produits et services à forte valeur ajoutée, porteurs de savoir-faire et d'innovation, et éco-responsables. Le Pari made in Maroc identifie un nombre élevé de secteurs et activités à fort potentiel, dans l'industrie, les services et les ressources naturelles (Cf. *Note thématique Made in Maroc*).

Ce pari implique de réaliser un bond significatif en compétitivité qui permettra au pays de se démarquer par sa capacité à s'intégrer dans les chaînes de valeurs régionales et mondiales, par l'accès à une énergie bas carbone compétitive, une logistique à coûts attractifs et aux meilleurs standards internationaux et des infrastructures d'accueil et une connectivité numérique de qualité. Ce pari appelle également à investir fortement dans les compétences et à accompagner l'ensemble des acteurs, aussi bien marocains qu'étrangers, à contribuer plus intensément à la valorisation des potentialités sectorielles du Maroc et à la montée en gamme de son tissu productif.

Mettre en place un mécanisme de pilotage et de mise en œuvre harmonisé pour réaliser les ambitions sectorielles stratégiques. Afin de mobiliser l'ensemble des parties prenantes au service de la politique nationale de transformation économique, en particulier dans les filières à l'intersection de plusieurs secteurs, il est proposé de mettre en place des task-forces sectorielles mandatées au plus haut niveau pour réaliser des ambitions sectorielles ciblées. Ces task-forces doivent inclure des représentants des sphères publiques et privées, avec pour mission de lever les contraintes qui entravent l'essor d'un secteur identifié à fort potentiel. L'approche proposée permet : i) d'harmoniser et d'institutionnaliser les meilleures pratiques de mise en œuvre des stratégies sectorielles ; ii) de responsabiliser l'ensemble des parties prenantes à travers un mandat de haut niveau qui spécifie les objectifs et les rôles de chaque acteur et incite à la coopération et ; iii) de renforcer les capacités d'implémentation, de suivi et de coordination en confiant le secrétariat de ces task-forces à l'unité d'appui à la mise en œuvre rattachée au chef du gouvernement, qui serait un lieu de diffusion des bonnes pratiques et de capitalisation sur les expériences acquises. Afin d'amorcer le processus dans le cadre d'une phase pilote, il est proposé de mandater un nombre limité de task-forces portant sur des secteurs à fort potentiel qui restent insuffisamment exploités. A titre d'exemple, il pourrait s'agir de l'économie bleue, le tourisme, de l'offshoring à forte valeur ajoutée, la logistique, l'énergie, le numérique, la mobilité durable, l'économie sociale etc.

Réviser le cadre incitatif pour orienter les investisseurs vers les activités productives et soutenir plus fortement le développement des PME. Les incitations publiques sont un outil d'orientation de l'investissement qu'il est nécessaire de mettre au service de la transformation productive et des objectifs du nouveau modèle en matière de croissance, d'emplois et de développement des entreprises. Dans cette perspective, il est proposé de



réviser le cadre incitatif pour : i) redéfinir les instruments les plus appropriés pour cibler les activités créatrices de valeur ; ii) redéfinir les critères d'éligibilité en privilégiant les projets porteurs de transformation productive, et en assurant l'éligibilité des projets de moyenne taille et des PME, fortement créateurs d'emplois ; iii) améliorer l'efficacité des incitations à travers des modalités de versement plus fortement conditionnées par l'atteinte d'objectifs définis (emplois, investissement, intégration avale, transfert de savoir-faire etc.), assurant un plus fort engagement des investisseurs à la réalisation effective des projets et une meilleure rentabilité de ces incitations pour l'Etat. La révision du cadre incitatif doit s'appuyer sur une évaluation générale de l'efficacité des aides publiques existantes destinées à l'entreprise, qu'elles soient transverses ou sectorielles.

Financer de manière volontariste la diversification productive et la montée en gamme de l'économie. Il est proposé de créer un instrument de financement dédié spécifiquement à la diversification productive dont la mission est d'investir dans des activités à fort potentiel au Maroc en partenariat avec des entreprises privées en création ou en développement. Cette intervention en capital-risque exercerait un effet de levier permettant aux entreprises d'obtenir des financements additionnels auprès des acteurs du marché. L'instrument aurait pour mission de déployer une démarche à grande échelle, proactive et systématique, visant à valoriser l'ensemble des potentialités sectorielles sous-exploitées du Maroc, notamment en lien avec les task-forces sectorielles. Cet instrument s'inscrit parfaitement en ligne avec les objectifs du Fonds Mohammed VI récemment créé et pourrait y être intégré, en s'assurant des synergies et complémentarités avec les instruments des établissements publics à caractère financier. A terme, le Fonds Mohammed VI pourrait évoluer vers une Banque Publique d'Investissement, regroupant l'ensemble des instruments existants d'appui au développement des entreprises (garanties, financement, investissement, accompagnement, promotion etc.) et opérant selon un schéma institutionnel souple et efficace.

Développer l'accompagnement des entreprises pour renforcer leurs capacités managériales, organisationnelles et technologiques. Afin de donner au secteur privé Marocain toutes les chances de réussir sa transformation productive, le Nouveau Modèle de Développement place l'accompagnement des entreprises au cœur de sa politique économique pour renforcer leurs capacités humaines et organisationnelles et accompagner leur modernisation, conjointement et en complémentarité avec les solutions de financement. Il est proposé à cet effet de mettre en place une stratégie nationale de l'accompagnement de l'entreprise pour développer l'offre d'accompagnement à grande échelle, l'organiser dans un parcours lisible, et assurer sa qualité. Il s'agira notamment d'étendre les programmes d'accompagnement existants et de les rendre plus facilement accessibles dans toutes les régions, et de les enrichir pour couvrir l'ensemble des besoins (développement, export, innovation, transmission etc.), avec des approches spécifiques selon la taille d'entreprise et sa phase de développement (startup, TPE, PME, entreprises à fort potentiel). Le déploiement de tels programmes accessibles à large échelle requiert la structuration et professionnalisation des acteurs d'accompagnement, avec une démarche de certification ou de labellisation selon des critères de qualité de leurs services et leur performance (impact sur les entreprises accompagnées). Pour un impact maximal, ces programmes doivent être accessibles selon des critères d'éligibilité clairs, être sélectifs, et être financés en partie par l'État et en partie



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



par les entreprises bénéficiaires. Ce chantier pourrait être appuyé par le Fond Mohammed VI, en complément de ses instruments d'investissement. Dans les régions, un guichet unique d'accompagnement technique et financier des entreprises serait mis en place au niveau des CRI autour duquel s'organiserait un écosystème régional regroupant l'ensemble des acteurs impliqués.

Mettre en place un cadre favorable pour promouvoir l'innovation au sein des entreprises et faire émerger des start-ups de dimension régionale et mondiale. A cet effet, il est proposé de développer un système national d'innovation permettant de : i) renforcer l'accès des entreprises à la R&D et l'innovation à travers la mise en place d'instruments de soutien financier à l'innovation, dont notamment un mécanisme ambitieux de crédit impôt-recherche au profit de l'ensemble des entreprises et la création d'un programme d'innovation technologique pour subventionner des projets de recherche technologique et scientifique à fort potentiel économique et des innovations de rupture et ; ii) développer un cadre réglementaire et fiscal favorable à l'émergence des start-ups qui permettrait notamment de créer un statut incitatif de la jeune entreprise innovante, d'adapter la réglementation des changes aux besoins des startups et de mettre en place des cadres sectoriels propices à l'innovation et à l'essor des startups, notamment dans les secteurs tels que la Fintech où le Maroc accuse un retard important.

Actionner la commande publique comme levier stratégique de développement productif. Tout en préservant les principes de concurrence et de recherche de qualité au meilleur coût, les achats du secteur public doivent devenir un vecteur de transformation productive en offrant des opportunités de diversification et de montée en gamme aux entreprises nationales. A cet égard, il est proposé de mettre en place un cadre pour inciter et accompagner les acheteurs à se conformer à la préférence nationale, à intégrer les objectifs de transformation structurelle et l'impact social et environnemental dans leurs critères d'attribution des marchés, et à mieux allouer les marchés de sorte à encourager les soumissions des PME. Il sera également important de renforcer la transparence des marchés publics en publiant de manière régulière des indicateurs et des données relatives à ces marchés et en accélérant le projet de dématérialisation complète du processus d'achat. Dans les secteurs à caractère stratégique (défense, éducation, santé, digital...), des mécanismes d'achats plus souples doivent être mis en place pour promouvoir l'innovation à travers de nouveaux modes de consultation et d'acquisition, notamment les contrats d'expérimentation, les contrats de progrès, la commande de prototypes et les offres spontanées.

Intégrer l'informel par une logique incitative, progressive et adaptée à la nature des acteurs. Concernant l'informel organisé, l'application effective de la loi doit être assurée en ménageant, lorsque nécessaire, une période de transition, en fonction des spécificités sectorielles, pour une mise en conformité graduelle avec la réglementation, à travers notamment des contrats de formalisation entre les entreprises concernées et l'Etat. Pour l'intégration de l'informel social (petits commerçants, artisans) qui concerne plusieurs millions de marocains, il est recommandé de mettre en place un système de carte professionnelle ouvrant des droits, tels qu'un accès à la formation professionnelle et aux marchés publics, des facilitations administratives et fiscales, ainsi que l'accès à la couverture médicale et aux allocations familiales.



Encadré 14 : Pour une souveraineté alimentaire portée par une agriculture moderne, à forte valeur ajoutée, inclusive et responsable

Le secteur agricole occupe une place importante dans l'économie nationale, au vu de sa contribution au PIB et à l'emploi. Au courant des deux dernières décennies, la politique agricole a visé à protéger l'agriculture traditionnelle et solidaire tout en jetant les bases d'une agriculture moderne, productive et orientée vers l'export.

La crise de la COVID-19 a posé avec acuité la nécessité d'assurer la sécurité alimentaire des Marocains, tant pour les produits agricoles bruts que ceux transformés, en tenant compte des tendances de fond qui structurent l'évolution de la demande mondiale pour les produits agricoles et agroindustriels, qui consacre davantage l'ancrage aux principes de durabilité environnementale et de responsabilité sociale. Sans prétendre à une évaluation des politiques agricoles menées par le pays, la Commission propose ci-après quelques recommandations à même de renforcer la valorisation de ce secteur, en cohérence avec les orientations transverses du NMD :

Accroître la valorisation locale de la production agricole : Souvent qualifiée de secteur traditionnel, l'agriculture n'en recèle pas moins un potentiel très important en termes de valorisation et de montée en gamme à travers la transformation locale de la production végétale et animale. Un accent fort sur la valorisation est rendu possible par les réalisations en matière d'accroissement de la production, permettant à présent d'assurer un approvisionnement en volume et qualité élevés dans plusieurs filières. Ainsi, tout en consolidant le développement de l'amont agricole, il paraît urgent et opportun de renforcer les objectifs de développement de l'agro-industrie et d'intégration pleine des chaînes de valeur agricole, sources de valeur ajoutée locale et de création d'emplois décents.

Cette valorisation passera par le renforcement de la complémentarité et de l'intégration entre opérateurs de l'amont et de l'aval, de toutes tailles, en veillant au développement de leurs capacités, notamment à travers des modèles coopératifs et d'agrégation adaptés, et l'encouragement de l'investissement. Elle requiert également une modernisation des circuits de commercialisation agricole (conditionnement, marchés, plateformes, stockage frigorifique, etc.) au niveau des principaux bassins de production, par la poursuite des efforts en matière de promotion et généralisation des normes de qualité et de sécurité sanitaire et alimentaire, ainsi que par l'accélération de l'intégration dans le secteur formel.

Développer une agriculture moderne, socialement et écologiquement responsable, mettant la technologie au service de la durabilité : La Commission préconise d'œuvrer davantage pour une agriculture à la fois moderne et responsable, sur le plan environnemental et social, à même de répondre à l'objectif de souveraineté alimentaire tout en intégrant les exigences de durabilité des ressources et de résilience face au changement climatique.

La conciliation entre productivité et durabilité pourra passer par différents leviers : 1/Elargir l'accès aux procédés de production innovants qui permettent d'améliorer les rendements, à travers une agriculture de précision ; 2/ Favoriser un usage agricole de l'eau qui tienne compte de sa rareté, en privilégiant les filières considérées essentielles à la souveraineté alimentaire, et en mobilisant les technologies les plus avancées en matière de résilience et d'économie d'eau. Dans ce sens, il convient de rendre transparent et compétitif le coût réel de l'eau pour faciliter ces arbitrages (Cf. *recommandations relatives à l'eau en Axe 4.*) ; 3/ soutenir le développement de l'agriculture familiale, de l'agriculture



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



pluviale et du petit élevage extensif, en veillant à leur intégration dans les circuits de valorisation courts (Cf. *recommandations relatives au monde rural en axe 4*); 4/ Renforcer la production locale et l'accès aux intrants agricoles adaptés (semences climato-résilientes, fertilisation intelligente et raisonnée, préservation des variétés locales adaptées, procédés phytosanitaires, etc.) ; 5/ Promouvoir des outils de financement accessibles et adaptés destinés aux écosystèmes agricoles.

Sur le plan social, l'inclusion des agriculteurs, qu'ils soient exploitants ou travailleurs, doit être renforcée, en facilitant l'accès à la protection sociale généralisée, à des infrastructures rurales améliorées, à de meilleures conditions de travail grâce aux outils technologiques, et en intensifiant les efforts en matière de renforcement des capacités des petites exploitations et de regroupement et agrégation pour un partage de valeur juste et équitable entre producteurs et agrégateurs.

Renforcer les compétences humaines et encourager la recherche et l'innovation en agriculture et agro-industrie : Au regard des enjeux élevés du secteur, la Commission considère essentiel de renforcer la recherche, le développement et l'innovation dans le domaine agricole et agro-industriel, pour consolider les bases d'une souveraineté alimentaire du pays. L'accent devra être mis sur les sujets à plus forts enjeux pour l'amont agricole et la sécurité alimentaire, tels que – à titre d'exemples- la résilience climatique et hydrique, la préservation et l'amélioration des variétés locales. Cette recherche doit être conduite en autonomie par les divers instituts spécialisés, tel que préconisée par le NMD, et en adoptant des approches de recherche-action, fortement ancrée dans les territoires et veillant à la diffusion des savoirs et des procédés techniques au profit des acteurs du secteur agricole. En phase avec les objectifs d'accroissement de la valorisation du secteur, la recherche et l'innovation devraient cibler également les thématiques relatives à la transformation agroalimentaire. Enfin la formation supérieure et la formation professionnelle dans les métiers connexes à l'agriculture et l'agro-industrie méritent d'être encouragées et territorialisées, en capitalisant sur les établissements existants et sur les Cités des Métiers et des Compétences.

Une gouvernance du secteur plus systémique et coordonnée dans les territoires. La modernisation et la sophistication du secteur agro-alimentaire dans son ensemble de l'amont à l'aval et la gestion de ses multiples enjeux fortement interdépendants font appel à l'intervention d'un nombre élevé de départements (agriculture, industrie, développement durable, eau, recherche, formation, innovation etc.). Relever le défi complexe de la souveraineté alimentaire exigera de l'aborder selon une approche systémique et transverse telle que préconisée par le NMD et exigera davantage de coordination stratégique et opérationnelle, notamment au niveau des territoires.



Choix stratégique 3. Réaliser un choc de compétitivité

Un choc de compétitivité est indispensable pour créer les conditions de la transformation productive et concrétiser la vocation du Maroc en tant que hub régional attractif pour les investissements. Bien que le Maroc dispose de nombreux atouts compétitifs, les facteurs de production sont relativement chers au regard de leur qualité, ce qui limite la compétitivité des entreprises marocaines et pénalise l'attractivité du pays auprès des investisseurs étrangers. Le Nouveau Modèle de Développement préconise quatre actions pour que le Maroc devienne le pays le plus compétitif de la région en investissant dans la qualité des facteurs de production et en réalisant les réformes structurelles nécessaires pour optimiser leurs coûts :

Réduire les coûts de l'énergie par la réforme du secteur et le recours aux énergies renouvelables et à bas carbone. Réduire les coûts de l'énergie nécessite une réforme profonde du secteur de l'électricité à travers notamment : i) la mise en place d'une nouvelle architecture institutionnelle autour d'un régulateur fort, indépendant et transparent pour l'ensemble du secteur, couvrant également le gaz naturel ; ii) la séparation du rôle des acteurs (producteurs, transporteurs, distributeurs) et la libéralisation responsable du secteur, notamment à travers l'ouverture effective de la production d'énergie verte à la concurrence ; iii) la restructuration des entreprises publiques du secteur, et notamment l'ONEE pour lui permettre d'assurer sa fonction stratégique de modernisation du réseau de transport d'électricité et d'accompagnement de la réforme du secteur ; iv) l'encouragement de la production décentralisée pour donner un accès à une électricité compétitive dans les territoires et ; v) la mise en place d'un cadre propice pour le développement de la mobilité électrique. Cette réforme structurante doit s'accompagner d'un effort à court terme pour améliorer la compétitivité de l'industrie nationale, en impactant la baisse des coûts de production déjà engagée sur les industries énergivores et en leur donnant accès à des solutions pour les approvisionner en gaz naturel afin de produire de l'énergie calorifique à bas coût. La mise en œuvre de ces actions permettra de construire un positionnement international distinctif pour le Maroc en tant que partenaire éco-responsable compétitif et neutre en carbone (Cf. Encadré 15. Paris du NMD : Le Maroc champion de l'énergie compétitive et verte).



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN

Encadré 15 : Paris du NMD

Le Maroc champion de l'énergie compétitive et verte

Ce pari vise à faire de l'offre énergétique du Maroc un déterminant majeur de son attractivité économique, avec une énergie qui soit compétitive et de sources essentiellement renouvelables. La transition accélérée du Maroc vers une économie sobre en carbone et compétitive, attractive pour une utilisation industrielle, permettrait de faire du Royaume une référence en termes de modes de production décarbonée, responsable et durable. Cela permettrait d'élargir l'accessibilité de l'offre exportable marocaine aux marchés porteurs et d'attirer sur le territoire national des investisseurs étrangers en quête d'opportunités dans les secteurs de l'économie verte. Une réforme profonde du secteur énergétique est nécessaire pour profiter des révolutions technologiques en cours dans les énergies renouvelables et développer un marché ouvert à l'investissement national et étranger.

Réduire les coûts logistiques et améliorer la qualité des services par la restructuration du secteur. L'ambition économique du Nouveau Modèle de Développement est de faire de l'économie marocaine un hub multisectoriel ancré dans les chaînes de valeur internationales. La réalisation de cet objectif est largement tributaire de la capacité à moderniser et à structurer le secteur de la logistique pour améliorer sa performance et réduire ses coûts. La réforme proposée cible les principaux dysfonctionnements qui pénalisent la compétitivité logistique: i) l'établissement d'une nouvelle gouvernance permettant une coordination accrue des acteurs publics pour favoriser la multimodalité, à travers la mise en place d'un pôle étatique qui pourrait prendre la forme d'une holding ou d'un groupement d'intérêt économique pour piloter l'ensemble de l'activité logistique et le renforcement de l'Agence Marocaine de Développement de la Logistique ; ii) la structuration des flux logistiques autour de zones logistiques connectées par de grands corridors pleinement intégrés aux centres de production et au commerce international ; iii) la consolidation et la structuration des acteurs en encourageant l'agrégation des petits opérateurs et l'émergence d'acteurs d'envergure internationale, et ce y compris dans les services d'entreposage, transport et livraison de bout-en-bout nécessaires au développement du e-commerce et ; iv) l'extension territoriale du transport ferroviaire pour en faire l'épine dorsale de la multimodalité en poursuivant la modernisation et l'ouverture de la filière.

Développer des zones d'activité de qualité et à prix compétitifs accessibles à toutes les entreprises. Pour encourager le dynamisme du secteur privé, toutes les entreprises doivent pouvoir accéder à une infrastructure d'accueil à des prix compétitifs et être dotées de services adéquats. A cette fin, il est proposé de mettre en place un cadre normatif des infrastructures d'accueil pour une offre de zones d'activité industrielles et de services répondant aux besoins des entreprises (en termes de services, de gestion, de connectivité, etc.). La réalisation et la gestion de ces infrastructures s'appuieraient sur le partenariat public-privé et la généralisation du modèle de gestion de certaines zones (telles que Tanger Free Zone, Kenitra automotive city, etc.). Dans ce cadre, le rôle du secteur public, en particulier des régions, consisterait à identifier les besoins selon une approche tirée par la demande économique et non par l'opportunité foncière, à mettre à disposition un foncier de qualité, à assurer la connectivité



et à appuyer, si nécessaire, l'infrastructure hors site et le prix de sortie. L'aménagement et la gestion seraient assurés par des opérateurs privés sélectionnés selon une procédure ouverte d'appel à projets et sur la base d'un cahier des charges exigeant une qualité de service élevée au sein des zones. Comme dans les ex-zones franches, l'ensemble des autorisations seraient délivrées par un guichet unique confié au gestionnaire de la zone.

Faire du numérique et des capacités technologiques un facteur majeur de compétitivité, de modernisation des entreprises et de développement de nouveaux métiers et secteurs en phase avec les transformations mondiales. L'infrastructure numérique et les capacités d'adoption des technologies numériques sont des déterminants majeurs de la compétitivité d'un pays au regard de la part croissante des nouvelles technologies dans tous les secteurs de l'économie d'aujourd'hui, exigeant des services numériques fiables et de qualité. Le renforcement de la compétitivité de l'économie marocaine passera par une démarche volontariste et accélérée pour généraliser l'accès à l'internet haut débit à toutes les régions du Royaume, et au très haut débit dans les zones à forte activité économique. La mise à niveau de l'infrastructure numérique doit être accompagnée d'une amélioration rapide des capacités à utiliser les nouvelles technologies, avec notamment la densification des offres de formation aux compétences numériques et à l'intelligence artificielle, l'accélération de la stratégie nationale d'inclusion financière par la finance numérique, l'accompagnement à la digitalisation interne des entreprises, et l'accompagnement des startups.

Renforcer les compétences par l'implication du secteur privé dans la formation. En plus des efforts d'amélioration de la qualité de l'enseignement scolaire et universitaire, le Maroc doit impérativement rehausser le niveau de qualification professionnelle de ses ressources humaines, autant en matière de compétences comportementales, linguistiques et managériales, qu'en matière de compétences techniques pour assurer l'encadrement et l'expertise nécessaires à la transformation de l'économie. La proposition centrale du Nouveau Modèle de Développement consiste à renforcer l'implication du secteur privé dans le dispositif de développement des compétences dans le cadre de partenariats avec l'Etat et les régions. En plus des partenariats public-privé pour la gestion des instituts de formation, tel qu'utilisés avec succès dans certains secteurs industriels, l'implication forte du secteur privé sera particulièrement adaptée pour remplir trois fonctions critiques qui sont aujourd'hui manquantes pour la plupart des secteurs au Maroc : i) la planification des besoins en ressources humaines à travers l'identification continue des métiers et des compétences recherchées par les entreprises à l'échelle nationale, régionale et sectorielle ; ii) le contrôle-qualité des formations professionnelles à travers l'évaluation indépendante des acquis de compétences directement auprès des bénéficiaires et la mesure systématique des taux d'insertion ; iii) une gestion optimisée de la formation continue dont le financement doit être dissocié de l'OFPPPT et confié à un organe dédié, chargé également de la certification des compétences et la validation des acquis professionnels.

Assurer un dialogue social régulier, qui intègre les transformations en cours et à venir du monde du travail. Les mutations technologiques engendrent de nouvelles formes de relations de travail, conjuguant autonomie, activité en réseaux et travail à distance. Ces formes de travail, qui vont s'étendre au cours des prochaines années, s'accompagnent de nouvelles modalités contractuelles et statuts à l'instar du statut d'autoentrepreneur en



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



corollaire à la formalisation croissante des activités individuelles. Par ailleurs, le travail salarié sera de plus en plus marqué par des changements fréquents d'emploi, générant un besoin de portage individuel de droits à la protection sociale et à la formation continue. Afin d'accompagner ces tendances, il est préconisé que les acteurs sociaux conduisent un dialogue anticipant et intégrant pleinement ces transformations. Ce dialogue pourrait porter sur les modalités permettant de conjuguer la flexibilité des relations sociales de travail, l'évolution des compétences avec la sécurité des droits sociaux et l'amélioration des revenus des travailleurs. En particulier, il est préconisé de : i) améliorer les mécanismes de prévention et de résolution pacifique des conflits du travail avec un recours accru à la médiation ; ii) renforcer le droit à la formation des salariés et faciliter l'accès effectif aux ressources qui lui sont consacrées, par la mise en place de *compte individuel de formation*, associé à l'employé et non à l'entreprise ; iii) renforcer l'attractivité du statut d'autoentrepreneur, en y intégrant notamment le droit à la protection sociale ; iv) faciliter la mobilité inter-entreprises et public-privé par la facilitation du portage des droits et de la protection sociale.

Choix stratégique 4. Un cadre macroéconomique au service du développement

La stabilité et la compétitivité du cadre macroéconomique sont déterminantes pour l'initiative privée. Le Maroc bénéficie d'un environnement macroéconomique et d'un système financier stables qu'il convient de préserver. Néanmoins, ce cadre doit être amélioré pour servir davantage la croissance économique, à travers quatre actions :

Optimiser les dépenses budgétaires par de nouveaux instruments de gestion. Afin de mettre les finances publiques au service du développement national, il est proposé : i) d'exploiter pleinement le potentiel de la loi organique relative à la loi de finances (LOF) pour instaurer une gestion axée sur les résultats, notamment en votant le budget selon une logique de performance et non plus selon une logique de moyens ; ii) de renforcer la planification pluriannuelle des finances publiques à travers l'adoption de lois de programmation budgétaire en cohérence avec les objectifs du Nouveau Modèle de Développement et ; iii) de mettre en place un mécanisme périodique de revue générale des dépenses publiques dont l'objectif est d'optimiser les dépenses en réduisant les dépenses non prioritaires, ce qui permettra d'élargir l'espace budgétaire pour le financement des priorités du Nouveau Modèle de Développement .

Réduire la charge fiscale pesant sur les activités productives et concurrentielles. Afin d'encourager le dynamisme de l'initiative privée et renforcer la compétitivité des entreprises, il est préconisé d'alléger de manière substantielle le taux de l'impôt sur les sociétés pour les activités exposées à la concurrence internationale, en particulier l'industrie, pour le faire converger vers le taux moyen appliqué dans les pays concurrents du Maroc. Ce taux resterait majoré pour les secteurs protégés. Un allègement de la charge d'imposition devrait également être consenti pour encourager les activités à impact social ainsi que la recherche et développement. En plus de soutenir la compétitivité des secteurs productifs, le système fiscal doit être rendu plus équitable en élargissant de manière importante l'assiette fiscale



à travers la lutte contre la fraude et l'évasion, la rationalisation des dépenses fiscales et l'intégration de l'informel. La réalisation de ces objectifs fait l'objet de propositions précises développées en annexe du rapport.

Prendre en compte l'objectif de multiplication des acteurs et de diversification des mécanismes de financement de l'économie dans les politiques monétaires et bancaires. Le Maroc dispose d'un système financier robuste et stable qui constitue un atout pour le développement économique, mais qui ne permet pas de satisfaire pleinement l'ensemble des besoins de financement de l'économie. Afin d'accompagner la transformation productive (diversification de l'économie, développement d'écosystèmes territoriaux de PME/PMI), le système financier marocain doit faire preuve de plus de dynamisme et s'impliquer de manière plus forte dans le financement de l'économie, tout en préservant les fondamentaux de sa stabilité. A cette fin, il est préconisé de créer les conditions favorables à la multiplication des acteurs et à la diversification des mécanismes de financement de l'économie dans la définition des politiques monétaires et bancaires à travers notamment : i) l'adaptation des règles macro-prudentielles aux besoins de financement de l'économie nationale ; ii) une conduite de la politique monétaire qui concilie de manière plus équilibrée les objectifs de croissance et d'inflation dans le cadre d'un mandat dual ; iii) l'encouragement d'une concurrence accrue sur le marché bancaire avec notamment l'entrée de nouveaux acteurs aussi bien dans les activités financières traditionnelles que les activités plus innovantes, notamment en lien avec la Fintech et ; iii) le renforcement des données sur l'accès au financement et sur la distribution de crédit par catégories fines d'entreprises.

Mettre en place les conditions pour développer les marchés des capitaux. Le Nouveau Modèle de Développement s'est fixé comme pari d'avenir de positionner le Maroc comme un hub financier de référence dans la région. La concrétisation de cette ambition requiert une accélération du développement des marchés des capitaux, qui passera par : i) la restauration de la confiance à l'égard des marchés des capitaux à travers un exercice effectif des fonctions de régulation assurant la sanction forte et impartiale des délits, tout en facilitant les activités de nature à impulser une dynamique vertueuse aux marchés des capitaux ; ii) l'accélération du processus législatif pour faire évoluer le cadre légal et réglementaire des marchés des capitaux de manière rapide et continue ; iii) l'élargissement de la base d'émetteurs et d'investisseurs à travers l'introduction en bourse d'entreprises publiques, la création d'un marché dédié aux matières premières, l'assouplissement des règles applicables à certaines catégories d'entreprises pour les inciter à s'introduire en bourse, et le développement du marché de la dette privée et ; iv) l'introduction de nouveaux instruments et produits financiers de nature à accroître la liquidité du marché avec notamment la mise en place des marchés à terme et des produits dérivés.



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



Encadré 16 : Paris du NMD Le Maroc Pôle financier Régional

Ce Pari vise à faire du Maroc une place financière attractive, où grandes et petites entreprises à fort potentiel de croissance, marocaines ou africaines, ont vocation naturelle à lever des financements, et une place qui attire des flux financiers conséquents en quête de placements rentables dans des créneaux porteurs et d'avenir. Outre la satisfaction des besoins internes en financement classique ou alternatif, le Maroc serait en mesure de capter des parts de marché en Afrique (au-delà du secteur bancaire), notamment dans le montage financier des grands projets. Le statut de centre financier régional, de plus en plus dématérialisé pour être à la pointe des innovations technologiques dans le secteur financier, pourra aussi être conforté en érigeant le Maroc en plateforme régionale de trading des matières premières, en coopération avec certaines places internationales de référence dans ce domaine.

Choix stratégique 5. Faire émerger l'économie sociale comme pilier de développement

Aux côtés du secteur privé et du secteur public, le nouveau modèle vise à faire émerger plus fortement le troisième pilier de développement porté par l'économie sociale. Ce pilier sera animé par une diversité d'acteurs qui visent à concilier activité économique et intérêt général (associations, coopératives, entreprises sociales, etc.). Il s'agit de rompre avec une vision de l'économie sociale dominée par les activités de subsistances à faible valeur ajoutée pour en faire un secteur économique à part entière, porté par des entrepreneurs dynamiques, structurés et innovants, pourvoyeur d'emplois en complémentarité avec les emplois marchands et publics, producteur de services publics notamment dans la santé et l'éducation, et vecteur de promotion des territoires. Trois actions sont proposées pour initier la dynamique d'émergence de la nouvelle économie sociale.

Adopter un cadre fondateur pour la nouvelle économie sociale. L'émergence d'une nouvelle économie sociale est une innovation majeure du Nouveau Modèle de Développement. Afin d'initier cette dynamique, il est proposé d'instituer un cadre fondateur favorable au développement de ce nouveau secteur qui devra résulter d'une large concertation, pilotée à un niveau interministériel, incluant la société civile, le secteur privé et les collectivités locales. Le fruit de cette construction commune pourra se traduire par une nouvelle loi-cadre fixant les principes directeurs de l'économie sociale. Les concertations aboutissant à ce texte doivent permettre de définir plusieurs paramètres structurants pour le développement du secteur, à savoir : i) une vision partagée de l'économie sociale et son rôle dans le nouveau modèle ; ii) la gouvernance du secteur, son pilotage et les modalités de partenariat entre l'Etat, les collectivités locales et les acteurs de l'économie sociale ; iii) la structuration des acteurs et leur organisation statutaire ; iv) le financement du secteur.



Promouvoir la délégation de services publics aux acteurs de l'économie sociale par une démarche expérimentale. Certains domaines prioritaires du Nouveau Modèle de Développement peuvent mettre à contribution l'économie sociale à travers la délégation de services publics, notamment dans les domaines de la santé, l'assistance sociale, l'éducation, la petite enfance, la culture, l'économie circulaire et l'insertion professionnelle. Le recours à ce nouveau mode de production des services publics recèle un gisement important de créations d'emplois. Son déploiement à grande échelle nécessite la mise en place d'un dispositif d'accompagnement et de financement pour faire émerger un tissu d'acteurs modernes et organisés. Afin d'impulser le changement, il est proposé, dans un premier temps, d'identifier les opportunités de délégation de services publics aux acteurs de l'économie sociale et de mettre en place des projets pilotes en s'appuyant sur les expériences réussies. L'objectif de cette démarche est d'expérimenter les différents modèles organisationnels possibles, d'observer la dynamique des acteurs, d'évaluer l'impact et la qualité des prestations fournies et d'en tirer les enseignements pour réussir la phase de généralisation. Le succès de ces expérimentations pourra servir à crédibiliser cette nouvelle approche et à entraîner une dynamique d'adhésion. Les EEP, qui sont déjà nombreux à être engagés dans les territoires où ils sont présents, pourraient être des locomotives pour faciliter l'amorçage de cet écosystème. Ils peuvent en devenant entreprises à mission inscrire cette action dans la durée au-delà de leur responsabilité sociale et environnementale.

Développer l'entrepreneuriat social innovant. Afin de structurer les acteurs de l'économie sociale et faire émerger une nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux innovants, il est proposé de : i) mettre en place des programmes d'accompagnement dédiés à l'entrepreneuriat social dans les territoires, à travers notamment des incubateurs spécialisés ; ii) développer des centres de recherche et développement pour l'innovation sociale, en collaboration avec les établissements d'enseignement supérieur, destinés à élaborer et diffuser des pratiques innovantes productrices d'impact ; iii) créer un nouveau statut juridique adapté à l'entreprise sociale.



[Retour au Sommaire](#)



Tableau 3 : Récapitulatif des choix stratégiques de l'axe et de l'impact attendu pour les citoyens

Choix stratégiques et propositions	Impact citoyen
Axe 1 – une économie dynamique et diversifiée créatrice de valeur ajoutée et d'emplois	
Choix stratégique 1. Sécuriser l'initiative entrepreneuriale	
Proposition 1.1 Eliminer de manière systémique les barrières administratives et réglementaires	L'administration publique n'est plus une source de blocage et d'incertitude pour les entreprises, mais devient une source de solutions et de facilitations. Le dynamisme entrepreneurial s'accroît, les entrepreneurs nouveaux et existants investissent davantage et lancent de nouveaux projets, et créent de l'emploi pour les citoyens.
Proposition 1.2 Assurer une concurrence saine et renforcer les régulateurs	
Proposition 1.3 Protéger les entreprises grâce à des mécanismes de recours efficaces	
Choix stratégique 2. Orienter les acteurs économiques vers les activités productives	
Proposition 2.1 Mettre en place un nouveau mécanisme harmonisé pour le pilotage et l'exécution des politiques sectorielles stratégiques	Les entreprises sont incitées à se moderniser, à rompre avec les comportements rentiers et à investir dans de nouvelles activités à plus forte valeur ajoutée. Les entreprises ont accès à un dispositif complet d'appui à la modernisation et montée en gamme, répondant à leurs besoins en matière de financement et d'accompagnement. Les entreprises sont responsables et bénéficient d'appui public sous condition de contribution à la création de valeur et d'emplois et de respect des obligations sociales. Des opportunités d'emploi qualifié et de qualité sont créées et l'emploi informel se réduit.
Proposition 2.2 Réviser le cadre incitatif pour orienter les investisseurs vers les activités productives et soutenir plus fortement le développement des PME	
Proposition 2.3 Financer de manière volontariste la diversification productive et l'innovation	
Proposition 2.4 Développer des écosystèmes d'accompagnement des entreprises	
Proposition 2.5 Mobiliser la commande publique pour accélérer la transformation productive	
Proposition 2.6 Intégrer l'informel par une logique incitative, progressive et adaptée à la nature des acteurs	
Choix stratégique 3. Réaliser un choc de compétitivité	
Proposition 3.1 Réduire les coûts de l'énergie par la réforme du secteur de l'électricité et le recours aux énergies renouvelables et à bas carbone	Les entreprises qui investissent au Maroc bénéficient de facteurs de production les plus compétitifs de la région en termes de coûts et de qualité, en particulier s'agissant de l'Energie, de la logistique, du foncier et des compétences. Les citoyens disposent des compétences recherchées et leur insertion dans le marché du travail est plus fluide, tout au long de la vie.
Proposition 3.2 Réduire les coûts logistiques et améliorer la qualité du service par la restructuration du secteur	
Proposition 3.3 Développer des zones d'activité de qualité et à prix compétitifs accessibles à toutes les entreprises	
Proposition 3.4 Faire du numérique et des capacités technologiques un facteur majeur de compétitivité, de modernisation des entreprises et développement de nouveaux métiers et secteurs	
Proposition 3.5 Renforcer les compétences par l'implication du secteur privé dans la formation	
Proposition 3.6 Assurer un dialogue social régulier, qui intègre les transformations en cours et à venir du monde du travail	



Choix stratégique 4. Un cadre macroéconomique au service de la croissance	
Proposition 4.1 Optimiser les dépenses budgétaires par de nouveaux instruments de gestion	Les entreprises bénéficient d'un environnement macroéconomique stable, une fiscalité compétitive et un accès diversifié au financement.
Proposition 4.2 Réduire la charge fiscale pesant sur les activités productives et concurrentielles	
Proposition 4.3 Prendre en compte de manière accrue la diversification des acteurs et des mécanismes de financement dans les politiques monétaires et bancaires	
Proposition 4.4 Mettre en place les conditions pour développer les marchés des capitaux	
Choix stratégique 5. Faire émerger l'économie sociale comme secteur économique à part entière	
Proposition 5.1 Adopter un cadre fondateur pour la nouvelle économie sociale	L'économie sociale crée chaque année des dizaines de milliers d'emplois, dans tous les territoires, tout en rendant des services collectifs et en stimulant l'innovation.
Proposition 5.2 Promouvoir la délégation de services publics aux acteurs de l'économie sociale par une démarche expérimentale	
Proposition 5.3. Développer l'entrepreneuriat social innovant	

Axe 2 : Un capital humain renforcé et mieux préparé pour l'avenir

Le renforcement du capital humain, levier de l'égalité des chances, vecteur d'une société de droit où les citoyens sont autonomes et en capacité de prendre en main leur devenir, et levier principal de la compétitivité du pays à l'avenir, sera déterminant pour la réussite du NMD.

Le renforcement du capital humain est également un impératif au regard : (1) des fortes attentes citoyennes révélées à travers les consultations de la CSMD, plaçant l'accès à l'éducation et à la santé de qualité comme priorité première ; (2) de la dynamique démographique qui entraîne une hausse soutenue de la demande de services publics dans les domaines de santé et d'éducation-formation, et ; (3) du rôle central du savoir et de la connaissance en tant que déterminants clés de la croissance économique, dans un contexte d'accélération des mutations technologiques, exigeant pour leur appropriation de nouvelles compétences et qualifications.

La crise de la Covid-19 a mis en évidence et exacerbé les fragilités profondes relatives aux politiques publiques dédiées au développement du capital humain de notre pays. Les faiblesses du dispositif sanitaire national à absorber les chocs de la pandémie et les perturbations profondes qu'a connues le système de l'éducation-formation appellent à des réponses structurelles pour préserver ce capital et renforcer sa résilience face aux chocs de diverses natures, particulièrement à travers une offre de services publics adaptée.



[Retour au Sommaire](#)



Pour cela, la Commission considère que le renforcement du capital humain de notre pays exige d'opérer des inflexions et ruptures majeures au niveau des politiques publiques dans les domaines de la santé, de l'éducation et de l'enseignement supérieur. A ce titre, trois choix stratégiques ont été identifiés, relatifs aux domaines clés de l'éducation, la formation et la recherche, et la santé.

Choix stratégique 1. Une éducation de qualité pour tous

L'ambition du Nouveau Modèle de Développement est d'initier une véritable renaissance éducative marocaine. L'école marocaine doit permettre à chaque élève d'acquérir les compétences fondamentales pour assurer son insertion sociale, favoriser sa réussite académique et professionnelle. Elle doit devenir le creuset de formation de jeunes épanouis qui façonneront l'avenir du Maroc, en leur transmettant le sens de l'autonomie et de la responsabilité, une éthique empreinte de valeurs humanistes ancrées dans l'identité marocaine, une ouverture d'esprit et une capacité d'adaptation dans un monde en mutation accélérée.

La concrétisation de cette ambition nécessite de surmonter la crise à trois dimensions que vit le système éducatif marocain : une crise de la qualité des apprentissages se traduisant par une majorité d'élèves ne maîtrisant pas les compétences de base en lecture, en calcul et en langues au terme de leur parcours scolaire; une crise de confiance des Marocains à l'égard de l'institution éducative et de son corps enseignant ; et une crise de vocation de l'école, qui ne joue plus son rôle d'ascenseur social et de promotion de l'égalité des chances. Ces facteurs de vulnérabilité ont été exacerbés par la crise du Covid-19. Celle-ci, en raison des perturbations induites sur le fonctionnement du système scolaire et la non préparation de ce système à des modes d'enseignement autre qu'en présentiel, a contribué à accentuer les inégalités éducatives et à affaiblir le rendement du système éducatif dans son ensemble.

Sans une transformation profonde du système éducatif, aucun des objectifs de développement du Maroc ne pourra être atteint en termes d'épanouissement des citoyens, de cohésion sociale, de croissance économique et d'inclusion territoriale. C'est pourquoi le nouveau modèle appelle à une véritable renaissance éducative pour améliorer substantiellement la qualité de l'enseignement et replacer l'école publique au cœur du projet de société du Maroc. A l'horizon 2035, plus de 90% des élèves devront posséder les compétences scolaires fondamentales à la fin du cycle primaire, contre moins de 30% en 2020.

La réalisation de cette ambition requiert une transformation systémique touchant aux déterminants fondamentaux de la qualité de l'enseignement. Afin d'initier la renaissance éducative du Maroc, le Nouveau Modèle de Développement préconise des réformes audacieuses qui permettront de renforcer et de compléter la vision 2030 et la loi-cadre qui en découle, tout en relevant la capacité de résilience et d'adaptation du système d'éducation-formation à des contextes similaires à ceux de la crise sanitaire de la Covid-19 et en apportant des réponses aux contraintes liées à la connectivité des écoles et au renforcement des compétences numériques des enseignants.



Tenant compte de tout ce qui précède, la Commission propose d'accélérer significativement la dynamique de changement à travers quatre leviers structurants pour rehausser substantiellement la qualité de notre système d'éducation-formation :

Investir dans la formation et la motivation des enseignants pour qu'ils deviennent les garants des apprentissages. La qualité d'un système éducatif ne peut dépasser le niveau de ses enseignants. Pour réussir sa renaissance éducative le Maroc doit impérativement valoriser son corps enseignant, rehausser son niveau de compétences, l'encadrer par des normes professionnelles rigoureuses, et rendre le métier d'enseignant et son statut plus attractif pour les meilleurs étudiants. A cet effet, la Commission considère nécessaire d'engager une transformation profonde des métiers de l'enseignement. Deux propositions concrètes permettraient d'amorcer ce changement : i) améliorer de manière substantielle la qualité de la formation des enseignants, aujourd'hui assurée par une vingtaine d'entités (ESEF, ENS, CRMEF), à travers la création d'un Centre d'excellence du Professorat. Se positionnant comme un mécanisme d'assurance-qualité, ce Centre se veut une organisation souple qui encadre et accompagne les établissements de formation existants chargés de former les professionnels des métiers de l'enseignement, tout en préservant l'autonomie de chacun. La nouvelle entité se positionne comme un régulateur, un centre d'expertise, un laboratoire d'innovation et une agence de moyens dont la mission est de garantir la qualité de la formation des professionnels de l'enseignement à travers un ensemble de mécanismes d'appui offerts aux établissements de formation spécialisés. Dans ce cadre, il convient de généraliser à tous les futurs enseignants le parcours de formation initiale en cinq ans, qui ne concerne aujourd'hui que 10% des nouvelles recrues, tout en offrant aux enseignants en poste une formation continue régulière leur permettant de renforcer et de certifier leurs compétences professionnelles ; ii) concevoir un nouveau parcours de carrière de l'enseignant visant à renforcer l'attractivité du métier auprès des étudiants méritants, tout en incitant les enseignants en poste à la performance, en offrant davantage de possibilités de promotions et d'évolutions salariales sous stricte condition de résultats. Le préalable à cette mesure est la mise en place d'un nouveau système d'évaluation des enseignants prenant en compte leur impact sur l'apprentissage des élèves et leur développement professionnel. L'élaboration du système de gestion de carrière proposé doit faire l'objet d'un dialogue avec l'ensemble des partenaires.

Réorganiser le parcours scolaire et le système d'évaluation pour assurer la réussite de chaque élève. Dans le Nouveau Modèle de Développement qui prône l'inclusion de tous les citoyens, l'école marocaine doit se fixer des ambitions élevées pour chaque enfant et n'en abandonner aucun malgré les difficultés qu'il peut rencontrer. Une partie importante des élèves est aujourd'hui confrontée à l'accumulation de lacunes qui deviennent insurmontables, avec des apprentissages défaillants pouvant conduire au décrochage scolaire. Afin de rompre avec cette situation, la Commission recommande de mettre en place un dispositif complet pour la réussite éducative autour de cinq composantes : i) développer un préscolaire de qualité, ancré dans une politique forte de la petite enfance, privilégiant l'épanouissement de l'enfant et disposant d'un personnel valorisé bénéficiant de formations certifiantes ; ii) organiser le parcours de l'élève en plusieurs paliers d'apprentissage en définissant les connaissances, les savoir-faire et savoir-être que doit acquérir l'apprenant à chaque étape de



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



son parcours scolaire avant de passer à l'étape suivante de sorte à limiter l'accumulation des lacunes, moyennant un dispositif indépendant et objectif d'évaluation des acquis scolaires. A ce titre, le Programme National de l'Evaluation des Acquis scolaires (PNEA) réalisé aujourd'hui auprès d'un échantillon d'élèves par l'Instance Nationale d'Evaluation mérite d'être étendu et généralisé à l'ensemble des apprenants ; iii) mettre en place un dispositif de lutte contre l'échec éducatif, permettant d'intervenir à chaque étape de la vie scolaire de l'enfant pour éviter l'accumulation des lacunes d'apprentissage, prévenir les risques de décrochage et maximiser les chances de réussite académique et professionnelle. Pour maximiser les chances de réussite de ce dispositif, il sera opportun de mettre à disposition au sein des établissements scolaires (primaire et secondaire) des spécialistes de la remédiation, notamment des orthophonistes, des psychopédagogues et des assistants pédagogiques ; iv) renforcer le système d'orientation scolaire à travers la mise en œuvre du projet personnel de l'élève, comme socle du processus d'orientation. Plusieurs conditions doivent être réunies pour garantir le succès de cette initiative, notamment à travers le renforcement de l'effectif du corps des conseillers d'orientation et l'ouverture sur le monde professionnel pour faire découvrir aux jeunes les métiers et les opportunités de carrière ; v) valoriser la voie de l'enseignement professionnel, en l'érigant en filière attractive offrant des débouchés concrets sur le marché du travail. Il est proposé à cet effet de fixer un objectif ambitieux pour que 20% des élèves des collèges et lycées suivent la voie professionnelle, contre respectivement 1% et 5% aujourd'hui.

Rénover les contenus et les méthodes pédagogiques pour un enseignement efficace et épanouissant. L'école marocaine doit opérer une modernisation profonde de ses programmes et de ses approches pédagogiques pour entrer pleinement dans le 21ème siècle. A ce titre, la Commission considère nécessaire de : i) développer la recherche et l'expérimentation éducative pour rénover les méthodes d'enseignement sur des bases scientifiques ; ii) réviser les programmes pour promouvoir les compétences transversales, notamment la réflexion autonome, la curiosité, la communication et l'esprit de coopération. Les activités d'ouverture, culturelles, artistiques et sportives doivent trouver une place plus importante dans les curricula ; iii) améliorer la maîtrise des langues en s'appuyant sur les sciences cognitives pour moderniser les méthodes d'enseignement, réviser la séquence d'introduction des langues et les transitions linguistiques. L'objectif est de soumettre les choix d'enseignement à des critères d'efficacité respectueux du fonctionnement du cerveau de l'enfant qui peut être confronté aujourd'hui à une saturation face à la charge élevée de l'enseignement linguistique ; iv) saisir l'opportunité du numérique pour en faire un puissant levier de transformation du système éducatif et incubateur de nouvelles pratiques pédagogiques, à travers le développement d'un écosystème Edtech marocain intégrant toutes les entreprises et startups utilisant les nouvelles technologies pour transformer le monde de l'éducation et de la formation (MOOC supports pédagogiques, *marketplaces* de professeurs particuliers, formations spécialisées ou encore applications pédagogiques et ludiques), et la connexion numérique de toutes les écoles publiques.



En plus de sa mission fondamentale de formation et de développement des compétences, l'école marocaine doit consacrer son rôle en matière de transmission des valeurs qui font référence à l'histoire et à la religion telles que vécues au Maroc. Elle doit œuvrer à développer la capacité à vivre-ensemble sans exclusivité ni exclusion, en favorisant le respect des différences et en cultivant l'esprit de débat serein et apaisé. L'école doit jouer également un rôle important de transmission des valeurs de citoyenneté, axées sur le respect du bien commun, la primauté de l'intérêt général et la participation citoyenne en vue de cultiver le sentiment d'appartenance et consolider l'attachement aux constantes de la nation. Outre le rôle de l'école, la sensibilisation aux valeurs de citoyenneté implique aussi la mise à contribution des familles et des institutions chargées de l'encadrement socio-culturel, mais aussi des médias qui participent à la transmission au grand public des valeurs de citoyenneté et de partage d'un sentiment de fierté d'appartenance à la communauté nationale.

Encadré 17 : L'éducation à la citoyenneté et au civisme au cœur du projet éducatif marocain

Au-delà de transmettre des compétences cognitives fondamentales, la mission de l'école est de former des citoyens responsables, capables d'opérer des choix éclairés, convaincus et fiers de leur appartenance à la société marocaine, faisant vivre leurs valeurs au quotidien, conscients de leurs droits et de leurs devoirs. Le projet de renaissance éducative marocaine est avant tout un projet de société visant à inculquer aux générations montantes des valeurs ancrées dans notre identité nationale et spirituelle, consacrées dans la Constitution, tels que le sens du bien commun et de l'intérêt général ou l'esprit de solidarité, de respect et de tolérance. C'est au sein de l'école que les jeunes doivent faire l'apprentissage de la vie collective et c'est à travers l'expérience scolaire que se tissent les liens sociaux et se forment les futurs engagements citoyens. Notre système éducatif doit devenir le socle de la société de confiance figurant au cœur du nouveau modèle de développement. Afin d'opérationnaliser cette mission essentielle de l'école, il est proposé de rénover l'approche de l'éducation islamique et civique autour de deux propositions complémentaires :

- **Proposition 1 : une éducation religieuse qui véhicule des valeurs civiques fondées sur notre héritage spirituel ouvert et tolérant.** La Commission recommande d'enrichir l'enseignement islamique à l'école pour l'ancrer davantage dans la réalité de la société marocaine et encourager les élèves à la discussion pour s'approprier les valeurs transmises et les vivre concrètement au-delà de l'apprentissage théorique. Cet enseignement doit puiser dans notre référentiel religieux et spirituel pour promouvoir des valeurs positives, universelles et civiques. Afin de renforcer l'adhésion des élèves et susciter leur intérêt pour l'éducation islamique, il est utile de privilégier des méthodes pédagogiques incitatives.
- **Proposition 2 : une éducation à la citoyenneté plus active qui transmet les règles de la vie commune et cultive l'attachement à la nation.** Afin de promouvoir l'esprit du bien commun et renforcer le sentiment d'appartenance à la collectivité nationale et de respect de ses symboles, l'école doit accorder une place plus importante aux activités de groupe au sein de toutes les disciplines ainsi que dans le cadre de projets



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



communautaires visant l'intérêt général (sociaux, culturels, sportifs, écologiques). En outre, les méthodes d'évaluation en vigueur dans le système éducatif ne doivent plus récompenser uniquement les performances individuelles et scolaires, mais doivent également reconnaître et encourager les comportements conformes aux valeurs civiques (honnêteté, tolérance, respect, coopération, solidarité...). L'école doit également donner plus systématiquement la parole aux élèves et multiplier les opportunités pour que chacun s'exprime, converse et apprenne les règles du dialogue et du débat collectif.

La mise en œuvre de ces propositions nécessite de développer un contenu éducatif et pédagogique adapté. Le recours aux outils digitaux doit être encouragé pour initier les élèves, de manière moderne et ludique, à notre héritage historique et religieux. L'exemplarité des enseignants et leur capacité à démontrer au quotidien les valeurs qu'ils enseignent sont la pierre angulaire de l'éducation religieuse et civique. La mise en place d'un programme de formation de grande ampleur est essentielle à la réussite de ce projet. En outre, les parents doivent également être étroitement associés et sensibilisés à l'éducation civique pour prolonger la transmission des valeurs au sein du cadre familial.

Les jeunes ne seront réceptifs à l'éducation citoyenne qu'à la condition de ressentir de la part de l'institution scolaire et de l'équipe pédagogique un véritable respect, un souci permanent de leur épanouissement et un soutien dans les moments difficiles.

Responsabiliser les établissements pour en faire le moteur du changement et de la mobilisation des acteurs. La transformation de l'école ne pourra devenir réalité sans une adhésion de l'ensemble des acteurs de l'éducation. La Commission propose une approche originale de gestion du changement pour surmonter les résistances et déclencher une dynamique de progrès à partir du terrain. Cette action consiste à mettre en œuvre un mécanisme incitatif de certification-qualité des établissements, sur la base du volontariat de l'équipe pédagogique conduite par son directeur. Gérée par un organe indépendant, la certification imposerait le respect d'un certain nombre de bonnes pratiques en matière de gestion de l'établissement, de pédagogie et de vie scolaire, et donnerait accès en contrepartie à des avantages pour les établissements et les enseignants. Un déploiement graduel de ce système sur quelques établissements relevant de certaines régions permettrait d'en apprécier l'efficacité, avant de le généraliser à l'ensemble du territoire national.

La concrétisation de ces quatre propositions exige un nouveau système de mise en œuvre, porté par une volonté politique forte, pour assurer les conditions de réussite de la renaissance éducative telle que prônée par le nouveau modèle. Dans ce cadre, la Commission met l'accent sur trois leviers essentiels au déploiement opérationnel de la rénovation éducative: i) assurer l'adéquation entre l'ambition et les moyens mobilisés en allouant les ressources humaines et financières nécessaires à la mise en œuvre des réformes ; ii) établir une gouvernance renforcée en instaurant un mécanisme de pilotage (composé de représentants du ministère de l'éducation, de représentants du département du Chef du Gouvernement, d'experts externes, et de représentants de parents d'élèves) et préserver la



continuité de son action dans le temps ; iii) mobiliser et responsabiliser les acteurs de terrain (AREF et les établissements scolaires) en renforçant leur capacité et leur autonomie.

Le phasage et l'articulation des actions dans le temps sont déterminants pour le succès de la réforme. Il est proposé d'enclencher la dynamique de changement en posant, tout d'abord, le cadre de performance du système éducatif, à travers la mise en place du mécanisme de gouvernance de la réforme et du système d'évaluation indépendant des élèves. Des projets à fort impact pourront également être lancés dans de courts délais pour expérimenter les propositions du Nouveau Modèle de Développement à l'échelle régionale. Des initiatives visant à exploiter le potentiel des solutions numériques, notamment pour l'enseignement à distance et l'apprentissage des langues, pourraient opportunément être engagées à court terme.

Encadré 18 : Exemple d'Emergence Campus Ecole Vivante de la vallée d'Ait Bouguemez

Les insuffisances des écoles locales ont amené les fondateurs de ce campus, qui vivent depuis 2005 au cœur de la vallée, à manifester leur volonté de renforcer les possibilités d'éducation à Ait Bouguemez. Le programme national, déjà peu adapté aux besoins des écoliers de la ville, l'est encore moins pour les zones rurales, dont le cadre de vie est complètement différent (par exemple, le dialecte amazigh, langue maternelle n'est jamais utilisé à l'école, où les cours sont dispensés exclusivement en arabe classique, les enfants n'ont aucun accès à l'écriture dans leur vie quotidienne, de nombreux parents, en particulier les mères, sont analphabètes et n'ont pas fréquenté l'école ou ne l'ont fait que pendant une courte période).

Les Fondateurs ont donc créé l'Ecole vivante d'Ait Bouguemez, qui fonctionne selon une pédagogie active et basée sur l'autonomisation (Montessori) appliquée de manière rigoureuse tant dans les enseignements que dans la conception des espaces extérieurs (jardins permacoles et espaces sportifs) et intérieurs (salles de classe, salles communes de travail, laboratoires, ...). L'école reste très intégrée à son environnement socio-culturel (atelier de tissage, atelier de menuiserie, ferme et arboriculture, ...) et donne ainsi un enseignement complet aux enfants, qui s'y épanouissent totalement, jusqu'à la dernière année de collège.



[Retour au
Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



Choix stratégique 2. Un système d'enseignement universitaire, de formation professionnelle et de recherche axé sur la performance et porté par une gouvernance autonome et responsabilisante

La qualité de l'enseignement supérieur et professionnel et la valorisation de la recherche scientifique font partie des prérequis nécessaires pour accélérer la trajectoire de développement du Maroc et pour l'ériger au rang des nations durablement compétitives. Ils sont des déterminants clés du modèle de développement, puisqu'ils contribuent à former et à catalyser les compétences nécessaires au développement des secteurs socio-économiques, dans les secteurs public et privé, favorisant ainsi la création continue de savoir et de culture et permettent, in fine, l'éclosion d'une société innovante et prospère, arrimée à l'économie du savoir.

Pour cela, la Commission préconise d'opérer une réelle modernisation des établissements d'enseignement supérieur publics et privés et d'œuvrer en faveur du relèvement de leur performance, ainsi qu'en faveur d'une plus forte valorisation des filières de formation professionnelle et des modes d'apprentissage hybrides et par alternance, avec pour objectif premier d'offrir aux jeunes marocains les voies pour l'acquisition de compétences élevées et l'amélioration de leurs perspectives d'insertion dans le marché du travail.

A cette fin, la Commission préconise quatre propositions : i) assurer l'autonomisation des établissements d'enseignement supérieur ; ii) mettre l'étudiant au centre des réformes et des mesures de performance de l'enseignement supérieur et professionnel ; iii) renforcer la valorisation de la formation professionnelle et ; iv) impulser la recherche scientifique à travers un mécanisme de financement et d'évaluation indépendant.

D'abord, il s'agira d'assurer l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur et de réviser leur mode de gouvernance dans le but d'accroître leur performance. Cette nouvelle gouvernance s'appuiera sur un système de pilotage des établissements universitaires transparent, crédible et axé sur la performance, à travers la mise en place de contrats pluriannuels entre ces établissements et l'État, fixant les objectifs à atteindre : (a) production de publications et brevets, (b) attractivité et employabilité des étudiants, (c) impact sur l'économie régionale et nationale. Le conseil d'administration devra évoluer de la structure pléthorique actuelle vers une structure simple et efficace. Le principal critère de sélection des présidents d'université, et de recrutement et promotion des professeurs, doit être leur capacité à développer de la recherche d'excellence et de la formation de haut niveau. La redevabilité des présidents et de leurs équipes doit être intimement liée aux résultats de l'université. La gouvernance de ces établissements gagnerait à associer les régions au développement des programmes de recherche et de formation spécialisés, en cohérence avec leur rôle d'accompagnement du développement de l'économie locale. Ces établissements devront promouvoir la qualité de leur offre de formation et la diversifier, tout en s'inscrivant dans des approches de partenariat avec le secteur privé. L'encouragement des formations d'excellence doit se faire conjointement avec le secteur privé, qui pourra intervenir dans la création et la conception des formations et contribuer ainsi à faciliter l'accès au marché



du travail pour les étudiants. Le financement des établissements accueillant ces formations spécialisées mobilisera d'autres types de financement que ceux alloués par l'État, notamment les partenariats public-privé avec des modalités de financement privé et non-lucratif.

Encadré 19 : Paris du NMD

Le Maroc pôle de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

L'objectif pour le Maroc est de devenir un pôle de formation supérieure et de recherche, attractif pour les étudiants marocains, de la région et du continent, à travers un nombre d'établissements de renom. Cela passera par l'émergence d'une nouvelle génération d'universités, opérant selon les critères d'excellence, avec des modes de gouvernance rénovés, assortis de moyens adéquats pour accomplir leurs missions. Ces universités incluraient les établissements publics, profondément réformés et autonomisés, ainsi que des établissements nouveaux, portés par des fondations à but non lucratif, comme certaines grandes universités au niveau mondial.

A la fois ancrés dans leurs régions et ouverts sur le monde, ces établissements seront par ailleurs orientés aussi bien vers des formations académiques théoriques que des formations professionnelles pratiques. Ces universités seront autonomes et fortement centrées sur l'étudiant, en vue de sa capacitation et son épanouissement scientifique et culturel, notamment pour réussir son insertion dans le marché du travail.

En plaçant l'université au cœur de l'écosystème territorial, le Maroc ambitionne de développer ainsi une nouvelle approche de la formation supérieure, axée sur la recherche-action étroitement liée au terrain, dont les thèmes de recherche sont indexés sur les enjeux de développement national et local, et en appui et collaboration avec le secteur privé. Ce pari devrait permettre un saut qualitatif dans le domaine de la formation et de la recherche scientifique et l'innovation en les installant dans une dynamique continue de progrès.

Ensuite, il est primordial de consacrer la centralité de l'étudiant, aussi bien dans l'instauration d'un cadre d'émulation entre établissements que dans la conception de programmes d'enseignement et d'insertion dans le monde du travail. Dans ce cadre, la Commission soutient la liberté des étudiants de choisir leur université indépendamment de leur lieu de résidence, mettant ainsi les établissements en compétition pour l'attraction des étudiants. Le financement des établissements d'enseignement supérieur publics proviendrait du budget de l'Etat mais aussi en partie, pour ceux qui en ont les capacités, des frais de scolarité assortis d'un mécanisme de bourses sociales et de mérite, et accompagné du développement d'une offre de prêts étudiants garantis par l'Etat. Pour favoriser l'émergence d'établissements d'enseignement supérieur publics et privés prestigieux, capables d'attirer aussi les meilleurs étudiants de la région et du continent, la Commission préconise également l'adoption de nouvelles méthodes pédagogiques centrées sur le renforcement des compétences de l'étudiant, autant scientifiques et techniques que transversales et comportementales. Cette



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



transformation doit mettre le numérique au cœur de son déploiement. L'utilité et l'efficacité du numérique dans l'enseignement et la formation ne sont plus à démontrer. La crise de la Covid-19 a confirmé et accéléré cette réalité. L'usage du numérique transformera profondément le business model de l'enseignement supérieur, permettant de dispenser des formations diplômantes à distance, à un nombre élevé d'étudiants et à coût moindre.

En outre, la maîtrise des fondements du numérique devra être intégrée à toutes les filières de formation, et dès le premier cycle de l'enseignement supérieur, et l'accès aux équipements et connexions numériques doit être assuré pour tous les étudiants.

La Commission reconnaît le rôle central et complémentaire que doit jouer la formation professionnelle, à côté de la formation universitaire, en matière de préparation des compétences pour accompagner les besoins des différents secteurs de l'économie nationale et offrir des perspectives d'emploi aux jeunes. Pour cela, il conviendra de mobiliser toutes les synergies entre les établissements universitaires et ceux de l'OFPPPT, notamment par la mise en place de passerelles fluides entre les deux systèmes et la promotion de formations. Sur le même registre, la Commission appelle à l'accélération de l'opérationnalisation de la feuille de route relative aux cités de métiers et des compétences (CMC), prévues au niveau des douze régions du Royaume. Outre l'implication forte du secteur privé dans la gouvernance des CMC et dans la définition des besoins en compétences au niveau régional et la conception des formations, il est fortement recommandé d'investir prioritairement dans le recrutement et la formation des formateurs et dans l'ingénierie de formation et notamment pour les *soft skills*. En outre, et en cohérence avec la logique de performance préconisée dans le NMD, l'offre de formation professionnelle de l'OFPPPT et des établissements privés par filière doit faire l'objet d'un pilotage qualitatif et quantitatif permanent et rigoureux, permettant son ajustement continu aux besoins, et ce à travers la mesure systématique et la publication du taux d'insertion professionnelle des lauréats par filière et par établissement. Pour être indépendant et objectif, ce pilotage requerra de restructurer l'OFPPPT pour séparer son rôle de chargé de la stratégie et du pilotage du secteur de celui d'opérateur de 70% de l'offre. Il est, en outre, préconisé de renforcer et d'étendre à grande échelle les modèles de formation hybrides par alternance ou par apprentissage, qui affichent des taux d'insertion élevés. Cela nécessitera en particulier de renforcer les capacités d'accueil en milieu professionnel pour ce type de formation, à travers la mise en place d'un cadre incitatif qui encourage les entreprises et maîtres d'apprentissage dans l'artisanat, à accueillir des étudiants en apprentissage et alternance.

Le développement du Maroc ne pourra être significatif que s'il est porté par une recherche d'excellence au sein des universités. Cela passera par la structuration du système de recherche scientifique à travers la mise en place d'un mécanisme d'évaluation scientifique rigoureux permettant d'assurer les fonctions de contre-pouvoir, de producteur de déontologie et de labellisation de l'excellence, équilibrant ainsi l'autonomie donnée aux organes de gouvernance des établissements universitaires. Ce mécanisme d'évaluation doit reposer sur un conseil scientifique indépendant, qui pourrait être formé de personnalités scientifiques marocaines (dont les Marocains du Monde) et étrangères de renommée internationale. Un tel conseil doit aussi être au cœur du système de financement de la recherche, à travers des appels à projets annuels, couvrant des thèmes alignés sur les priorités stratégiques



de notre pays. Ce conseil agira en tant qu'agence de moyens permettant de mobiliser les financements disponibles à l'échelle nationale et internationale et leur consolidation pour éviter l'émiettement des ressources. Afin de stimuler et de favoriser la mobilisation des synergies entre les universités et les entreprises, la Commission soutient la mise en place d'un dispositif incitatif par l'impôt recherche, permettant de faire des universités l'instrument principal d'innovation à disposition des entreprises. Le développement de la recherche nécessite enfin de renforcer les effectifs de doctorants, dans un contexte de départs massifs à la retraite dans le corps professoral, et de renforcer l'ouverture sur l'international (en coopération avec les grandes universités internationales et, le cas échéant, en s'appuyant sur la diaspora marocaine). La nouvelle génération de doctorants doit porter en son sein les meilleurs étudiants de la nation qui, en plus de leur discipline scientifique, doivent être formés aux métiers et outils de la pédagogie et de l'enseignement ainsi qu'aux langues étrangères, en particulier l'anglais.

Choix stratégique 3. Assurer l'accès aux services de santé de qualité et à la protection sanitaire comme droits fondamentaux des citoyens

La Commission soutient l'idée que la santé et le bien-être sont des droits des citoyens et des devoirs fondamentaux de l'État envers ces derniers. La crise de la Covid-19 est venue rappeler l'importance d'un système de santé performant et résilient, garantissant l'accès équitable de tous les citoyens à des soins de santé de qualité et offrant une protection durable et efficace contre la maladie et les risques sanitaires de toutes sortes. Pour ce faire, la Commission formule des propositions majeures visant à : i) accélérer la généralisation de l'accès à la couverture médicale de base ; ii) renforcer substantiellement l'offre globale et la qualité des soins notamment à travers l'investissement dans les ressources humaines, la valorisation des métiers de la santé, le renforcement de l'hôpital public, et l'optimisation du parcours de soins ; et iii) améliorer la qualité et renforcer l'efficacité globale du système à travers une gouvernance efficace qui responsabilise l'ensemble des acteurs.

Par ailleurs, la crise de la Covid-19 et le risque de crises sanitaires futures appellent à renforcer substantiellement la résilience du système de santé. En effet, ce dernier doit à la fois résorber les retards structurels accumulés, notamment en renforçant les composantes fondamentales du système de santé (plateformes de soins, personnels de santé, couverture médicale) ; mais aussi s'armer contre le prolongement de l'épidémie actuelle (apparition de nouveaux variants, efficacité des vaccins, etc.) et le risque de nouvelles crises sanitaires éventuelles (en raison de tendances mondiales comme la mobilité internationale, le changement climatique, les élevages intensifs, la déforestation et la destruction d'habitats naturels, etc.). Pour cela, il sera important de renforcer le système de prévention, de mettre en place un dispositif public efficace de sécurité sanitaire, et de renforcer la souveraineté sanitaire du pays pour assurer un approvisionnement continu en produits médicaux essentiels (médicaments, dispositifs médicaux, équipements et consommables, vaccins, etc.). Enfin, cette crise a également été l'occasion de souligner le potentiel de la digitalisation dans le secteur de la santé.



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



Il s'agit, en premier lieu, de soutenir la demande de soins, en opérationnalisant la généralisation de la couverture médicale, conformément aux Hautes Orientations Royales. Cela se traduirait par l'accès de tous les citoyens à un panier de soins de base évolutif qui correspond mieux à la charge de morbidité et aux dépenses de santé des ménages. Cela implique aussi d'accélérer la couverture des travailleurs non-salariés par l'AMO et d'assurer l'accès effectif au RAMED aux populations éligibles. D'autre part, il faudra faire converger progressivement les régimes actuels d'assurance maladie et le RAMED vers une caisse unique de la couverture médicale de base assurant l'accès à ce panier, avec une tarification de référence reflétant les coûts réels de prestation des soins. Des complémentaires pourront, pour ceux qui le souhaitent, fournir un panier de soins élargi. La convergence proposée des caisses de santé devra passer par une phase transitoire où le RAMED évolue vers un régime assurantiel, limité dans un premier temps aux hôpitaux publics, et donnant lieu à un remboursement de ces derniers sur la base de la facturation des actes. Des recettes fiscales devront être mobilisées et allouées spécifiquement au financement public de la composante solidaire de la couverture médicale (équivalent RAMED).

La généralisation de la couverture médicale rend urgent et primordial de renforcer l'offre globale de soins pour mieux répondre à la demande des citoyens. En effet, la généralisation de la couverture médicale permettra d'intégrer environ 12 millions de Marocains qui ne disposent actuellement ni de l'AMO ni du RAMED. La refonte de l'organisation territoriale du système de santé et l'optimisation du parcours de soins s'avèrent nécessaires pour réduire la distance et les délais d'accès aux structures de soins, et pour résorber les écarts entre territoires. Le renforcement de l'offre de soins suppose également une forte amélioration de la densité de personnel soignant sur l'ensemble du territoire, et un pilotage efficace de l'offre de soins notamment au niveau régional. L'objectif est d'atteindre une densité de personnel soignant de 4,5 pour 1 000 habitants en 2035 contre 2 pour 1000 actuellement. Cela correspond, en moyenne, à 3.600 médecins et 7.100 infirmiers formés annuellement. Les propositions de la Commission pour atteindre ces objectifs sont : augmenter les capacités de formation de médecins en renforçant les capacités des CHU et facultés actuels (publics et privés) et en assurant que l'ensemble des régions du Royaume disposent d'une offre de formation (CHU et faculté) ; réduire la durée de formation généraliste en allouant certains enseignements aux formations spécialisées. Par ailleurs, afin d'assurer un accès équitable aux soins sur l'ensemble du territoire, et dans le cadre de la gouvernance territorialisée du système de santé préconisée par la Commission, il est proposé que le recrutement de médecins se fasse au niveau régional à travers des ouvertures de postes qui tiennent compte des besoins locaux. Enfin, afin de valoriser les métiers de la santé, il est proposé de mettre en place un statut particulier pour les professionnels de santé permettant de réviser le régime de rémunération à la hausse et de l'indexer sur la qualité et le rendement. A terme, ce système devrait aboutir à une homogénéisation des schémas de rémunération des personnels de santé dans le public et le privé et résorber les distorsions actuelles qui ne favorise pas la motivation du personnel de santé au sein de l'hôpital public.

Afin d'accompagner le renforcement global de l'offre de soins, la Commission propose également d'encourager et d'appuyer l'innovation et l'entrepreneuriat productif dans le domaine de la santé et du bien-être, notamment pour la prévention et l'éducation sanitaire, la santé mentale, et les services à la personne (gériatrie,



etc.). L'amélioration de l'offre, en accès et en qualité, nécessite également de réorganiser le parcours de soins et d'accélérer la digitalisation du système de santé. Afin d'assurer la disponibilité des soins essentiels en proximité pour les citoyens et renforcer l'efficacité du système global, la Commission préconise d'organiser le parcours de soins autour de trois échelons : i) un échelon communautaire (comprenant la télémédecine et les agents de santé communautaire) pour les territoires les plus reculés ; ii) un échelon de proximité permettant l'accès aux soins de base dans des centres médicaux et hospitaliers de proximité disponibles au niveau des cercles et des districts ; iii) un échelon de recours au niveau régional, permettant l'accès à des soins hospitaliers spécialisés. Afin d'optimiser la coordination de l'offre publique de soins au niveau régional, il est proposé de regrouper le CHU régional et l'ensemble des structures hospitalières régionales au sein d'un même établissement public autonome en charge des soins hospitaliers, de la formation et de la recherche. Afin d'assurer un pilotage global au niveau régional, il est proposé de mettre en place des agences régionales de santé ou « groupements régionaux de santé » en charge de la mise en œuvre de la politique publique de santé au niveau régional et de favoriser la coopération et la complémentarité avec le secteur privé. Enfin, afin de permettre un suivi efficace et personnalisé des patients, il est proposé de mettre en place un registre médical numérique pour tous les citoyens ainsi qu'un système permettant à chaque ménage d'avoir un médecin traitant (généraliste) en charge du suivi sur le long terme et, pour les personnes atteintes de maladies chroniques, un médecin référent spécialisé. La digitalisation des registres médicaux aura également pour but d'identifier, à travers les technologies de la donnée, des tendances sur la situation sanitaire du pays et l'évolution de la morbidité et d'établir une cartographie des pathologies sur l'ensemble du territoire, ce qui devra appuyer le pilotage global de la politique publique de santé et de l'offre de soins. La modernisation et la digitalisation du système santé implique également une plus grande utilisation des nouvelles technologies pour une meilleure qualité des soins et une meilleure gestion des hôpitaux permettant ainsi au personnel de santé d'exercer leur métier dans les meilleures conditions.

L'accroissement de l'offre exige également de renforcer l'hôpital public et d'encourager la coopération public-privé. Comme a pu le montrer la gestion de l'épidémie de la Covid-19, l'hôpital public a un rôle essentiel à jouer dans l'écosystème de la santé. Pour le revaloriser, la Commission préconise d'assurer une autonomie financière et de gestion pour les hôpitaux publics. Cela nécessite notamment de mettre en place la facturation au sein des hôpitaux publics pour assurer que tout service rendu donne lieu à un remboursement par la caisse unique de couverture de base. Pour rappel, aujourd'hui, les services rendus par l'hôpital dans le cadre du RAMED ne donnent pas lieu à un remboursement mais à un budget forfaitaire alloué par le ministère de tutelle. La Commission préconise également de favoriser la coopération public-privé lorsque c'est utile ; par exemple, pour le partage de plateaux techniques.

Pour assurer le bon fonctionnement à long terme du système de santé et son impact positif pour les citoyens, une refonte de la gouvernance sanitaire est nécessaire, y compris au niveau territorial. Dans cette perspective, la Commission propose notamment de i) mettre en place une autorité scientifique autonome et indépendante du ministère de la Santé, en charge d'assurer la qualité globale du système de santé, à travers la définition



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



de normes et de procédures, l'encadrement de la formation et des compétences, la mise en œuvre de mécanismes de contrôle et d'accréditation, ainsi qu'une fonction d'analyse, de veille et de prospective sur les tendances et évolutions nationales et mondiales ayant un impact sur le système de santé ; et ii) d'accélérer la digitalisation de l'ensemble des processus de gestion du système de santé pour les conformer aux standards internationaux. Enfin, le renforcement de la gouvernance globale du secteur de la santé passe également par : i) un cadre de coopération amélioré entre le secteur médical et les opérateurs du secteur privé favorisant la recherche et le développement pour une industrie des services et de l'équipement médical adaptés aux besoins nationaux ; et ii) une régulation plus transparente et rigoureuse des procédures liées aux autorisations de mise sur le marché (AMM) afin de favoriser une concurrence loyale entre opérateurs du secteur pharmaceutique et d'inciter au développement d'une industrie locale compétitive notamment pour les médicaments génériques.

La Commission préconise le développement et la mise en œuvre d'une politique intégrée pour la prévention. La prévention et l'éducation pour la santé sont essentielles pour réduire la morbidité et la mortalité liées à certaines maladies, réduire la charge sur le système de santé, et réduire le coût de la santé pour les ménages, les régimes d'assurance maladie, et l'État. La santé communautaire, la médecine de famille, la médecine scolaire et la médecine de travail ont un rôle important à jouer dans ce sens pour sensibiliser différents publics à certains risques et pour les inciter à de bons comportements en matière d'hygiène de vie (alimentation, pratique du sport, etc.). La Commission propose de poursuivre le développement de programmes de prévention dédiés à certaines maladies (diabète, cancers, maladies cardiovasculaires, etc.) et de renforcer les dispositifs d'éducation sanitaire (y compris pour la santé mentale, et la santé reproductive). La prévention nécessite également d'assurer une vigilance quant à l'impact de différentes activités économiques sur la santé des citoyens et de promouvoir un cadre de vie sain au niveau des territoires (espaces verts, infrastructures et animations sportives).

Enfin, il est essentiel de renforcer la résilience du système de santé face au risque de crises sanitaires futures. Si le Maroc a su faire preuve d'une gestion relativement efficace de l'épidémie de la Covid-19 (confinement, politique de tests, déploiement de lits et infrastructures hospitalières dédiés, production de masques, d'écouvillons et de respirateurs par l'industrie locale, campagne de vaccination, etc.), il est essentiel d'assurer qu'à l'avenir le pays dispose d'un système de sécurité sanitaire capable de prévenir, détecter et riposter contre des urgences de santé publique et de réduire autant que possible leur étendue et leur impact sur les citoyens. Pour cela, la Commission propose de renforcer les capacités techniques et institutionnelles en matière de sécurité sanitaire. Au niveau institutionnel, il s'agit de mettre en place une « agence nationale de santé publique et de veille sanitaire », similaire aux CDC américains²⁵, pour agir comme point focal scientifique pour la prévention, la détection et la déclaration d'événements constituant un risque de santé publique, et d'adopter un cadre légal national pour la sécurité sanitaire permettant notamment de transposer les engagements du Maroc vis-à-vis du règlement sanitaire international. Au niveau technique et organisationnel,

²⁵ « Centers for Disease Control and Prevention ».



il sera important de renforcer les capacités de veille sanitaire, de détection et de diagnostic des risques de santé publique, ainsi que les capacités de riposte de prise en charge en cas d'urgence sanitaire. Pour la détection et le diagnostic, la Commission préconise de mettre en place un réseau national de laboratoires accrédités ayant les capacités requises pour l'analyse toxicologique, la veille virologique et le séquençage génétique. L'agence nationale de santé publique et de veille sanitaire ainsi que le réseau national de laboratoires accrédités pourraient jouer un rôle essentiel dans la prévention et la surveillance de risques sanitaires au niveau national et régional et pourraient être, dans ce sens, des partenaires stratégiques du « Africa CDC »²⁶ dans le cadre d'une diplomatie sanitaire et d'une logique de coopération inter-africaine sur un sujet d'importance pour le continent.

Pour la riposte et la prise en charge, la Commission préconise de renforcer la souveraineté sanitaire à travers une industrie pharmaceutique et médicale capable de produire des médicaments (génériques et molécules nouvelles), des tests, des équipements et d'autres dispositifs et consommables médicaux critiques, y compris des vaccins (à court terme, pour la mise en flacon et le conditionnement de substance active importée ; et à moyen terme, pour la production de substances actives). Le développement de certaines filières pourra se faire dans le cadre de la diversification productive de l'économie marocaine prônée par le nouveau modèle de développement – notamment à travers la mise en place d'une taskforce sectorielle visant à structurer des écosystèmes innovants et productifs dans le domaine de la santé. Cette taskforce aura pour rôle essentiel de faciliter aux acteurs de ces filières industrielles l'accès à des capacités de Recherche & Développement de qualité, à des ressources humaines qualifiées, marocaines locales ou internationales, à des financements innovants et suffisants et des mécanismes incitatifs qui encouragent l'investissement productif dans ces filières, dans le cadre d'une gouvernance efficace et d'une logique de partenariat capable, en particulier, de mutualiser les efforts d'investissement.

Pour assurer une riposte efficace en cas de crise sanitaire, il sera également important d'assurer en permanence la disponibilité en quantités suffisantes de matériels médicaux essentiels et d'unités d'isolement pour les maladies hautement infectieuses au niveau des CHU régionaux, et enfin la disponibilité en nombres suffisants de personnel spécialisé notamment dans les maladies infectieuses et la réanimation.



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN

²⁶ L'institution technique spécialisée de l'Union africaine en charge de soutenir les initiatives de santé publique des États membres et de renforcer leur capacité à détecter, prévenir, contrôler et répondre rapidement et efficacement aux menaces sanitaires.



Tableau 4 : Récapitulatif des choix stratégiques de l'axe et de l'impact attendu pour les citoyens

Choix stratégiques et recommandations	Impact citoyen
Axe 2 – Un capital humain renforcé et mieux préparé pour l’avenir	
Choix stratégique 1 – Une éducation de qualité pour tous	
Proposition 1.1 Investir dans la formation et la motivation des enseignants pour qu’ils deviennent les garants des apprentissages	Une école publique marocaine qui retrouve la confiance des familles marocaines de toute catégorie sociale, qui transmet les compétences fondamentales à tous les élèves et redevient le garant de l’égalité des chances.
Proposition 1.2 Réorganiser le parcours scolaire et le système d’évaluation pour assurer la réussite de chaque élève	
Proposition 1.3 Rénover les contenus et les méthodes pédagogiques pour un enseignement efficace et épanouissant	
Proposition 1.4 Responsabiliser les établissements pour en faire le moteur du changement et de la mobilisation des acteurs	
Proposition 1.5 Renforcer les capacités de planification et d’exécution pour réussir les réformes	
Choix stratégique 2 – Un système d’enseignement universitaire, professionnel et de recherche axé sur la performance et porté par une gouvernance autonome et responsabilisante	
Proposition 2.1 Assurer l’autonomisation des établissements d’enseignement supérieur et renforcer leur gouvernance	Un système d’enseignement supérieur qui prépare chaque jeune à une insertion socio-professionnelle réussie, en développant ses aptitudes académiques et transversales et en l’accompagnant à chaque étape de son parcours.
Proposition 2.2. Mettre l’étudiant au centre des réformes et des mesures de performance de l’enseignement supérieur et professionnel	
Proposition 2.3 Renforcer la valorisation de la formation professionnelle et développer à grande échelle les modes de formations par apprentissage et alternance	
Proposition 2.4 Développer une recherche d’excellence au sein des universités à travers la mise en place d’un mécanisme de financement et d’évaluation indépendant	
Choix stratégique 3 – Assurer l’accès aux services de santé de qualité et à la protection sanitaire comme droits fondamentaux des citoyens	
Proposition 3.1 Soutenir la demande de soins à travers la généralisation de l’accès à la couverture médicale et l’élaboration d’un panier de soins évolutif	Tous les citoyens, quels que soient leur statut socioprofessionnel et leur lieu de résidence, sont égaux devant la santé, avec l’accès à une couverture sanitaire protectrice et une offre de soin de qualité.
Proposition 3.2 Investir massivement dans les ressources humaines et leur valorisation	
Proposition 3.3 Réorganiser le parcours de soins depuis l’échelon communautaire à l’échelon régional et accélérer la digitalisation du système de santé	
Proposition 3.4 Renforcer l’hôpital public et encourager la coopération public-privé	
Proposition 3.5 Une refonte substantielle de la gouvernance du système sanitaire à tous les niveaux, avec une action forte au niveau territorial	
Proposition 3.6 Mettre en place une politique intégrée et intersectorielle en matière de prévention et d’éducation à la santé	
Proposition 3.7. Renforcer la résilience du système de santé face au risque de crises sanitaires futures et développer la souveraineté sanitaire	



Axe 3 : Des opportunités d'inclusion pour tous et un lien social consolidé

Le Nouveau Modèle de Développement vise à inclure tous les marocains à travers une dynamique de création de richesses qui mobilise toutes les forces vives et qui crée des opportunités d'inclusion pour tous. Cette orientation rompt avec toutes les approches ou politiques qui ne mettent pas l'accent sur la capacité des citoyens à participer à la vie sociale et économique et ne permettent pas un accès équitable aux opportunités, contribuant ainsi au creusement des inégalités et à la polarisation de la société.

Le nouveau modèle aspire ainsi à une société animée par une participation large et dynamique, reposant sur l'égalité des droits et des chances, la solidarité, la mixité et l'ouverture. Cette dynamique passe, d'abord, par le renforcement du capital humain, élément structurel de l'inclusion à long terme permettant le développement des capacités des citoyens et favorisant leur participation. L'axe 2 « Capital humain renforcé et mieux préparé pour l'avenir » comporte des propositions dans ce sens. En particulier, le nouveau modèle vise à garantir l'égalité des chances à travers des services publics de qualité destinés à l'ensemble des Marocains, notamment pour l'éducation, la santé, et le transport. Le renforcement substantiel de la qualité de ces services est un levier essentiel pour activer la mobilité sociale, réduire les inégalités, résorber la polarisation, et consolider le lien social.

Cet axe de transformation complète les propositions relatives au renforcement du capital humain par des propositions visant à renforcer la participation de certaines franges de la population (en particulier, les femmes et les jeunes) en levant toutes les barrières auxquelles elles peuvent faire face et en leur assurant des voies de participation. Cet axe comporte également des propositions visant à consolider le lien social à travers un écosystème de la culture qui favorise l'ouverture et le dialogue, et un système de protection sociale efficace et équitable qui matérialise la solidarité notamment envers les plus vulnérables.

Pour cela, cet axe du Nouveau Modèle de Développement comporte quatre choix stratégiques :

Choix stratégique 1. Autonomiser les femmes et assurer l'égalité de genre et la participation

L'égalité de genre et la participation de la femme dans la société sont aujourd'hui des marqueurs importants du développement. Leur renforcement constitue l'un des enjeux majeurs du Maroc moderne. En effet, la résorption des inégalités hommes-femmes, notamment en matière d'accès à l'emploi, générerait un supplément annuel de croissance du PIB entre 0,2% et 1,95%.²⁷ Au-delà des retombées économiques, l'égalité de genre et la

²⁷ Direction des Etudes et des Prévisions Financières et le Policy Center for the New South, « Egalité de genre, politiques publiques et croissance économique au Maroc », 2017.



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN

participation des femmes sont des conditions nécessaires pour une société ouverte, cohésive et solidaire.

Le nouveau modèle vise à élargir substantiellement la participation des femmes dans les sphères économiques, politiques et sociales. Cette meilleure intégration, basée sur le développement des capacités, l'accès équitable aux opportunités et la promotion des droits, permettra aux femmes d'être plus autonomes et mieux outillées face aux aléas de la vie, et de consolider leur rôle au sein de la famille et de la société. Trois leviers prioritaires permettront d'élargir la participation et l'autonomisation :

- **Lever les contraintes sociales qui limitent la participation des femmes** à travers notamment : i) le renforcement de la protection sociale pour les femmes actives pendant les périodes de grossesse et les premiers mois de maternité (congés payés) ; ii) le développement de services et infrastructures permettant de faciliter leur participation économique (offre publique de crèches et de préscolaire, structures de garde d'enfants pour les grandes entreprises, aménagement du temps de travail, scolarité des enfants en journée continue, transports publics sécurisés, déductibilité fiscale des charges liées à l'emploi d'aide-ménagère, etc.) ; et iii) des actions fortes en faveur de la parité salariale et de l'équité dans l'accès aux opportunités d'emploi (objectifs de parité au sein du secteur public, quotas au sein des conseils d'administration d'entreprise et des organisations syndicales, incitations fiscales en faveur des employeurs respectant la parité).
- **Renforcer les dispositifs d'éducation, de formation, d'insertion, d'accompagnement et de financement destinés aux femmes.** La Commission propose : i) un renforcement massif des efforts de lutte contre l'analphabétisme et l'abandon scolaire des filles dans l'enseignement collégial et secondaire, ce qui suppose d'améliorer l'accès à l'offre d'enseignement dans des conditions permettant la continuité de scolarité pour les filles (par exemple, à travers des internats), notamment dans le monde rural et dans les petites villes, et de renforcer les canaux de formation, d'orientation et d'insertion tout au long de la vie (programmes de validation des acquis, plateformes d'éducation en ligne, alphabétisation numérique etc.) ; ii) la protection des droits liés au capital et au foncier notamment par la poursuite des initiatives de « melkisation » des terres collectives en faveur des femmes rurales en application de la loi 62-17 ; iii) la promotion de l'entrepreneuriat féminin à travers un accès amélioré au financement, aux aides publiques destinées aux entreprises et coopératives dirigées par des femmes, et une meilleure protection sociale pour les femmes auto-entrepreneurs.
- **Promouvoir et développer la compréhension des valeurs d'égalité et de parité et assurer une tolérance zéro pour toutes les formes de violences et de discrimination à l'égard des femmes.** Ceci suppose : i) des actions de sensibilisation dès le plus jeune âge (manuels scolaires, médias, rôles modèles, etc.) pour modifier les représentations concernant le rôle des femmes dans la société, leurs capacités à participer dans la vie sociale, économique et politique et l'importance des valeurs d'égalité et de parité ; ii) un renforcement de l'APALD dans ses prérogatives de promotion de la parité et de lutte contre les discriminations ; iii) une réforme du Code pénal et l'amendement de la loi 103-13 afin de couvrir toutes les formes de violence et de harcèlement, y compris



au sein de la sphère privée, et de simplifier la procédure liée à la notification et à l'instruction de cas de violence contre les femmes ; iv) un renforcement de la prise en charge des femmes victimes de violence à travers une coordination plus efficace des acteurs impliqués ; et v) des mesures assurant un haut niveau de sécurité des femmes dans les espaces et les transports publics (par exemple, plateformes de déclaration et de signalisation en ligne, avec intervention des forces publiques en cas de besoin).

En plus d'élargir la participation des femmes, le nouveau modèle vise à renforcer leurs droits en cohérence avec les principes de la Constitution et sur la base d'une lecture contextualisée des préceptes religieux (*Ijtihad*). Pour cela, il est proposé, d'abord, de mettre en cohérence l'ensemble du corpus juridique et légal avec les principes constitutionnels visant l'égalité des droits et la parité. La société civile a un rôle à jouer pour participer à cet exercice, à travers différents mécanismes de démocratie participative. Il est également suggéré de mettre en place des espaces de débat socio-théologique, en tant que cadre apaisé et serein permettant de faire avancer le débat sur des questions sociétales, telles que l'interruption volontaire de grossesse (IVG), le statut social des mères célibataires, le mariage des mineures, et la tutelle juridique des enfants, et ce avec la participation des représentants des instances religieuses, des acteurs concernés de la société civile et des experts. En particulier, la Commission propose de : i) reprendre de manière sereine et scientifique les débats de 2015 autour de l'IVG pour élaborer une législation à la fois souple et éthique, respectueuse des préceptes religieux, du droit à la vie du futur enfant et de la préservation de la santé physique et psychologique de la femme ; ii) assurer la responsabilité du père lors d'une naissance en dehors du cadre du mariage, notamment grâce aux technologies et au test ADN ; iii) préciser et limiter le pouvoir donné aux juges concernant les dérogations au mariage des mineures ; iv) accorder la tutelle légale des enfants aux deux parents. Dans le cadre de ce débat, et concernant l'héritage, il peut être envisagé que le Ta'ssib ne soit plus considéré comme option par défaut, mais de le soumettre à une appréciation des juges dans son application suivant une approche au cas par cas, et selon des critères renvoyant notamment à la responsabilité du parent revendiquant le droit à la 'issaba dans le soin et la protection du défunt de son vivant.



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN

Choix stratégique 2. Favoriser l'inclusion et l'épanouissement des jeunes en multipliant les opportunités et voies de participation

Le développement du Maroc repose sur une jeunesse libre, épanouie, compétente, entreprenante, citoyenne qui s'accomplit, réalise ses potentialités, et contribue au développement de son pays. La jeunesse marocaine entre 15 et 34 ans représente 33% de la population, dont plus de 4,5 millions sont inactifs, ni à l'école, ni en formation, ni en emploi (NEET).²⁸ Les jeunes sont, en outre, la population la plus exposée aux répercussions de la crise de la Covid-19, notamment en termes de difficulté d'accès à l'emploi.

²⁸ Haut-Commissariat au Plan. « La situation du marché du travail en 2019 ». 2020

Un des enjeux critiques et majeurs du Maroc est de fournir à ces jeunes les compétences dont ils ont besoin, de leur offrir des opportunités qui améliorent leurs perspectives d’avenir, et de leur garantir des espaces d’expression, de participation citoyenne et de prise d’initiative, renforçant ainsi leur esprit de civisme, leur attachement aux fondamentaux de la Nation et leur mobilisation active au développement de leur pays.

Les propositions de l’axe 2 concernant le renforcement du capital humain sont le premier levier visant le développement des capacités des jeunes en vue de leur autonomisation. L’axe 3 complète ces propositions par des mesures spécifiques relatives à l’insertion professionnelle, à l’inclusion sociale, à l’épanouissement personnel, et à la participation civique et citoyenne. Par ailleurs, les écoutes citoyennes ont fait émerger une demande importante des jeunes marocains pour des voies d’épanouissement, leur permettant de s’exprimer, se réunir, entreprendre et mener des initiatives. Ces demandes concernent aussi bien la culture, les arts, le sport, que les espaces publics d’expression et de création et s’ajoutent aux attentes liées aux services publics de qualité (notamment pour l’éducation, la santé et le transport). Afin d’atteindre ces objectifs et de répondre à ces demandes, la Commission propose trois leviers principaux :

- **Renforcer le système d’insertion professionnelle des jeunes à travers de nouvelles approches d’orientation et d’accompagnement et des liens plus solides avec le monde du travail.** Le système d’orientation académique au sein des établissements scolaires et d’insertion professionnelle de l’ANAPEC doit être rénové pour mieux aider les jeunes à choisir dans la diversité des parcours et des opportunités de formation et d’emploi et être mis en relation avec de futurs employeurs. Il est notamment proposé de renforcer le lien entre les employeurs, d’une part, et les institutions d’enseignement et de formation, d’autre part, à travers la mise en place de contrats d’apprentissage, et le développement d’offres de stage et d’alternance en entreprise, avec la mise en place d’un cadre légal adéquat pour les stages. Il sera également important de saisir les opportunités d’emploi et d’entrepreneuriat des jeunes dans le numérique à travers une offre de formation innovante et adaptée aux besoins du secteur privé (par exemple, école 1337). Enfin, la Commission propose d’améliorer l’offre d’appui aux jeunes entrepreneurs en mettant en place des espaces d’accompagnement (par exemple, incubateurs) ainsi que des programmes d’accompagnement techniques et financiers dédiés, en coordination avec la politique nationale d’accompagnement des entreprises et les initiatives régionales d’animation économique des territoires.
- **Mettre en place un programme national intégré de la Jeunesse, géré dans les territoires par des entités professionnelles sous contrat de performance.** Ce programme couvrira l’ensemble des besoins identifiés chez les jeunes : culture et arts, sport et loisirs, inclusion socio-économique, participation citoyenne, et assistance sociale. Il pourra se déployer dans des espaces socioculturels et sportifs destinés aux jeunes, disponibles en proximité, en capitalisant sur les infrastructures existantes, et en veillant à leur accessibilité. Sa mise en œuvre passera par une approche innovante qui s’appuie sur : i) une structure garante de la stratégie de déploiement de la politique publique de la jeunesse, du financement et des partenariats ; et sur ii) des agences professionnelles de mise en œuvre en charge de l’implémentation des programmes en



partenariat avec des prestataires privés ou associatifs, expérimentés et ancrés dans les territoires.

- **Mettre en place un service civique national pour renforcer la participation citoyenne et l'esprit de civisme des jeunes et consolider leurs compétences et leur employabilité.** Il est proposé de mettre en place un service civique sous forme de volontariat rémunéré symboliquement pour l'accomplissement de missions d'intérêt général, notamment auprès d'acteurs de la société civile (associations et programmes de solidarité sociale, programmes de développement communautaire, programmes environnementaux de type reforestation, etc.). Le service civique pourra être intégré au parcours de formation tout en étant ouvert à l'ensemble des jeunes marocains à partir d'un certain âge, et déployé au niveau national. La durée pourra être variable, de quelques mois à deux ans, en fonction des besoins des organisations d'accueil. En intégrant une composante de formation « *soft skills* », le service civique a vocation à être une expérience valorisée par les futurs employeurs et un gage de responsabilité et de compétence. Les jeunes NEET peuvent être un des publics cibles du service civique, qui les aidera à développer des compétences, à acquérir une première expérience permettant de favoriser leur employabilité, à réduire leur inactivité de longue durée et à intégrer avec confiance les circuits de la formation et du marché du travail. Le service civique est aussi une opportunité pour renforcer l'esprit de civisme et de citoyenneté des jeunes, leur sentiment d'appartenance, et leur capacité de contribution au développement du pays.

Pour cela, le nouveau modèle appelle à un cadre d'action intégré dédié à la jeunesse. Les propositions de la Commission concernant la jeunesse sont multisectorielles, impliquent plusieurs acteurs, et ne peuvent réussir sans la coordination et la complémentarité des efforts. Les expériences passées ont montré que des stratégies liées à la jeunesse ont été formulées sans être pleinement mises en œuvre, en partie faute de coordination entre départements. C'est pourquoi la Commission souligne la nécessité de mettre en place des mécanismes de pilotage efficaces et d'assurer un niveau de portage élevé pour accompagner la stratégie de la jeunesse. Le conseil consultatif de la jeunesse et de la vie associative, qui est à activer, pourra être impliqué dans sa conception et le suivi de sa mise en œuvre. Le déploiement de l'action sur le terrain en faveur des jeunes devrait se faire selon des approches innovantes, reposant sur des agences professionnelles de mise en œuvre.



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



Encadré 20: Exemple d'émergence Connect Institute: Empowering Moroccan Youth (EMY)

L'institut « Connect Institute » est l'exemple d'un tiers-lieu culturel, centré sur l'apprentissage et la transmission, partant du principe que la lecture, l'ouverture sur les arts et le débat sont les bases de l'esprit critique et de l'épanouissement des jeunes.

EMY est un programme lancé par Connect Institute dont l'objectif est de renforcer les chances de réussite des jeunes déscolarisés, issus de la région d'Agadir, en devenant plus autonomes et plus ouverts d'esprit. Pour cela, le programme vise à développer les « *soft skills* » (compétences non techniques) et les aptitudes artistiques de ces jeunes, et à les doter d'un réseau de connaissances dans le but d'en faire les leaders marocains de demain.

Au sein de ce programme, le développement des « *soft skills* » se matérialise par le développement de la pensée critique et de la culture générale, à travers des ateliers de formation artistique, de discussion en langue anglaise, de « *creative writing* », de sensibilisation à la technologie et à l'entrepreneuriat, de développement personnel, de travail collaboratif, et d'échanges avec des experts, etc. Ce programme a été dupliqué dans d'autres villes (Yousseoufia, Tata, Rabat ...).

Choix stratégique 3 . Mobiliser la diversité culturelle comme levier d'ouverture, de dialogue et de cohésion

La culture est appelée à devenir un enjeu majeur mondial, d'émergence et de souveraineté, en raison du besoin renouvelé et universel de sens et de cohésion sociale, et des défis mondiaux qui favorisent une valorisation du soft, du contenu et de la qualité plutôt que l'infrastructural et la massification.

Le Maroc est riche de sa pluralité culturelle, de sa profondeur historique et de son patrimoine tant matériel qu'immatériel. Dans ce contexte, la culture au Maroc est vouée à devenir un levier multidimensionnel de prospérité économique, de lien social inclusif et de *soft power* géopolitique: c'est un enjeu d'unité nationale en liaison avec la demande de sens et de repères historiques et identitaires; la culture offre également un gisement de croissance, d'investissement et d'emploi au plus proche des territoires et des besoins locaux; la profondeur historique marocaine est un atout à faire valoir comme levier de stabilité régionale, de rayonnement culturel et de coexistence.

La culture dans le NMD répond à une double exigence, d'unité nationale et de pluralité : Le NMD fait de la capacitation du citoyen, de son épanouissement et de la libération des initiatives des conditions d'émergence. La Constitution proclame la pluralité de la Nation marocaine, faite d'affluents historico-culturels convergents, coexistant avec l'ancienneté, la continuité et l'indépendance nationale millénaire de la communauté nationale. Il s'agit d'une double exigence, d'unité et de pluralité qui sont en complémentarité. Il est question, aussi, de



promouvoir les émergences, les innovations et les propositions émanant de tous les acteurs du champ culturel. Mais également de structurer ce champ culturel autour d'une proposition centrale forte, qui (re)fait de la culture un service public d'importance, au même titre que la santé et l'éducation. Les médias publics, en particulier, sont appelés à (re)devenir les porteurs d'une mission essentielle auprès des citoyens marocains : information, animation du débat public, renforcement du lien social et promotion de l'histoire et de la culture nationales. **Pour cela, la Commission propose les actions suivantes :**

- **Intégrer fortement la culture dans l'écosystème éducatif.** Il est proposé d'introduire les débats et les controverses thématiques comme formats d'enseignement de certaines matières comme l'histoire, la philosophie, et l'apprentissage des langues, afin de former à la pensée critique, au dialogue, et à l'ouverture sur l'autre. Il s'agit également d'introduire de manière plus importante des enseignements optionnels liés aux arts dans les cursus scolaires, et de développer des filières artistiques dès le secondaire qualifiant.
- **Appuyer le rôle des médias en tant que vecteurs d'information et de débat public et les accompagner dans leur transformation numérique.** Les médias (audiovisuel, radio, presse, et nouvelles plateformes) doivent être renforcés dans leur rôle d'information, de sensibilisation, de médiation, d'animation de la vie publique, de promotion de l'échange, et d'appui aux initiatives locales. Ce secteur, indispensable à une société ouverte et pluraliste, est confronté à des mutations profondes au niveau des formats de contenus, du basculement numérique mondial et de la concurrence de plateformes internationales qui accaparent l'essentiel des revenus publicitaires traditionnellement destinés aux médias. L'Etat doit accompagner cette dynamique de changement, en renforçant la transformation digitale des médias et en les appuyant dans leur recherche d'un modèle économique innovant et pérenne. L'objectif est d'aboutir à un secteur dynamique, produisant un contenu de qualité et répondant aux nouveaux usages notamment des plus jeunes, qui contribue au rayonnement du Royaume à l'international, et renforce la souveraineté du pays dans la production d'information et de contenu numérique. Pour cela, il est également nécessaire d'actualiser la politique publique de la communication pour définir le service public des médias, et en rénover la gouvernance et les modes de financement. Ces derniers doivent permettre un cadre de coopération efficace avec le Gouvernement, et une indépendance dans la gestion qui incite à l'innovation et à la qualité, dans le respect des normes de régulation du secteur et des orientations de la politique publique de la communication. L'offre médiatique régionale doit être renforcée, afin d'assurer que chaque région dispose d'au moins une chaîne qui consacre une partie de ses programmes à des débats, des informations et des enjeux locaux.
- **Favoriser le développement d'initiatives culturelles innovantes** (production de contenu culturel et médiatique, animation d'espaces, industries culturelles, etc.) à travers la professionnalisation des filières culturelles, un meilleur accès aux financements publics, à la commande publique et aux fonds internationaux, et un meilleur accompagnement. La commande publique en matière culturelle (par exemple, émissions ou séries télévisées) doit s'orienter vers des contenus de meilleure qualité et des formats plus innovants ; elle doit aussi s'ouvrir à des acteurs nouveaux. En particulier, il est proposé



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



de développer un label pour les contenus de qualité, permettant de faire émerger de nouveaux acteurs, de faire valoir les droits d’auteur, et de professionnaliser certaines filières de production de contenu. Le cinéma et la musique seraient particulièrement appuyés dans leur production et internationalisation, comme leviers de *soft power*.

- **Favoriser et dynamiser une production culturelle et médiatique innovante et de qualité contribuant au débat, à la sensibilisation et au rayonnement international du Maroc.** Il est proposé pour cela de mettre en place une labellisation des acteurs et des initiatives culturelles et médiatiques et de favoriser l’adhésion de ces derniers à une charte commune de valeurs et d’objectifs. Cela pourrait passer par la mise en place d’une plateforme médiatique d’information, d’analyse et de débat public portée par un groupement de médias privés à but non lucratif, qui soit complémentaire avec le pôle médiatique public, ainsi que par la mise en place d’une plateforme numérique pour les industries culturelles tournées notamment vers la production de contenu audiovisuel innovant et de qualité, à vocation afro-méditerranéenne, en collaboration avec les structures cinématographiques et télévisuelles nationales. En particulier, il est important de développer une offre qui fasse connaître le Maroc et de sensibiliser le public international à l’histoire millénaire du Maroc et ses singularités et à son engagement séculaire en faveur du dialogue des civilisations, de la tolérance et de la modération.
- **Déployer et animer des lieux de vie culturels dans les territoires.** Ces espaces doivent être revalorisés et animés par la société civile locale avec pour objectifs de valoriser le patrimoine culturel local, de sensibiliser et de promouvoir le débat, d’appuyer les acteurs culturels et artistiques locaux, et d’initier ou de former aux pratiques artistiques. Dans ce sens, ces espaces peuvent nouer des partenariats avec des acteurs institutionnels comme le ministère de l’éducation nationale, l’IRCAM ou les instituts culturels étrangers.
- **Assurer la sauvegarde et la promotion du patrimoine national et de la mémoire collective et renforcer le rayonnement international de l’histoire et de la culture marocaines.** Il est nécessaire de mobiliser tous les acteurs, pouvoirs publics, élus, société civile et secteur privé pour la préservation du patrimoine. Des actions d’inventaire, collecte, recherche académique, préservation, promotion et valorisation du patrimoine matériel doivent être conduites, pour faire en sorte que les biens physiques soient entretenus et accompagnés d’un savoir et d’un récit qui les replacent dans leur cadre. Le caractère plus diffus du patrimoine immatériel rend également sa sauvegarde urgente. Des mesures ciblées pourraient être mises en place, au niveau régional et local, tels que des musées dédiés au patrimoine immatériel local ; la numérisation de tous les contenus culturels immatériels ; l’organisation d’événements réguliers autour de biens culturels (à l’exemple des festivals de musique) ; une collaboration renforcée entre artisans, artistes et chercheurs ; et enfin, le renforcement des guides culturels régionaux, labellisés et formés.



Choix stratégique 4 . Assurer un socle de protection sociale qui renforce la résilience, l'inclusion et matérialise la solidarité entre citoyens

Le nouveau modèle vise à accélérer la construction d'un socle élargi de protection sociale, efficace, reposant sur un contrat social qui responsabilise les citoyens et l'État et qui consacre la solidarité sociale. La protection sociale complète les services publics comme investissement dans le capital humain et comme pilier de l'inclusion. Le socle de protection sociale consiste en une protection de base commune à tous les citoyens qui permet d'assurer leur résilience, ainsi qu'une protection spécifique ciblée pour les plus vulnérables (personnes pauvres, personnes en situation de handicap, etc.). Cet engagement de l'État protecteur nécessite un engagement réciproque de la part des citoyens à formaliser leurs activités professionnelles, et à participer équitablement, par l'impôt et les cotisations, au financement des services publics et de la protection sociale.

Le socle élargi de protection sociale prôné par la Commission s'inscrit en ligne avec les Orientations Royales contenues dans le Discours du Trône de juillet 2020, appelant à la « généralisation de la couverture sociale au profit de tous les Marocains ». Afin d'atteindre cette ambition tout en assurant la qualité des services de protection sociale fournis aux citoyens, la pérennité financière du système (à la fois les caisses d'assurance sociale et les mécanismes de solidarité sociale), ainsi que l'équité dans le financement et le ciblage du système, la Commission préconise quatre actions majeures :

- **Accélérer les efforts de formalisation du travail et lutter contre la fraude sociale,** en vue d'élargir la couverture sociale. L'insertion par le travail formel est un levier majeur de l'inclusion et une condition nécessaire pour un système pérenne et durable de la protection sociale. Le nouveau modèle vise à assurer que tout travail et toute activité professionnelle sont déclarés et qu'ils donnent droit à une protection sociale financée par la cotisation. Cela implique de lutter vigoureusement contre la fraude sociale, qui recouvre l'emploi non déclaré autant par les entreprises que par les particuliers et d'intégrer progressivement le petit informel (artisans, commerçants, agriculteurs) à travers des statuts professionnels spécifiques et la mise en place d'une cotisation professionnelle unifiée par laquelle ces travailleurs seront acquittés de l'impôt et auront accès à des prestations de protection sociale. Cela appelle également à encourager le statut d'autoentrepreneur et à revaloriser le statut d'employés domestiques notamment à travers la contractualisation et la déclaration avec des procédures simplifiées et digitalisées. Ce chantier ne peut se faire sans un dialogue social dynamique et efficace, capable de faire évoluer les droits sociaux et le droit du travail en lien avec les changements de la société et de l'économie, notamment dans le cadre de conventions collectives.
- **Mettre en place un socle de protection sociale de base incluant la couverture sanitaire universelle, les allocations familiales universelles, et un revenu minimum de dignité.** La Couverture Sanitaire Universelle (CSU) vise à assurer que tous les citoyens ont accès à un panier de soins de base, couvrant les maladies les plus prévalentes et les plus coûteuses, le même pour tous. En alignement avec les Orientations Royales, la Commission propose de généraliser les allocations familiales, en les conditionnant à la



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN

scolarisation des enfants, en tant qu'appui financier à leurs familles, et en les versant aux mères. Dans la mesure où les parents affiliés à une assurance sociale bénéficient déjà des allocations familiales, il est proposé d'étendre cette prestation aux familles vulnérables à travers un financement solidaire. Enfin, la Commission propose de déployer un revenu minimum de dignité ciblé pour les ménages pauvres ou vulnérables et les personnes à besoins spécifiques (personnes âgées ne disposant pas de revenus, personnes en situation de handicap), qui remplacerait l'ensemble des transferts monétaires et les mécanismes de subventions et compensation actuels.

- **Moderniser la gouvernance du système et assurer l'efficacité de ses interventions.** La Commission propose d'adopter une vision intégrée pour l'action sociale et d'en rénover la gouvernance. Dans ce sens, il est proposé de mettre en place un mécanisme « Maroc Inclusion » pour le pilotage de l'action sociale en charge notamment de la gestion du portefeuille public de programmes sociaux et d'établissements de protection sociale. Ce mécanisme devra regrouper les agences publiques actuellement en charge de ces programmes ou établissements comme l'Agence de Développement Social et l'Entraide Nationale, qui sont à fusionner. La Commission vise également à axer l'action sociale sur la qualité, les résultats et l'impact à travers davantage de rigueur dans la conception des programmes, la généralisation des démarches de suivi et d'évaluation d'impact, et des incitations à l'innovation et aux résultats. Cela passe notamment par la professionnalisation et la promotion des métiers sociaux et par le développement de partenariats avec les secteurs privé et associatif pour le portage et la mise en œuvre de programmes sociaux et la gestion d'établissements de protection sociale dans une logique de « faire faire » et des structures de rémunération qui incitent aux résultats. La Commission appelle également à davantage de ciblage des bénéficiaires de programmes sociaux à travers la mise en place du Registre Social Unique (RSU), ce qui permettra d'en finir avec une logique de compensation générale.
- **Assurer un financement pérenne de la protection sociale, autant pour la composante assurance que pour la composante solidarité.** Concernant l'assurance sociale, le nouveau modèle vise à élargir le champ de la couverture à travers l'intégration des professions libérales, des autoentrepreneurs, des travailleurs domestiques, et du petit informel (commerçants, artisans, agriculteurs) dans des régimes de cotisation, et en luttant contre la fraude sociale. Le modèle appelle également à réformer la gouvernance des caisses d'assurance sociale dans le sens d'une caisse unifiée pour la couverture médicale de base, et une caisse unifiée pour les retraites. Cette convergence des caisses devra s'accompagner d'une harmonisation des niveaux de cotisations et des prestations à même d'assurer l'équité entre assurés et les équilibres financiers de ces caisses. La caisse unique de couverture médicale de base et la caisse unifiée des retraites pourront être complétées par des complémentaires souscrites à titre privé. Concernant les filets sociaux qui reposent sur la solidarité, il est proposé de mobiliser des recettes fiscales dédiées à leur financement, notamment, l'allocation d'une partie des recettes de la TVA, la mise en place d'un impôt de solidarité sur le patrimoine non-productif, la reconduction des contributions sociales sur les hauts bénéfices et les hauts revenus, la revalorisation de taxes intérieures de consommation sur les produits nocifs (alcools, tabac) et l'allocation de leurs recettes pour le financement de la composante solidaire de la CSU.



Tableau 5 : Récapitulatif des choix stratégiques de l'axe et de l'impact attendu pour les citoyens

Choix stratégiques et propositions	Impact citoyen
Axe 3 - Des opportunités d'inclusion pour tous et un lien social consolidé	
Choix stratégique 1. Autonomiser les femmes et assurer l'égalité de genre et la participation	
Proposition 1.1. Renforcer les dispositifs d'éducation, de formation, d'insertion, d'accompagnement et de financement destinés aux femmes	Les femmes marocaines sont autonomes et jouissent des mêmes droits que les hommes, tels que définis dans la Constitution. Elles disposent des capacités pour mener des projets de vie en lien avec leurs aspirations, en toute sécurité. Elles ne rencontrent plus de contraintes, spécifiques à leur genre, pour l'accès à des opportunités économiques, à des postes de responsabilité et pour la participation citoyenne. Enfin, la société marocaine valorise la parité et l'égalité de genre et promeut la participation des femmes dans la vie économique, politique et sociale.
Proposition 1.2. Lever les contraintes sociales limitant la participation des femmes	
Proposition 1.3. Promouvoir et développer la compréhension des valeurs d'égalité et de parité et assurer une tolérance zéro pour les violences faites aux femmes	
Proposition 1.4. Renforcer les droits des femmes en lien avec les principes de la Constitution et une lecture contextualisée des préceptes religieux	
Choix stratégique 2. Favoriser l'inclusion et l'épanouissement des jeunes en multipliant les opportunités et voies de participation	
Proposition 2.1. Renforcer l'insertion professionnelle des jeunes	Les jeunes marocains sont épanouis, et disposent des compétences pour accéder à des opportunités. Ils ont accès à des espaces et services qui favorisent leur épanouissement intellectuel, artistique et physique et qui facilitent leur participation et leur intégration dans la société. Ils participent à des missions d'intérêt général et développent un esprit de civisme et de citoyenneté utile à la communauté et au développement. Ils acquièrent des compétences interpersonnelles et professionnelles utiles pour leur insertion économique.
Proposition 2.2. Mettre en place un programme national intégré de la Jeunesse géré par des entités professionnelles sous contrat de performance	
Proposition 2.3. Mettre en place un service civique national pour renforcer la participation citoyenne et l'esprit de civisme des jeunes et consolider leurs compétences et leur employabilité	
Choix stratégique 3. Mobiliser la diversité culturelle comme levier d'ouverture, de dialogue et de cohésion	
Proposition 3.1. Intégrer plus fortement la culture dans l'écosystème éducatif	Les citoyens, en particulier les jeunes, sont sensibilisés à l'art et à la culture, et sont formés au débat d'idées, à l'ouverture à l'autre. Plus généralement, les citoyens ont accès à une information indépendante et de qualité, à un contenu culturel et médiatique qui anime la vie publique. Le patrimoine culturel marocain est préservé et le public international est sensibilisé à l'histoire du Maroc et à sa vocation à contribuer au dialogue des civilisations et à promouvoir la tolérance.
Proposition 3.2. Donner un essor aux médias comme service public contribuant au débat, à la sensibilisation et au rayonnement international du Maroc	
Proposition 3.3. Favoriser le développement d'initiatives culturelles innovantes	
Proposition 3.4. Favoriser et dynamiser une production culturelle et médiatique innovante et de qualité contribuant au débat, à la sensibilisation et au rayonnement international du Maroc	
Proposition 3.5. Déployer et animer des lieux de vie culturels	
Proposition 3.6. Assurer la sauvegarde et la promotion du patrimoine national et de la mémoire collective et renforcer le rayonnement international de l'histoire et de la culture marocaines	



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



Choix stratégique 4. Assurer un socle de protection sociale qui renforce la résilience, l'inclusion et matérialise la solidarité entre citoyens	
Proposition 4.1. Accélérer les efforts de la formalisation du travail et lutter contre la fraude sociale	Tous les Marocains ont accès à une protection sociale de base, couvrant les soins essentiels et les allocations familiales à destination des enfants. Tous les Marocains exerçant une activité professionnelle sont déclarés et ont accès à l'assurance sociale (comprenant la retraite et la perte d'emploi). Les ménages pauvres et les personnes en situation de handicap perçoivent un revenu minimum de dignité. Les personnes à besoins spécifiques sont accueillies dans des établissements de protection sociale offrant des conditions d'accueil et d'accompagnement de qualité.
Proposition 4.2. Mettre en place un socle de protection sociale de base incluant la CSU, les allocations familiales universelles et un revenu minimum de dignité	
Proposition 4.3. Moderniser la gouvernance du système et assurer l'efficacité de ses interventions	
Proposition 4.4. Assurer un financement pérenne de la protection sociale autant pour la composante assurance que pour la composante solidarité	

Axe 4 : Des territoires résilients, lieux d'ancrage du développement

Le NMD est porteur d'une nouvelle vision sur le rôle des territoires, espaces de co-conception des politiques publiques avec l'Etat et lieu de leur mise en œuvre réussie. Cette vision consacre, ainsi, la **place centrale des territoires comme source de création des richesses matérielles et immatérielles, d'éclosion de la démocratie participative et d'ancrage des principes de la durabilité** des ressources et de leur résilience face aux effets du changement climatique.

La crise de la Covid-19 a fortement révélé les inégalités territoriales en termes d'accès aux services publics de base et de création de richesses. Elle a également révélé la nécessité d'aborder ces défis moyennant des approches renouvelées et spécifiques. Partant de ce constat, la Commission insiste sur l'impératif d'impulser la capacité des territoires et de renforcer leur résilience de manière pérenne. Cette approche nécessite de repenser les mécanismes de fonctionnement, d'interaction et de décision à l'échelle des territoires, mettant au centre l'efficacité de l'action au service des citoyens.

Ainsi, la Commission prône un renouveau de la gouvernance des territoires, notamment en faveur d'une complémentarité Etat-Régions, du développement d'écosystèmes économiques intégrés, de l'aménagement de l'espace et des lieux de vie et de la préservation des ressources naturelles. Pour favoriser l'émergence de territoires prospères, résilients et durables, la Commission préconise les cinq choix stratégiques ci-après :



Choix stratégique 1 . Faire émerger un « Maroc des Régions » prospère et dynamique

En alignement avec la Constitution, le NMD prône un « Maroc des Régions » pour assurer la convergence et l'efficacité des politiques publiques au niveau des territoires. La Commission appelle à une réforme territoriale de l'Etat et à renforcer les capacités des acteurs territoriaux pour prendre en main leurs responsabilités.

Dans cette perspective, la Commission appelle à accélérer le processus de régionalisation avancée avec une déconcentration effective et une levée des réticences qui la retardent. La déconcentration doit être synonyme de subsidiarité, de modularité, d'inter ministérialité, de proximité, et d'animation mobilisatrice des énergies dans les territoires. **Pour cela, les schémas directeurs de déconcentration doivent être mis en œuvre de manière plus volontariste, en procédant à de véritables transferts de pouvoirs** et de moyens, et pas uniquement à des délégations de signature. Ce transfert de pouvoir appelle au renforcement du rôle des Walis en matière de coordination des services extérieurs de l'Etat, pour en faire de véritables partenaires de la région élue, et ce conformément à l'esprit du nouveau concept d'autorité, défini par Sa Majesté le Roi dans son discours du 12 octobre 1999 et aux dispositions de la Constitution confiant aux Walis la coordination et le bon fonctionnement des services déconcentrés. A cet effet, la mise en place auprès des Walis d'une administration ad-hoc chargée des affaires régionales est préconisée. Dans la même perspective, le cadre contractuel État-Région devrait être simplifié pour optimiser les moyens et les procédures et ainsi responsabiliser les acteurs. Cela passe par l'ouverture d'un débat avec les élus ainsi que l'élaboration d'un cadre référentiel précisant les modalités de cette contractualisation et les obligations de l'État et celles des collectivités territoriales.

Dans le but d'amorcer une réelle dynamique de régionalisation, le transfert aux Régions des outils relatifs à leurs compétences propres, partagées et transférées, doit être accéléré. Par exemple, en matière de formation professionnelle, qui fait partie des compétences des Régions, les branches régionales de l'OFPPPT gagneraient à être fortement autonomisées pour être en mesure de répondre aux besoins de formation en adéquation avec les besoins des acteurs économiques au niveau régional et en phase avec les objectifs des diverses stratégies sectorielles. S'agissant de l'enseignement, il est essentiel de doter les académies régionales d'éducation et de formation de véritables pouvoirs de décision et d'une réelle autonomie dans le cadre d'une déconcentration affirmée, à même de leur assurer un meilleur ancrage dans leur territoire d'intervention et une prise en compte des spécificités locales dans les politiques d'enseignement.

L'aboutissement de la régionalisation avancée nécessitera une consolidation des ressources financières des collectivités territoriales, leur diversification, et leur mutualisation au niveau intercommunal ainsi qu'un renforcement de leurs ressources humaines. Les ressources financières pourront être renforcées par le relèvement des transferts financiers effectués par l'Etat en liaison avec le transfert de compétences, partiellement indexés sur les recettes fiscales générées au niveau de chaque région, et par l'accroissement des ressources propres des collectivités territoriales, moyennant la simplification et l'optimisation de la fiscalité locale. Cela passera également par un recours plus systématique



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



à l'intercommunalité pour mutualiser les moyens et pour assurer des services de qualité avec l'appui des départements techniques de l'Etat. Dans cette dynamique, la **mobilisation de ressources humaines qualifiées** revêt une grande importance pour permettre aux collectivités territoriales d'accomplir leurs missions. Cette mobilisation pourra s'opérer à travers des mécanismes fluides de réallocation des ressources humaines à partir du niveau central ou par la contractualisation et le recrutement direct par les collectivités territoriales des profils et des compétences dont elles ont besoin. La régionalisation des services d'infrastructure (Cf. Encadré 21. *Régionalisation des services d'infrastructures*) pourrait être envisagée mais également le recours aux partenariats publics-privés pour appuyer la mise en œuvre des projets de développement régionaux qui se prêtent à ce mode de financement. La région peut aussi s'appuyer sur le Fond d'Equipeement Communal dont les capacités devront être renforcées, pour un meilleur accompagnement aussi bien dans le financement des grands projets que dans leur conception et leur montage technique.

Encadré 21 : Régionalisation des services d'infrastructures

Parmi les services pouvant connaître une régionalisation à court terme, il convient de citer : les travaux de construction et de maintenance du réseau routier provincial et communal ; le schéma de mobilité et de transport régional pour optimiser la logistique régionale ; les sociétés régionales de distribution d'eau et d'électricité ; le rattachement des hôpitaux publics de la région aux CHU pour accroître les capacités de formation du personnel soignant et pour optimiser l'offre de soins ; le transfert d'infrastructures aux AREF (installations culturelles, sportives, transport scolaire, internat) pour améliorer l'interaction de l'école avec son environnement ; les zones d'activités économiques ; les marchés de gros et abattoirs régionaux ; les halles aux poissons.

La Commission appelle également à la mise en place d'écosystèmes intégrés d'impulsion économique au niveau des régions. Afin de soutenir le développement des entreprises et la création d'emplois au niveau régional, il est proposé aux Régions de mettre en place des fonds de soutien et d'incitation à l'activité économique régionale. Ces Fonds viendront promouvoir l'investissement et l'entrepreneuriat dans des secteurs ou zones cibles, en fonction des priorités régionales et en complémentarité avec les outils d'incitation, de financement et de garantie de portée nationale. Le développement économique des Régions passera également par la mise en place de projets de développement d'envergure, autour de l'exploitation d'une aire ou d'une ressource particulière. Afin de maximiser les chances de réussite de ce type de projets qui nécessitent une forte convergence d'action, il est conseillé d'expérimenter leur portage par des « **Autorités Régionales de Développement** » (ARD). Ces ARD pourraient prendre la forme d'entités régionales et parfois inter-régionales, et bénéficieraient d'attributions et de pouvoirs sur des espaces définis, leur permettant de développer des projets sur ces espaces dans le cadre d'une contractualisation Etat-Région.



Les exemples de l'Agence Spéciale Tanger Méditerranée (TMSA), de l'agence du Bouregreg ou de Marchica indiquent des modalités qui peuvent accélérer le développement de certaines régions ou zones.

Il est également préconisé que les Régions développent des zones d'activités économiques qui soient intégrées dans un véritable projet de territoire, pleinement articulées avec le tissu urbain existant et les modes de transport, et répondant aux besoins et à la demande des entreprises. La conception initiale de ces zones doit être confiée à un acteur régional capable de structurer le projet en coordination avec la multiplicité d'acteurs concernés (pouvoirs publics, entreprises, promoteurs, investisseurs, associations), d'identifier une assiette foncière adéquate répondant aux besoins, et d'assurer la connectivité de la zone et les infrastructures hors site. La réalisation et gestion effective s'appuieraient sur le partenariat public-privé, tel que préconisé dans l'axe 1 relatif à l'économie, pour être confiées à des opérateurs privés sélectionnés selon une procédure ouverte d'appel à projets et sur la base d'un cahier des charges exigeant une qualité de service élevée au sein des zones.

La dynamique économique régionale bénéficiera également du potentiel de l'économie sociale, en mettant à contribution le tiers secteur, les entreprises à mission, les établissements publics, les coopératives ainsi que les fondations et grandes ONG, dans le cadre d'écosystèmes locaux. Ces acteurs devront être suffisamment outillés pour initier une dynamique vertueuse de développement territorial, impliquant la population locale, en étroite relation avec les régions et en synergie avec le tissu local de TPE, les universités et les centres de formation et de recherche- développement de la région. Les entreprises publiques déjà présentes dans certains territoires peuvent d'ores et déjà, en lien avec leur mission de développement, jouer un rôle de fédérateur de ces acteurs. De même, les Sociétés de Développement Régional et Local peuvent être incitées à établir des conventions de financement avec les Régions tout en améliorant leur contribution financière à travers la réalisation de projets propres ou de projets en partenariat.

Plaçant la dimension participative au cœur des priorités du Nouveau Modèle de Développement, la Commission propose de créer, à terme, des Conseils régionaux économiques, sociaux et environnementaux qui favoriseraient la participation des acteurs régionaux à l'élaboration des politiques publiques. Elle préconise également de **renforcer la démocratie participative dans la conception des Plans de Développement Régionaux (PDR) ainsi que dans l'élaboration et l'évaluation des Plans d'Action des Communes (PAC)** afin de répondre au mieux aux attentes des citoyens. Dans cette optique, une partie de l'allocation des ressources de l'Etat vers les collectivités territoriales pourrait être adossée au respect par ces dernières de certains critères de bonne gouvernance (recours systématique à la participation à tous les niveaux, respect de la parité, inclusion des personnes aux besoins spécifiques, respect de l'environnement, information du citoyen).



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



Choix stratégique 2 . Assurer une réorganisation innovante des échelons territoriaux et favoriser leur articulation

Le NMD prône une réorganisation territoriale innovante mettant le citoyen au centre des politiques publiques et permettant une desserte plus efficiente des services publics, jusqu’au plus petit douar (Cf. Graphique 3).

Cela nécessite de reconnaître le douar comme unité territoriale de base (au sens de lieu de collecte d’information sur les populations, les terroirs et les ressources naturelles) et comme lieu de vie délimité et aménagé, tout en tenant compte des dynamiques de développement propres à ces espaces. A cet effet, la création d’observatoire dédié à la collecte de l’information au niveau de chaque douar permettra de disposer de données fiables à même d’éclairer les choix de politiques publiques au niveau local. Il s’agit, également, de cristalliser autour du douar les mécanismes de la démocratie participative et d’en faire le premier lieu de délégation des services publics aux Marocains. La mise en place de commissions au niveau de la commune comprenant des représentants des différents douars, sera opportune pour assurer une articulation dynamique entre les lieux de vie et les échelons de décentralisation administrative. Une telle action permettra, ainsi, de créer un cadre favorable pour encourager l’identification et le développement, par la société civile locale, d’émergences qui répondent aux principaux défis territoriaux.



Encadré 22 : Exemple d'émergences Village de Tizi N'Oucheg

Situé à 60 km de Marrakech, dans la vallée de l'Ourika, le village se trouve à 1 600 m d'altitude et compte 120 familles (soit 600 personnes). Avant 2011, les conditions de vie difficiles ont entraîné un important exode (au Maroc et en France). Rachid, guide de formation, crée en 2011 l'association Tizi N'Oucheg de développement, avec le soutien d'abord prudent puis enthousiaste des habitants. Cette initiative va être le fer de lance du développement du village et accompagner le renouvellement de gouvernance modernisée en lien avec les structures de décision traditionnelles du village (restauration de la *Twiza* pour la solidarité, engagements des habitants, pertinence dans les choix, financement et pilotage des projets, recrutement d'animateurs ou de gestionnaires...) Désenclavement, assainissement, accès à l'eau potable, reforestation, système de solidarité, accès des femmes à des activités génératrices de revenus après leur alphabétisation et formation, amélioration de l'Education (préscolaire et collégiale en particulier) et des infrastructures scolaires, culturelles et sportives... Le village a réussi à inverser la tendance de l'exode rural en devenant un lieu d'épanouissement et de motivation de ses forces vives.

Aujourd'hui Tizi N'Oucheg exporte son modèle dans les villages environnants (gouvernance et gestion de projets, préscolaire et éducation, activités économiques, ...), grâce au réseau *Open Village*. Le réseau *Open Village* met en place des actions de promotion, de formation et d'accompagnement pour un développement autonome, écologique et solidaire des communautés villageoises, en constituant un réseau pour faciliter la coopération entre les différents acteurs (réunions régulières des open villages, colloques, formation, voyages d'études...). Autant par l'auto-prise en charge, par la confiance installée dans la durée que par la démultiplication de telles initiatives autonomes, cette émergence révèle la force des volontés locales et des dynamiques positives qu'elle génère.

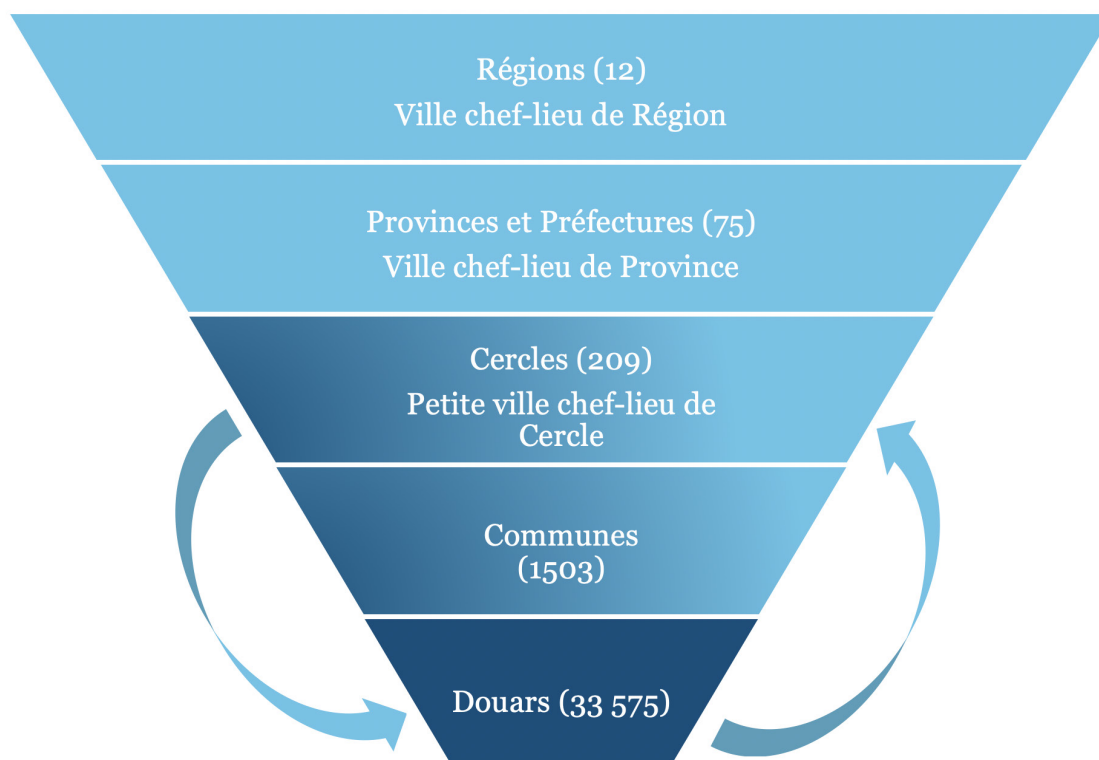


[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN

De même, il est proposé de repenser la desserte des services publics dans le monde rural en capitalisant sur le cercle en tant qu'échelon intermédiaire entre la commune et la province. Il s'agit de rehausser le positionnement du cercle d'une simple unité administrative tel qu'il existe aujourd'hui, à une structure de coordination à part entière. De cette manière, le cercle pourra être érigé comme maillon administratif de proximité et comme lieu de jonction entre l'urbain et le rural. Les chefs-lieux du cercle sont souvent des petites villes qui constitueront des têtes de réseau pour l'organisation efficace des services publics destinés au monde rural. Le renouveau des « cercles » comme unité de coordination favorisera une articulation entre villes, petites villes, centres émergents et communes à vocation rurale pour permettre un développement intégré, inclusif et durable. De plus, la Commission **suggère d'encourager l'intercommunalité** au sein du territoire du cercle **par le biais de mesures incitatives**, au niveau de la mise en œuvre de projets et de prestations des services publics.

Graphique 3 : Articulation des échelons territoriaux dans le NMD



Dans le but de favoriser un développement harmonieux du monde rural, la Commission considère nécessaire d'adapter les outils d'aménagement aux spécificités des zones rurales, en veillant à la préservation des terres agricoles fertiles, à la salubrité des habitations et à la prise en considération de la fonction de bâtiments d'exploitations agricoles et d'élevage. La réforme de la réglementation de l'urbanisme dans le milieu rural, à travers une refonte des textes en un code unique et clair, pourra être utile à cet égard. De même, il sera nécessaire de repenser l'urbanisation du monde rural de façon intégrée avec les villes de petite et moyenne taille en vue de connecter les lieux de vie ruraux à ces centres émergents et favoriser ainsi la création d'opportunités économiques attrayantes. Dans la même perspective, la généralisation de la couverture numérique en milieu rural s'avère nécessaire pour renforcer la croissance des zones rurales, en soutenant l'inclusion économique et financière de la population, en leur donnant accès à l'information ainsi qu'à des méthodes et plateformes de commercialisation permettant une juste répartition de valeur aujourd'hui largement capturée par les intermédiaires. (Cf. Pari Numérique comme Levier de Transformation).

Dans une optique de résilience et durabilité du monde rural, l'agriculture solidaire et familiale doit être davantage accompagnée et développée. Le Plan Maroc Vert a permis d'atteindre des résultats encourageants en termes d'accroissement de la production



agricole. Dans une optique de résilience du monde rural, de durabilité du secteur agricole, et d'atténuation de sa dualité entre agriculture commerciale et agriculture de subsistance, la stratégie du secteur devrait mettre davantage l'accent sur l'agriculture solidaire et familiale. Cela appelle notamment à améliorer l'efficacité du dispositif d'appui et de subventions du fonds de développement agricole, pour l'orienter principalement vers cette catégorie d'agriculteurs, et en faveur de la résorption des contraintes d'ordre technique, financier et assurantiel auxquelles ils sont confrontés. Les formes de production et de commercialisation coopératives permettant des économies d'échelle pour les petits producteurs doivent continuer à être fortement encouragées, en tirant les enseignements des expériences récentes dans ce domaine. L'accent doit aussi être davantage mis sur le renforcement de la recherche agricole et sur l'articulation de l'agriculture aux écosystèmes de R&D territoriaux. De même, une attention particulière doit être portée à une meilleure valorisation de la production à travers des plateformes logistiques alimentaires (marché de gros, abattoirs, chaîne de froid et de transport, stockage, emballage...) performantes et à travers le développement et l'intégration en aval des chaînes de valeur agroindustrielles, vers davantage de transformations sur toutes les filières qui s'y prêtent. La problématique du morcellement des terres agricoles doit être adressée par des solutions innovantes, en encourageant le remembrement à travers des incitations dédiées. Enfin, la formation aux métiers agricoles des jeunes ruraux est fortement recommandée en vue d'assurer le maintien et la transmission des exploitations familiales tout en améliorant leur productivité et rentabilité.

Choix stratégique 3 . Favoriser un aménagement intégré des territoires, améliorer l'habitat et le cadre de vie, et renforcer la connectivité et la mobilité

La Commission préconise une refonte de la doctrine de l'aménagement du territoire, en phase avec l'ambition de développement durable et les objectifs de bien-être pour les citoyens.

Pour cela, il s'agit de consacrer une nouvelle doctrine de l'urbanisation, autour d'approches de planification urbaine centrées sur la qualité du cadre de vie et sur la mixité sociale et fonctionnelle. Pour marquer la rupture avec le mode d'urbanisation actuel, donnant lieu à une gestion souvent par dérogations, non planifiée et peu intégrée, la Commission appelle à adopter un « cadre de référence national pour le développement urbain ». Ce cadre serait fondé sur les principes suivants : i) une répartition de l'espace au sol qui favorise la qualité du cadre de vie pour le citoyen, à travers une meilleure mixité fonctionnelle des espaces, en encadrant notamment l'obligation pour les communes de prévoir des espaces verts et des infrastructures socioculturelles répondant aux besoins des citoyens, et d'assurer une gestion efficace des services publics urbains (transport, déchets, etc.) ; ii) une gestion durable du foncier, notamment un contrôle rigoureux de la politique de dérogation et une focalisation sur l'exploitation du foncier déjà ouvert à l'urbanisation en vue de réduire l'étalement et favoriser la concentration, parallèlement à l'ouverture lorsque nécessaire de nouvelles zones selon une démarche planifiée ; iii) un renforcement de l'inclusion et de la mixité sociales au sein des villes notamment en réorientant la politique d'appui à l'accès au logement.



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN

Cette nouvelle doctrine implique de clarifier la gouvernance de la planification urbaine tant au niveau des institutions et des acteurs locaux et centraux (rôles respectifs, périmètres d'action, modalités de coopération et de décision) qu'au niveau des normes d'urbanisation et des outils de planification. Elle requiert également de doter les acteurs locaux des capacités techniques et humaines nécessaires, tout en les responsabilisant sur les résultats.

Dans le but d'accompagner le développement des métropoles, dont le nombre augmente en ligne avec la croissance démographique et l'urbanisation, la Commission recommande la mise en place d'outils de planification et de gestion adaptés aux spécificités des grands pôles urbains. Cela requiert une nouvelle gouvernance et modes de coordination favorisant les synergies entre les acteurs institutionnels impliqués dans le développement et la gestion de la ville et de ses services dans les différents domaines (économique, mobilité, infrastructures, aménagement de l'espace, durabilité et innovation). Un développement résilient des grandes métropoles nécessite une approche qui intègre également les espaces en périphérie de la métropole. A cette fin, une des pistes à envisager pourra être la création, avec les collectivités concernées, d'une entité dont la mission serait de coordonner, dans la limite des attributions qui lui sont conférées, le développement de ces zones et d'optimiser l'affectation des moyens qui y seront dédiés. Le développement des métropoles requiert aussi de mobiliser de nouvelles sources de financement, à travers une gestion plus efficiente des dépenses, une mutualisation des moyens ainsi qu'une optimisation des ressources foncières. En outre, des partenariats novateurs devront être encouragés pour relever les défis de gestion et de maintenance des équipements publics et les infrastructures à l'échelle des métropoles.

S'agissant de la mobilité, la Commission préconise de consacrer le rôle du transport public comme service public de base et comme mode de transport privilégié. Au regard des tendances démographiques et d'urbanisation, il est nécessaire d'augmenter significativement la part des transports collectifs parmi les modes de déplacements et d'en assurer la qualité et l'accessibilité. Pour cela, la Commission propose de développer une stratégie nationale pour la mobilité permettant d'engager l'ensemble des parties prenantes (État et collectivités territoriales) autour d'une vision commune qui définit les principes et les objectifs. La gouvernance de la mobilité urbaine doit être renforcée en s'appuyant sur les structures d'accompagnement mises en place récemment au niveau du Ministère de l'intérieur pour assurer le pilotage stratégique, la réglementation et la standardisation. Le Fonds d'accompagnement des réformes du transport urbain et interurbain (FART) interviendrait, comme partenaire financier auprès des collectivités territoriales, avec des moyens financiers suffisants pour répondre aux besoins de mobilité urbaine et métropolitaine. Les prérogatives des communes et des établissements de coopération intercommunale doivent également être clarifiées pour favoriser la synergie entre les acteurs.

La consolidation du service public de transport urbain nécessitera de renforcer le financement public national et local, autant pour l'investissement initial que pour le fonctionnement opérationnel, afin de rendre solvable le modèle économique pour les opérateurs privés et assurer la qualité du service. Dans le cadre de la transition écologique préconisée par la Commission et l'engagement de neutralité carbone, il est proposé d'orienter l'écosystème de transport urbain vers une mobilité verte en appuyant le positionnement du



Maroc dans la chaîne de valeur mondiale liée à la mobilité électrique et hybride.

La crise de la Covid-19 est venue rappeler l'importance du logement décent et du cadre de vie pour le bien-être des citoyens. En effet, les périodes de confinement ont amené ces derniers à passer davantage de temps chez eux, y compris pour y exercer leur travail, et à restreindre leurs déplacements à leur voisinage proche. Cette période a levé le voile sur la précarité et le caractère peu fonctionnel et inadapté de certaines formes de logement (superficies minimum, infrastructure de base, etc.) et a permis de souligner la nécessité que chaque ménage marocain ait accès à un logement décent et adapté à ses besoins et à un cadre de vie favorisant, entre autres, l'accès à des services de proximité. Par ailleurs, la Constitution place le droit au logement au sein de la taxonomie des « droits et libertés », au même titre que l'éducation, la formation professionnelle, la santé de base, la protection sociale, la couverture médicale, l'emploi, l'accès à l'eau, le développement durable et le logement décent est considéré dans les Discours Royaux comme une condition de la « dignité humaine », de la « cohésion sociale » et du « vivre ensemble ».

La Commission recommande d'améliorer l'accès au logement et d'adopter une politique de l'habitat qui favorise la mixité sociale, contribue à la mobilité et l'inclusion socioéconomique et à un meilleur cadre de vie, et assure un usage efficient des ressources publiques. Conformément à la nouvelle doctrine d'urbanisation à laquelle appelle le nouveau modèle de développement, la Commission recommande que la politique de l'habitat ne se limite plus à une logique d'offre de logements à bas coût, mais qu'elle puisse également permettre aux ménages, notamment à faibles revenus, d'avoir accès à un « cadre de vie » décent, résilient et durable, suivant une approche d'établissements humains donnant accès à des services publics en proximité, et des moyens de transport adaptés à leurs besoins de mobilité. Pour cela, il est proposé d'assurer une meilleure régulation du secteur du logement social à travers, par exemple, la mise en place d'un régulateur indépendant (comme c'est le cas dans de nombreux pays) en charge d'identifier les besoins de manière rigoureuse au niveau des différentes collectivités, d'assurer l'adéquation entre l'offre et la demande de logements sociaux à la fois en nombre et en type de produits, de définir les normes et les spécifications nécessaires pour les logements sociaux et les établissements humains (par exemple, superficies minimum, densité maximum, espaces verts, commerces de proximité, transports en commun, services publics, bibliothèques, aires de jeux, terrains de sport, etc.), de veiller à leur respect, de mieux encadrer les entreprises du secteur, de veiller à la transparence des procédures de partenariat entre le secteur public et les promoteurs immobiliers, et d'assurer la soutenabilité et l'efficacité des ressources publiques (foncier et financement) mobilisées pour la promotion du logement social.

Conformément aux préconisations concernant la planification urbaine, la Commission recommande de structurer une offre de logement social au sein même des villes pour contrecarrer la tendance de déploiement de logements sociaux dans les périphéries (souvent par dérogation), ce qui a pu générer un effet de ghettoïsation et de villes dortoirs et a augmenté le coût de l'urbanisation pour l'État et les collectivités. Cela implique d'identifier et de mieux exploiter le foncier disponible en zone urbaine (foncier public, ou propriétés vacantes, abandonnées, en saisie de justice, en litige en raison d'indivisions) à travers, par exemple, la création de « *land banks* » territorialisés et d'appuyer le développement de projets de logements sociaux à l'intérieur des villes. Cela implique aussi d'infléchir la politique



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



d'incitation et d'aide financière de l'État d'une logique basée quasi-exclusivement sur les incitations fiscales et la mise à disposition du foncier public aux promoteurs vers une logique orientée davantage vers l'aide financière directe ciblée pour les ménages éligibles permettant ainsi de solvabiliser la demande, d'appuyer l'acquisition de logements à l'intérieur des villes, et d'assurer un usage efficient et ciblé des ressources publiques de l'État. Dans ce sens, il est aussi important d'agir sur le parc de logements existant au sein des villes pour veiller à sa rénovation ou sa réhabilitation (quartiers des anciennes médinas, logements menaçant ruine, centres-villes historiques, etc.). Cet effort de réhabilitation pourra également être accompagné d'actions visant à valoriser le patrimoine architectural et urbanistique riche des villes marocaines.

La Commission propose également de dynamiser le marché de la location, notamment pour les ménages et individus à bas revenus, pour favoriser la mobilité des citoyens (notamment les plus jeunes) au sein du Royaume et appuyer un accès équitable aux opportunités, à la fois au niveau de l'offre, qui demeure aujourd'hui insuffisante, et de la demande en développant, par exemple, des mécanismes de garantie de l'État pour les locataires les plus modestes.

Enfin, il est important de faire évoluer les métiers et le secteur du bâtiment et de la promotion immobilière pour prendre en compte les évolutions démographiques et sociales qui font émerger de nouveaux besoins (par exemple, personnes âgées, personnes en situation de handicap, jeunes célibataires, etc.) ainsi que les contraintes environnementales notamment pour assurer l'efficacité énergétique des bâtiments. Il est également important d'œuvrer à davantage de professionnalisation et à la formalisation des acteurs de l'habitat afin d'assurer la qualité et la sécurité des logements construits et leur adéquation à la doctrine d'urbanisation, à travers des normes et des contrôles adéquats.

Enfin, la Commission met l'accent sur l'inclusion numérique des territoires pour renforcer la participation et améliorer l'accès aux services publics notamment dans les zones reculées, et à des tarifs raisonnables. Pour réduire la fracture numérique et résorber les « zones blanches » exclues des connexions à haut débit, il est crucial de poursuivre le déploiement de l'infrastructure pour connecter tous les Marocains dans tous les territoires et assurer l'accès universel à Internet de haut-débit, dans les délais les plus rapprochés. Cela peut être effectif par un appel d'offres aux opérateurs intégrant des éléments de partage de risque et de rentabilité adéquats et des schémas de péréquation entre zones à forte densité et à faible densité. Afin de réduire le coût des investissements numériques pour la collectivité, accélérer leur déploiement, et baisser les coûts finaux des services, il est proposé de mettre en place un cadre et des normes favorisant la mutualisation des infrastructures entre opérateurs, et d'adopter un modèle pour l'utilisation plus efficace des réseaux de fibre optique détenus par les entreprises publiques (ONEE, ONCF, ADM, etc.), qui offriraient à tous les opérateurs un accès ouvert et réglementé à la fibre optique publique.



Choix stratégique 4 . Préserver les ressources naturelles et renforcer la résilience des territoires au changement climatique

Les territoires, et en particulier le maillon régional, sont le point d'entrée pour la préservation des ressources naturelles et des richesses locales. L'accent mis sur la durabilité en tant que socle des choix de développement est en ligne avec l'impératif de valoriser le capital naturel et d'assurer sa préservation pour les générations actuelles et futures.

La Commission considère nécessaire de renforcer la gouvernance des ressources naturelles, en veillant à la cohérence des interventions des acteurs dans le déploiement opérationnel de la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) et en rendant effectifs les mécanismes d'évaluation des impacts environnementaux des programmes d'investissement en tant que critère incontournable pour leur choix. Le secteur public devra y adhérer pleinement en vertu du « Pacte de l'exemplarité de l'Administration » en matière de durabilité, élaboré en 2019.

La Commission appelle à la consolidation des efforts visant au développement de l'agriculture, en intégrant pleinement les contraintes à sa durabilité. Tout en insistant sur la reconversion rapide de l'agriculture marocaine en faveur des cultures résilientes aux aléas climatiques et génératrices de forte valeur ajoutée, la Commission souligne l'importance d'apporter des réponses de fond aux contraintes structurelles de l'agriculture marocaine, en plaçant la question de durabilité et de valorisation au cœur de la stratégie agricole, à travers :

- i) l'optimisation des ressources hydriques, en privilégiant l'extension des surfaces irriguées aux cultures assurant la sécurité alimentaire nationale, et en veillant à ce que les cultures exportatrices valorisent l'eau en tenant compte de son coût direct et indirect pour l'Etat et la collectivité ;
- et ii) la rationalisation de la consommation énergétique agricole, en augmentant le taux de pénétration des énergies renouvelables dans le secteur agricole, moyennant l'extension de l'usage des techniques de l'énergie solaire dans le pompage de l'eau.

Par ailleurs, il est préconisé de mieux exploiter tout le potentiel de l'économie verte et de l'économie bleue, porteuses de création de valeur dans tous les territoires. La Commission encourage l'adoption d'une stratégie dédiée à l'économie verte et déclinée sur le plan territorial, en privilégiant la logique d'une économie circulaire intégrant les spécificités et les potentialités locales. Une attention particulière devra être accordée au développement des filières industrielles vertes dans les domaines des énergies solaires, éoliennes, d'assainissement liquide et de gestion des déchets. En vue d'anticiper les besoins futurs en compétences correspondant au développement des filières vertes, la Commission invite à déployer des programmes de formation dédiés aux métiers verts et à promouvoir, à travers des mesures incitatives appropriées, les initiatives de recherche-développement-innovation, portées par les acteurs académiques, industriels et financiers. Les filières du cannabis et du chanvre qui existent dans certaines régions, peuvent s'inscrire dans le cadre de l'économie verte. Pour cela, la Commission propose de clarifier le cadre légal de cette culture et de développer un écosystème d'accompagnement à même de la valoriser dans un cadre contrôlé.



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



S'agissant de l'économie bleue, toutes les opportunités du Maroc, au vu de sa vocation de nation maritime dotée d'un capital immatériel conséquent, doivent être mobilisées. Ces actions devront porter autant sur les secteurs économiques traditionnels tels que la pêche, le tourisme et les activités portuaires que sur de nouveaux secteurs à fort potentiel (aquaculture, algoculture, bioproduits marins, construction navale ou encore énergies marines renouvelables...). En particulier, le secteur de l'aquaculture mérite une forte impulsion pour réaliser les objectifs qui lui ont été impartis dans le plan Halieutis. Un plan de développement de ce secteur devrait être mis en œuvre et prévoir l'instauration de mesures incitatives pour faciliter l'accès aux intrants aquacoles et accompagner les investisseurs par un appui technique et financier approprié en liaison avec des objectifs précis d'investissement, de transfert et de développement de savoir-faire. La mobilisation pleine et entière du potentiel de l'économie bleue requiert l'accélération de la mise en œuvre des schémas de développement des neuf régions littorales du Maroc. Ces derniers serviront de levier au développement de « clusters côtiers » pour attirer des investissements orientés vers des activités créatrices de richesses et soucieuses de la préservation des littoraux.

Le capital naturel et culturel de notre pays offre également un fort potentiel pour le secteur du tourisme national et international, notamment le tourisme culturel ou le tourisme de bien-être, à côté de niches de tourisme sportif, ou encore l'éco-tourisme. Le capital naturel diversifié du Royaume, son patrimoine historique et culturel, l'hospitalité de sa population, son savoir-faire culinaire, et son climat de sécurité sont autant d'atouts qui en font une destination touristique appréciée. La proximité notamment avec un marché européen qui sera de plus en plus sensible à l'impact environnemental et aux voyages à faible empreinte carbone renforce le potentiel Maroc. Pour l'exploiter pleinement, il convient de développer une offre touristique diversifiée qui met davantage en avant les richesses culturelles et patrimoniales du pays et les valorise pleinement dans tous les territoires, et qui renforce l'animation touristique. Pour cela, une coordination étroite entre tous les secteurs concernés est nécessaire : notamment l'agriculture (pour l'éco-tourisme, gîtes, parcs naturels), la culture (pour la valorisation du patrimoine matériel et immatériel), la santé (pour le tourisme de bien-être), et le sport (autour d'activités à fort potentiel de rayonnement, comme le surf, l'alpinisme, etc).

Enfin, la Commission met l'accent sur la protection de la biodiversité et des écosystèmes forestiers comme levier essentiel de la politique de durabilité. En plus de l'extension du réseau national d'aires protégées, pour réconcilier la conservation de la biodiversité avec son utilisation durable, il sera nécessaire de mettre en place un Programme Forêt, destiné à la restauration des écosystèmes forestiers et qui devra s'appuyer sur une approche territoriale, participative et partenariale. Il est recommandé que ce programme soit conçu en connexion avec la réalité du terrain et soumis à une approche participative mettant à contribution les associations pastorales, les coopératives forestières ainsi que les petits agriculteurs. L'approche partenariale permettra de définir les relations contractuelles et le partage des responsabilités, pour un « prélèvement » des ressources naturelles, compatible avec leur rythme de renouvellement. Enfin, ce programme devrait veiller à encourager la formation de terrain et soutenir les actions de recherche et développement qui soient adaptées aux spécificités des différents territoires forestiers.



Choix stratégique 5 . Préserver les ressources en eau à travers une meilleure valorisation de la ressource et une gestion plus rigoureuse de sa rareté pour les générations actuelles et futures

Le Maroc souffre d'un stress hydrique qui ne cesse de s'accroître. La raréfaction de l'eau menace directement les équilibres économiques, environnementaux, et sociaux du pays, particulièrement dans les régions arides et semi-arides et celles dont les revenus dépendent très fortement des ressources hydriques. Partant de ce constat, la question de l'eau se situe parmi les plus urgentes à traiter par une approche intégrant pleinement sa rareté et donnant la primauté à sa préservation à long terme, pour les générations actuelles et futures. La Commission introduit pour cela quatre propositions.

Il s'agit, en premier lieu, de réformer l'organisation du secteur et de renforcer la transparence sur les coûts de la ressource à chaque étape de sa mobilisation. L'objectif est d'assurer une plus grande transparence du coût de la ressource, depuis sa collecte jusqu'à sa distribution. Cela passera par: i) le découplage financier Eau – Energie, dans le cadre d'une réforme profonde de l'ONEE, qui consiste à rendre indépendantes financièrement les deux branches « Eau » et « Electricité », de sorte à défaire la péréquation tarifaire tacite entre le secteur de l'eau et le secteur de l'énergie, et à rendre leur modèle financier plus transparent; ii) l'intégration du coût des infrastructures de mobilisation dans le coût de la ressource, comme nécessité pour rompre avec la situation actuelle marquée par la gratuité des services des barrages et d'irrigation, qui aboutit à une sous-estimation du coût de la ressource, ainsi qu'à des distorsions dans la sélection des investissements les plus optimaux. Cette recommandation consiste à rémunérer progressivement les services fournis par les infrastructures (stockage de l'eau, écrêtement des crues, hydroélectricité) qui permettront aux gestionnaires de percevoir des revenus et d'assurer la maintenance et les réinvestissements.

En second lieu, il est préconisé de mettre en place une tarification qui reflète la valeur réelle de la ressource et incite à la rationalisation des usages et à la gestion de sa rareté. La révision de la tarification est nécessaire pour dégager les ressources pérennes nécessaires à l'investissement de mobilisation de nouvelles ressources et de protection des ressources existantes, de lutte contre les pertes (fuites, évaporation) ou de rationalisation de l'usage de l'eau. Cela passera notamment par : i) l'augmentation progressive des tarifs de l'eau à l'ensemble des usagers, particuliers et agriculteurs, pour assurer la rémunération des services de mobilisation. L'Etat se chargerait directement de la subvention des tranches de consommations « sociales » pour les citoyens à faible revenu ; ii) dans l'agriculture, il sera opportun de mettre en place des mécanismes d'incitations à l'économie d'eau à travers des quotas d'irrigation proportionnels à la superficie agricole des exploitations.

Il s'agira, en troisième lieu, de mettre en place une Agence Nationale de Gestion de l'Eau (ANGE). Cette Agence viendra remplacer la Commission Interministérielle de l'Eau pour faire converger les politiques publiques et sectorielles avec une déclinaison régionale par bassin hydraulique. L'ANGE pourra être chargée de traiter la question de l'eau selon une approche intégrée, de l'amont à l'aval. Elle définira l'allocation des ressources en eau conformément aux orientations du Conseil Supérieur de l'Eau et du Climat. Elle



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



établira et approuvera les tarifs des services des différentes infrastructures de mobilisation, de production et de transport de l'eau. L'agence encouragera également l'adoption et l'utilisation effective de normes et critères de mobilisation, de prélèvement et d'utilisation de l'eau brute ou traitée qui soient propices à la préservation de la ressource à long terme, notamment pour les secteurs fortement consommateurs d'eau comme l'agriculture et le tourisme dans certaines régions.

Enfin, les besoins en eau ne pourront être satisfaits à l'avenir sans la mobilisation des ressources non-conventionnelles et sans la préservation des ressources souterraines.

Il sera d'abord nécessaire de rationaliser l'usage des eaux souterraines à travers des modes d'exploitation tenant compte de la capacité de régénération des nappes phréatiques. En outre, il sera opportun de recourir massivement au dessalement de l'eau de mer en vue d'assurer un complément sûr d'approvisionnement en eau des villes côtières, de libérer des ressources en eau supplémentaires pour les périmètres irrigués et de réduire significativement les pertes d'eau. La maîtrise du coût de l'énergie et le recours à une tarification appropriée qui valorise au mieux la ressource pourront rendre ce créneau attractif pour les investissements privés et les partenariats public-privé. Le traitement et la réutilisation des eaux usées et eaux pluviales doivent être rendus systématiques pour répondre aux besoins des périmètres irrigués et soulager la pression sur les barrages. Cela nécessite la mise en place d'un cadre réglementaire permettant l'intégration effective des eaux traitées dans la planification de l'eau, et la définition des responsabilités dans la prise en charge du traitement et des frais de suivi de la qualité des eaux usées traitées, ainsi que les normes de réutilisation sécurisée et saine des eaux usées, conformément aux normes établies par l'Organisation Mondiale de la Santé.



Tableau 6 : Récapitulatif des choix stratégiques de l'axe et de l'impact attendu pour les citoyens

Choix stratégiques et propositions	Impact citoyen
Axe 4 - Des territoires résilients, lieux d'ancrage du développement	
Choix stratégique 1 – Faire émerger un « Maroc des Régions » prospère et dynamique	
Proposition 1.1 Accélérer le processus de régionalisation avancée avec une déconcentration effective	Les citoyens sont mieux servis par les politiques publiques dans tous les domaines, en résultat d'une gestion territorialisée qui répond plus spécifiquement à leurs besoins. Ils bénéficient de la dynamisation économique des territoires notamment à travers leurs retombées en termes d'emploi et d'opportunités. Les citoyens ont également davantage d'opportunités de participation et d'expression de leurs besoins.
Proposition 1.2 Renforcer les ressources financières et humaines des collectivités territoriales	
Proposition 1.3 Mettre en place des écosystèmes intégrés d'impulsion économique au niveau des régions	
Proposition 1.4 Renforcer la démocratie participative au niveau des territoires	
Choix stratégique 2 – Assurer une réorganisation innovante des échelons territoriaux et favoriser leur articulation	
Proposition 2.1 Reconnaître le douar comme unité territoriale de base	Les citoyens, en particulier en milieu rural et dans les petites villes, ont accès à des services publics de meilleure qualité. Les citoyens des grandes métropoles ont accès à un cadre de vie sain et cohésif.
Proposition 2.2 Repenser la desserte des services publics dans le monde rural en capitalisant sur le «cercle » en tant que structure de coordination	
Proposition 2.3 Adapter les outils d'aménagement aux spécificités des zones rurales	
Proposition 2.4 Soutenir davantage l'agriculture solidaire et familiale pour la résilience du monde rural	
Choix stratégique 3 – Favoriser un aménagement intégré des territoires, améliorer l'habitat et le cadre de vie, et renforcer la connectivité et la mobilité	
Proposition 3.1 Adopter un « cadre de référence national pour le développement urbain » qui consacre une nouvelle doctrine de la planification centrée sur la qualité du cadre de vie et sur la mixité sociale	Les citoyens ont accès à une meilleure qualité de vie en milieu urbain, avec des espaces de vie, de loisirs et des espaces verts accessibles à tous, avec une mixité sociale porteuse de cohésion et du vivre-ensemble.
Proposition 3.2 Consacrer le rôle du transport public comme service public de base et comme mode de transport privilégié	
Proposition 3.2 Consacrer le rôle du transport public comme service public de base et comme mode de transport privilégié	



[Retour au Sommaire](#)

LE NOUVEAU MODELE DE
DEVELOPPEMENT : LE MAROC DE DEMAIN



Proposition 3.3 Améliorer l'accès au logement et adopter une politique de l'habitat qui favorise la mixité sociale, contribue à l'inclusion socioéconomique et à un meilleur cadre de vie, et assure un usage efficient des ressources publiques	Les citoyens ont accès à des transports publics de qualité et abordables, et ont un accès à l'internet de haut débit sur l'ensemble du territoire, renforçant leur inclusion et participation.
Proposition 3.4 Accélérer l'inclusion numérique des territoires	
Choix stratégique 4 – Préserver les ressources naturelles et renforcer la résilience des territoires au changement climatique	
Proposition 4.1 Renforcer la gouvernance des ressources naturelles et veiller au déploiement opérationnel de la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD)	Les citoyens ont accès à un environnement sain, favorable au bien-être, où la biodiversité est préservée, résilient au changement climatique et permettant une utilisation rationnelle des ressources naturelles. Les citoyens ont accès à des opportunités économiques importantes, en lien avec le potentiel de leur région, dans des secteurs locaux comme l'économie verte et bleue et dans l'agriculture familiale.
Proposition 4.2 Consolider les efforts visant au développement de l'agriculture en intégrant pleinement les contraintes à sa durabilité	
Proposition 4.3 Exploiter au mieux tout le potentiel de l'économie verte et de l'économie bleue, porteuses de création de valeur dans tous les territoires	
Choix stratégique 5 – Préserver les ressources rares en eau pour nous, nos enfants, et les générations futures	
Proposition 5.1 Réformer l'organisation du secteur de l'eau et renforcer la transparence sur les coûts à chaque étape de sa mobilisation	Les citoyens ont un accès continu et suffisant à l'eau, sont conscients de la rareté de l'eau et de sa valeur, et adoptent les comportements nécessaires à sa préservation.
Proposition 5.2 Instaurer une tarification qui reflète la valeur réelle de la ressource et incite à la rationalisation des usages	
Proposition 5.3 Mettre en place une Agence Nationale de Gestion de l'Eau (ANGE)	
Proposition 5.4. Mobiliser le potentiel des ressources non-conventionnelles et œuvrer activement en faveur de la persévération des ressources souterraines	

PARTIE III

LES LEVIERS DU CHANGEMENT

- I. LES CHANTIERS TRANSFORMATEURS D'AMORCAGE DU NOUVEAU
MODELE DE DEVELOPPEMENT
- II. LE PACTE NATIONAL POUR LE DEVELOPPEMENT

I. LES CHANTIERS TRANSFORMATEURS D'AMORCAGE DU NOUVEAU MODELE DE DEVELOPPEMENT

Les transformations structurelles prônées par le NMD requièrent des capacités techniques, humaines et financières conséquentes, en particulier en phase d'amorçage. La Commission considère nécessaire de mettre l'accent sur cinq leviers importants pour l'amorçage du modèle et l'accompagnement de sa mise en œuvre : i) le numérique comme levier de transformation rapide ; ii) un appareil administratif compétent et efficace ; iii) la sécurisation des ressources nécessaires au financement des projets transformateurs ; vi) la mise à contribution des Marocains du Monde (MDM), de leurs savoirs, réseaux et expertises ; et v) la mobilisation des liens de coopération avec les partenaires extérieurs du Royaume, selon une approche gagnant-gagnant.

1. Le Numérique

Le numérique constitue un véritable levier de changement et de développement. Il convient de lui accorder un intérêt particulier au plus haut niveau de l'Etat comme catalyseur de transformations structurantes et à fort impact.

En effet, le numérique est un moyen efficace pour augmenter la confiance entre le citoyen, les entreprises et l'Etat, en aidant à ce que la relation Etat-Citoyen et Etat-entreprise soit plus fluide et transparente, à travers des procédures simplifiées et clarifiées, et des services de meilleure qualité. En particulier, et moyennant une infrastructure de qualité sur l'ensemble du territoire, l'approche de plateformes des services permet de faciliter l'accès à l'information, contribue à responsabiliser les acteurs vis à vis de l'opinion publique, et offre de nouveaux canaux de services et de participation. Le numérique pourrait aussi transformer de manière radicale l'accès et la qualité des services publics, en particulier dans les zones reculées et être ainsi un outil d'inclusion économique, sociale et territoriale. Les paiements mobiles constituent également une opportunité d'inclusion économique et sociale des populations vulnérables, à majorité non bancarisée, en facilitant la réalisation de transactions commerciales et de services.

Cinq principaux défis sont à relever pour assurer une mobilisation pleine du potentiel des technologies numériques dans les chantiers de développement du pays :

- **Adopter une stratégie de transformation numérique, portée à haut niveau.** Une équipe de mission sous forme de délégation interministérielle, orientée résultats et dotée de ressources humaines expertes pourrait être mise en place pour disposer de la légitimité technique et institutionnelle indispensable à la conduite de ce chantier de transformation transversale. Elle assurerait la coordination avec l'ensemble des administrations et structures concernées et s'appuierait sur l'ADD pour la mise en œuvre.
- **Mettre à niveau les infrastructures numériques de haut-débit et très haut débit fixe et mobile et leur extension à l'ensemble du territoire, assurant un droit d'accès à tous les citoyens.** Il est nécessaire et urgent de lancer une opération de couverture en haut débit de tout le territoire, y compris dans les zones blanches, pour réduire la fracture numérique révélée par la crise Covid-19, et donner accès, partout dans le pays, à une connexion de qualité et au débit suffisant pour les usages devenus essentiels, tels que l'enseignement à distance. La connexion de l'ensemble des équipements publics sur tout le territoire, tels que les hôpitaux et les écoles, doit être assurée et fonctionnelle, y compris en milieu rural. Afin de réduire le coût des investissements numériques pour la collectivité, et accélérer leur déploiement, il est également recommandé de favoriser la mutualisation des infrastructures entre opérateurs, y compris les réseaux de fibre optique détenus par les entreprises publiques. Enfin, il est également recommandé de renforcer le niveau de concurrence sur le marché du haut débit fixe et mobile, sous le contrôle effectif de l'ANRT, potentiellement via l'entrée de nouveaux acteurs opérateurs d'infrastructure ou fournisseurs d'accès à Internet. Un tel rattrapage au niveau des infrastructures de connexion devrait être soutenu par le Fonds de développement du service universel des télécommunications (FDSUT).
- **Développer des plateformes numériques pour tous les services au citoyen et à l'entreprise, ainsi que les plateformes de participation au niveau central et territorial. Il est urgent d'accélérer la digitalisation de l'administration à travers une plateforme numérique unique,** permettant à chacun d'accéder à tous les services administratifs nécessaires à sa vie quotidienne. La digitalisation des services de l'Etat et de l'administration a connu des progrès récemment, avec l'adoption de lois pour la simplification administrative, Bien engagé, le chantier de la digitalisation de l'administration se doit d'être accéléré, avec notamment l'adoption et la mise en œuvre immédiate des lois sur l'administration numérique, sur la simplification administrative et sur la cybersécurité, sans oublier la numérisation de l'administration de la justice et de ses services au citoyen.
- **Former des compétences en nombre suffisant, à même de porter et de mettre en œuvre cette transformation numérique sur le terrain.** Ces compétences sont aujourd'hui formées en nombre nettement insuffisant, autant pour les besoins du secteur privé que pour les besoins de l'administration. Il est important de renforcer les effectifs formés dans le numérique, sur l'ensemble des niveaux de qualification, du



technicien au doctorant. La formation massive de jeunes en compétences numériques permettrait également de favoriser leur inclusion et leur accès à l'emploi dans le contexte économique post Covid-19.

- **Parachever le cadre légal visant à assurer la confiance numérique des utilisateurs et la souveraineté numérique du Royaume.** Il s'agit notamment d'accélérer la production des textes de loi et décrets d'application sur la cybersécurité, la propriété intellectuelle, et la gestion des données personnelles et de mettre également le cadre institutionnel permettant la pleine reconnaissance juridique des interactions numériques et la valeur juridique des documents digitaux, à travers la signature électronique et l'identifiant citoyen unique numérique, dans le respect des garanties sur la protection des données personnelles.

2. L'appareil administratif

L'autre levier essentiel pour l'amorçage et la conduite du changement est l'appareil administratif, qui sera porteur et cheville ouvrière de la mise en œuvre d'une partie importante des chantiers, en collaboration avec les autres acteurs, et dont la capacité à porter ces chantiers tant au niveau central que territorial est une condition de réussite du nouveau modèle.

Pour gagner en efficacité, l'appareil administratif doit demeurer non partisan, ses prérogatives doivent être clairement délimitées, séparant le niveau stratégique et le niveau des politiques publiques qui relèvent du champ politique, le niveau de régulation qui est du ressort de l'administration permanente et le niveau opérationnel de mise en œuvre et de suivi qui relèvent d'acteurs publics ou privés actifs sur le territoire. Cela suppose une administration de compétences, responsabilisée et orientée performance et résultats ; une administration transparente redevable de ses actes et de sa capacité à prendre des initiatives et à accompagner le changement.

Plus particulièrement, le renouvellement régulier de la haute fonction publique nationale et locale est un défi auquel il convient d'accorder la plus haute importance à travers des mécanismes de renforcement de son attractivité, d'identification et de sélection d'un vivier de compétences, de valorisation de leadership pour leur permettre de prendre des initiatives pour la résolution de problèmes complexes, sans crainte de sanction, et de valorisation de l'expérience dans les territoires.

L'amélioration de la performance de l'administration nécessitera également la simplification et l'allègement des procédures de gestion interne pour focaliser sur les missions transversales et les finalités et pour responsabiliser les ordonnateurs et favoriser l'émergence des territoires comme lieu de convergence de l'action publique.



[Retour au Sommaire](#)



Les Entreprises et Etablissements Publics, constituants de l'appareil administratif, devraient être fortement mis à contribution en phase d'amorçage du nouveau modèle, au regard de l'importance de leurs missions comme leviers opérationnels sur des secteurs structurants, et de leurs capacités techniques souvent de qualité et permettant le portage de projets complexes et d'envergure. Cela pourra nécessiter un renforcement des capacités en matière de conduite de changement au niveau de leur leadership pour assurer la mobilisation des énergies et compétences.

Enfin l'administration doit mettre davantage l'accent sur la qualité du service au citoyen et à l'entreprise en accélérant le processus de simplification des procédures administratives, leur numérisation complète et en permettant au citoyen d'accéder aux données publiques pour évaluer régulièrement la qualité de services et d'avoir des possibilités de recours en cas de litige ou d'abus.

3. Le financement du Nouveau Modèle de Développement

Le NMD requiert la mobilisation de ressources financières conséquentes pour son amorçage et sa mise en œuvre et appelle à une stratégie de financement adéquate. Selon les évaluations préliminaires, il est estimé que les réformes et projets proposés dans le NMD nécessiteront des financements publics additionnels de l'ordre de 4% du PIB annuellement en phase d'amorçage (2022-2025) et de l'ordre de 10% du PIB en rythme de croisière à l'horizon 2030. Certains objectifs de développement, en particulier ceux associés aux chantiers du capital humain et de l'inclusion (éducation ; enseignement supérieur ; santé ; protection sociale ; jeunesse), exigeront en effet au terme de leur généralisation des dépenses publiques récurrentes importantes. D'autres projets au cœur du modèle, comme les cinq paris retenus, les réformes structurelles qui les accompagnent (eau, énergie, transport et logistique, numérique...), la transformation productive de l'économie, et le développement d'écosystèmes territoriaux (projets régionaux, fonds d'appui, pôles de recherche et formation, etc.), auront besoin d'être lancés dès 2022 pour favoriser la création de valeur et d'emplois de qualité.

La stratégie de financement du NMD cible en particulier sa phase d'amorçage, impulsée par l'Etat et visant à assurer les conditions pour une prise de relai par le secteur privé. Elle prend pour hypothèse qu'un amorçage réussi permettra de générer une dynamique positive permettant au NMD de s'autofinancer partiellement, en contribuant à l'accroissement de ressources. La dynamique de transformation et de réforme impactera positivement les capacités de mobilisation de ressources publiques : Les chantiers principaux du NMD, du fait de leur portée transformationnelle favoriseraient la transition vers un nouveau palier de croissance annuelle du PIB pouvant s'établir à 6% en moyenne à partir de 2025 et à 7% à partir de 2030. La dynamique économique positive qui serait obtenue par un séquençage adéquat des réformes et projets, commençant par les plus structurants et ceux à plus fort impact économique, permettrait un redressement des recettes fiscales, qui contribuerait à alléger à terme les besoins de financement de l'Etat



et à restaurer, in fine, la soutenabilité des finances publiques. Le rendement attendu du NMD justifie dès lors une stratégie de financement volontariste, qui aborde ces dépenses additionnelles comme des investissements dans l'avenir avec une perspective de moyen-long terme, qui tient compte de l'effet dynamique potentiellement généré par le NMD vers un cercle vertueux de croissance, et qui assure l'allocation de ressources nécessaires pour l'amorçage des chantiers structurants du nouveau modèle et pour l'ouverture d'une nouvelle phase d'essor.

Cette stratégie prend appui sur cinq leviers structurants, faisant appel au financement public et privé, qui visent à amorcer les grands chantiers du NMD, et qui devront être actionnés de manière concomitante :

- **Une politique budgétaire alignée aux objectifs du NMD, actant les réallocations nécessaires au financement de ses chantiers transformateurs.** Cela passe notamment par une priorisation **de l'allocation des ressources vers le capital humain**, par la réorientation des charges de compensation vers les mécanismes de protection sociale intégrés et le RSU et par la rationalisation des transferts aux EEP et l'accroissement de leurs dividendes, moyennant leur réforme et le relèvement de leur performance. Plus généralement, la revue stratégique des dépenses et une programmation budgétaire de moyen terme permettraient d'assurer une meilleure allocation des ressources en cohérence avec les objectifs.
- **Une politique budgétaire agile, qui s'inscrit dans la dynamique de moyen-long terme que requiert tout modèle de développement.** Un recours accru à l'endettement à court terme est incontournable, et devrait être utilisé pour financer de manière ciblée les projets et chantiers porteurs de développement structurel et de croissance à moyen-long terme, notamment dans le capital humain et la transformation structurelle de l'économie. Cette approche rend nécessaire de rompre, du moins momentanément, avec les règles macroéconomiques contraignantes, tout en veillant à la soutenabilité financière à moyen-long terme nécessaire au maintien de la confiance des acteurs économiques. Le recours à l'endettement pourra s'appuyer sur les opportunités offertes sur le marché des capitaux, le recours aux opérations de gestion active de la dette ainsi que sur les opportunités de financements concessionnels et la panoplie de mécanismes de financement disponibles dans le cadre des partenariats internationaux.
- **Une politique fiscale plus efficace, à même de permettre la mobilisation de ressources supplémentaires, dont le potentiel est estimé entre 2 et 3% du PIB.** Cela passera par l'amélioration de l'équité fiscale, l'élargissement de l'assiette fiscale, l'intégration du secteur informel, sans oublier l'optimisation des dépenses fiscales au sens large, notamment les niches d'exonération fiscales qui ne sont plus justifiées.
- **Une amorce rapide de la transformation structurelle de l'économie, à même de générer des ressources à moyen-terme permettant la soutenabilité du modèle, et faisant appel à un rôle accru des EEP et du secteur privé national et international.** La génération d'une croissance forte, plus riche en emplois de qualité dynamisant la demande interne, ne pourra se faire sans l'engagement rapide de la diversification de



[Retour au Sommaire](#)

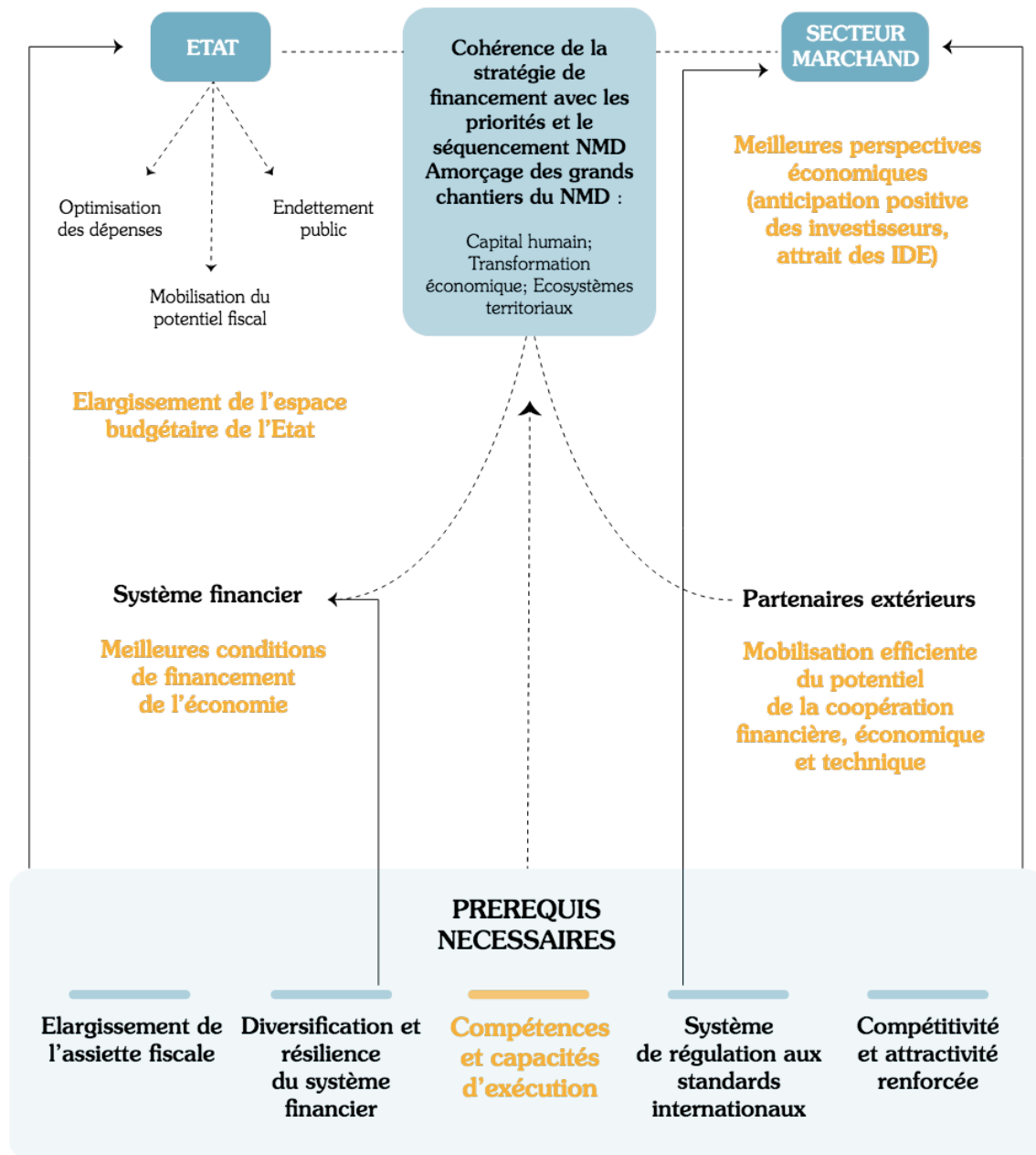
l'économie et l'accroissement de sa capacité à saisir tous les gisements de croissance. Dans le cadre de cette stratégie de financement, la soutenabilité est assurée par la dynamique de croissance qui génère des ressources fiscales additionnelles et permet d'affecter prioritairement ces ressources aux chantiers du capital humain et de l'inclusion, dont les besoins en financement seront croissants à l'horizon du NMD. Cette transformation structurelle appelle à l'activation rapide de la stratégie de diversification prônée par le NMD, ainsi que des instruments à fort effet de levier sur l'investissement productif privé, tels que ceux prévus dans le cadre du Fonds Mohammed VI. Elle appelle également à une forte mobilisation des EEP, notamment ceux opérant dans les secteurs stratégiques, avec un rôle de locomotives économiques et de dynamisation des écosystèmes territoriaux, et ce suivant les recommandations du NMD relatives à la politique actionnariale de l'Etat et à la réforme de certains secteurs clés (énergie, eau, numérique, logistique, etc.).

- **Des conditions propices pour l'accroissement de l'investissement privé national et international, à travers un cadre d'investissement attractif et la diversification des mécanismes et des systèmes de financement au service de la transformation économique.** Le NMD s'appuie sur une forte mobilisation de l'investissement privé pour la réalisation de ses objectifs, et préconise une nette augmentation de la part du secteur privé dans l'investissement (aujourd'hui de l'ordre de 35%). La transition graduelle vers un nouveau palier de croissance est en effet en partie conditionnée par une dynamique forte de l'investissement privé, notamment dans les secteurs productifs, qui se matérialiserait par un accroissement de sa part dans la FBCF totale et par des gains de productivité. L'augmentation de l'investissement privé requiert : i) la diversification des mécanismes et des systèmes de financement, à travers une offre de financement bancaire compétitive, un marché boursier dynamique et attractif aux normes de régulation alignées sur les meilleurs standards internationaux, et le recours à des financements innovants ; ii) la mobilisation efficiente de l'épargne institutionnelle et son déploiement en faveur des financements de long terme du NMD, moyennant l'adaptation du cadre réglementaire régissant les caisses de retraites et de protection sociale et les assurances ainsi que la restructuration des EEP à caractère financier ; iii) le développement de partenariats public-privé et de montages financiers innovants pour le financement de projets, à travers notamment l'ouverture à l'investissement privé de certains secteurs, la mise en place d'un cadre de régulation aux standards internationaux, et la préparation d'un pipeline de projets bancables ; iv) un renforcement de la capacité d'attraction des IDE.



Graphique 4 : Stratégie de financement du NMD

Création d'une dynamique vertueuse inclusive garantissant la soutenabilité



[Retour au Sommaire](#)

LES LEVIERS DU CHANGEMENT



4. Les Marocains du Monde

Le NMD souligne la place de choix des Marocains du Monde (MDM), qui constituent une force et un atout précieux dans le processus de développement du pays. La Commission réitère dans ce sens l'importance de la mise en œuvre des dispositions constitutionnelles, pour une meilleure représentation de notre diaspora, plus particulièrement à travers le renforcement du CCME. Elle invite à mettre également l'accent sur la mise en œuvre de politiques renouvelées et adaptées aux besoins et attentes de cette frange importante de la population marocaine et à la défense de ses intérêts auprès des pays de résidence.

Pour mobiliser davantage les compétences des MDM au service du développement du pays, il est recommandé de mettre en place des approches incitatives favorisant l'attrait des MDM aux profils hautement qualifiés opérant dans les secteurs de pointe, tels que les NTIC, la biotechnologie ou les énergies renouvelables. La création d'une base de données des MDM accessible aux institutions marocaines privées et publiques sera opportune à cet égard. La Commission considère essentiel de mobiliser les MDM pour le développement des activités de recherche scientifique, de R&D et d'innovation, au vu de l'expertise acquise par la diaspora en la matière. La concrétisation de cet objectif exige quelques préalables, notamment la structuration de l'écosystème de la recherche scientifique et son indexation sur les priorités stratégiques du pays, moyennant des programmes nationaux clairement définis, aux modes de gouvernance transparents et faisant l'objet d'un suivi et d'une évaluation régulière.

La spécificité des MDM, en tant que connecteurs du Maroc au reste du monde, constitue une grande chance à saisir. Par leur rôle de « pont » entre le marché national et les marchés internationaux, les MDM pourront aider à lever des capitaux, développer de nouveaux partenariats ou accéder à des compétences ou expertises absentes au Maroc, ou encore promouvoir des produits et services marocains. Les communautés marocaines établies à l'étranger pourront aussi impulser l'effort de rayonnement international du Royaume en s'appuyant aussi bien sur les structures existantes que sur les espaces mobilisables au sein des pays d'accueil pour la diffusion, à l'étranger, de la culture marocaine.

S'agissant des flux de transferts des MDM vers le Maroc, dont la contribution est importante pour l'équilibre de la balance des paiements de notre pays, ils sont à entretenir et à renforcer à travers le développement de produits financiers adaptés aux objectifs d'investissement des MDM, notamment en direction des nouvelles générations. Au-delà des flux de transferts, une grande importance devra être accordée à l'encouragement des investissements des MDM au Maroc, par le biais d'une politique globale et intégrée axée sur des dispositifs d'accompagnement et de mise en relation avec des porteurs de projets au Maroc. A cela, s'ajoute une action forte et régulière de communication pour expliciter le cadre réglementaire et procédural national et fournir des informations utiles sur les opportunités d'investissement au Maroc, par région et par secteur.



En outre, il est préconisé de poursuivre les efforts de consolidation et renforcement des liens culturels et immatériels avec cette part importante de la population marocaine.

Cela passe par le relèvement substantiel de la qualité des dispositifs culturels actuels, en veillant à l'organisation régulière d'événements socioculturels, en offrant des cours de langue en arabe ou amazigh au profit des nouvelles générations nées dans les pays de résidence ou encore en mettant à leur disposition des plateformes d'e-learning leur permettant de mieux connaître l'héritage culturel de leur pays d'origine. Dans ce cadre, la Commission appelle au renforcement et à la consolidation des efforts déployés par les principaux acteurs institutionnels concernés, en l'occurrence, le Département des affaires étrangères, le Conseil de la communauté marocaine à l'étranger et la Fondation Hassan II pour les Marocains résidant à l'étranger. A cet effet, la Commission recommande la mise en place d'une agence marocaine de l'action culturelle à l'étranger pour fédérer les efforts des acteurs et favoriser la mobilisation des MDM.

Il convient de souligner l'importance de la communauté juive marocaine présente dans le monde. Cette communauté reste attachée à son pays d'origine et extrêmement sensible à l'action conduite par le Maroc de préservation de ses lieux de mémoires (cimetières, synagogues, musées...) et de valorisation de son patrimoine immatériel. La reconnaissance par la Constitution de l'affluent hébraïque comme un des affluents culturels de la Nation et la politique internationale d'ouverture et d'équilibre poursuivie créent une dynamique de plus grande contribution de cette communauté au développement du Maroc et à la promotion des valeurs de paix, de tolérance et de dialogue.

5. Les partenariats internationaux du Maroc

Le NMD consacre le choix irréversible de l'ouverture du Maroc sur son environnement régional et international, et son engagement continu pour défendre les causes multilatérales et apporter ses réponses aux défis globaux. Il contribue ainsi au rayonnement du Maroc en partant de la spécificité du Royaume du Maroc et de ses constantes, notamment le respect de sa souveraineté et de son intégrité territoriale.

La CSMD réaffirme l'attachement du Maroc aux espaces de solidarités tels qu'identifiés dans le Préambule de la Constitution, en particulier, l'attachement à la construction du Maghreb, ainsi que l'appartenance au monde arabo musulman. La CSMD fait le pari d'un Maroc acteur du développement du continent africain, au vu de ses liens historiques avec cette partie du monde et du potentiel qu'elle recèle sur les plans économique, humain ou culturel. Dans le même temps, elle réitère l'importance de l'engagement du Maroc à la promotion d'un espace de coopération renforcée avec l'Union Européenne et le voisinage euro-méditerranéen et d'un Maroc acteur essentiel de la relation Euro africaine. Elle appelle en outre à poursuivre la stratégie de diversification des alliances et des partenariats avec les autres régions du monde pour en faire un levier d'élargissement de ses débouchés extérieurs et de renforcement de son attractivité pour les IDE. Ces alliances constituent un jalon additionnel pour consacrer la position du Maroc en tant que hub régional, entre l'Europe et l'Afrique, entre l'Orient et l'Occident.



[Retour au Sommaire](#)



La mise en œuvre des chantiers de transformation préconisés par le NMD exige la mobilisation des partenariats internationaux, autant pour renforcer l'investissement, que pour consolider les transferts de technologie et de savoir-faire dans le cadre de coopérations et partenariats de nature technique et stratégique et dans une approche de co-développement. Ces partenariats seront aussi un levier d'élargissement des débouchés commerciaux internationaux, permettant de dynamiser l'offre exportable nationale et d'assurer sa diversification géographique et sectorielle. Le NMD, compte tenu des politiques transformationnelles qui le sous-tendent, pourra aussi servir de base pour un renforcement de la coopération sud-sud autour des stratégies de développement et leur déploiement dans des environnements sous fortes contraintes de ressources.

Les paris identifiés dans le cadre du NMD : i) Devenir une nation numérique, où les technologies numériques sont pleinement mobilisées au vu de leur potentiel transformationnel et économique ; ii) S'ériger en hub régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation ; iii) Devenir le champion régional de l'énergie à bas carbone iv) Acquérir le statut de Pôle financier Régional de référence ; v) Faire du Made in Maroc un marqueur de qualité, de compétitivité et de durabilité ce qui constitue un levier substantiel d'approfondissement de nos partenariats internationaux, de positionnement stratégique du Maroc à l'échelle régionale et internationale et de consolidation de la place et du rôle joué par le Maroc à l'échelle internationale.

En Afrique d'abord, continent d'avenir, où le réseau dense d'accords de coopération liant le Maroc aux pays de son continent et le potentiel de la ZLECA ouvre des perspectives prometteuses de coopération. Dans le prolongement de la stratégie africaine, initiée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, les paris du NMD pourraient constituer un levier d'approfondissement des liens de partenariat et de co-développement avec l'Afrique à l'échelle bilatérale, régionale et continentale. Une telle approche est de nature à favoriser une relation renouvelée avec l'Afrique, une relation gagnant-gagnant qui mobilise les complémentarités, impulse les profils de spécialisation économiques et concourt à l'édification de chaînes de valeurs régionales dans des secteurs à fort potentiel (l'agro-industrie, le textile, l'industrie automobile, le tourisme, l'enseignement supérieur, l'innovation, l'industrie culturelle et le développement durable et l'industrie pharmaceutique).

Parce qu'ils correspondent à des domaines d'intérêt commun et ont le potentiel d'être mutuellement bénéfiques, les paris du NMD peuvent également constituer un levier d'approfondissement et de diversification du partenariat privilégié que le Maroc entretient avec l'Union Européenne. Il s'agit, en l'occurrence, du : 1) pari énergie compétitive et verte où le Maroc a des atouts pour contribuer au Pacte vert de l'UE, qui prévoit d'importer 40 GW de renouvelables à horizon 2050; 2) pari du savoir, à travers une coopération renforcée dans le domaine de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique; 3) pari du numérique autour d'un Schengen de la data (sécurité des données, cloud, paiement mobile...); 4) pari place financière régionale où le Maroc pourra s'ériger en plateforme continentale offrant des opportunités pour les investisseurs de portefeuille européens à la recherche de placement rentables; 5) du pari Made in Maroc, où le Maroc pourra constituer une destination attractive aux entreprises européennes en quête de relocalisation de leurs activités à proximité des grands marchés porteurs.



Le renforcement de la dimension atlantique de la politique extérieure du Royaume devra être consacré à travers l'approfondissement des liens de partenariats avec les Etats-Unis d'Amérique, en mobilisant le plein potentiel du Free Trade Agreement (FTA) et des multiples opportunités commerciales et d'investissement qu'il offre. La récente reconnaissance par les Etats-Unis de la souveraineté du Maroc sur le Sahara et l'annonce de l'ouverture d'un consulat des Etats Unis à Dakhla, laissent présager une dynamique de coopération particulière aussi bien bilatérale qu'orientée vers le reste du continent africain. Les conventions signées avec la *U.S. International Development Finance Corporation* ouvrent de nouvelles voies pour promouvoir une coopération économique dynamique et innovante, dans de nombreux domaines stratégiques, avec ce que cela comporte comme nécessaires perspectives de paix et de stabilité, pour l'ensemble des espaces euro-méditerranéen et africain. Par ailleurs, le renforcement des liens avec le Canada et les pays d'Amérique Latine pourrait permettre de consolider cette dimension atlantique du Maroc et d'ouvrir de nouvelles opportunités à nos économies respectives.

En outre, la Commission souligne l'importance du partenariat stratégique établi par le Maroc avec le Conseil de Coopération du Golfe (CCG), sur le plan bilatéral et multilatéral, en ce qu'il recèle comme opportunités de partenariats dans les domaines clés pour la mise en œuvre du NMD.

Les liens de partenariats avec les acteurs émergents, notamment ceux avec qui le Maroc a conclu des partenariats stratégiques, en l'occurrence la Chine, l'Inde et la Russie, devront être consolidés au vu de la place qu'occupent ces pays dans les équilibres géopolitiques et géoéconomiques actuels et ceux qui se profilent à l'aune du monde post-crise Covid-19. Les actions menées récemment pour approfondir les relations du Maroc avec la Chine, avec l'adhésion du Royaume à l'initiative chinoise de la nouvelle Route de la Soie, et la mise en place du projet de la cité Mohammed VI Tanger Tech, s'inscrivent dans ce cadre et devront être approfondies pour en faire un levier stratégique consacrant le positionnement régional et international de notre pays.

En vue de mobiliser tout le potentiel que recèlent ces partenariats internationaux pour le rayonnement du Royaume du Maroc et pour renforcer sa compétitivité et son attractivité, il est recommandé d'adopter une stratégie intégrée de Label Maroc, à même de fédérer les efforts et de mutualiser les moyens des acteurs impliqués dans la promotion économique et culturelle à l'étranger.



[Retour au Sommaire](#)

II. LE PACTE NATIONAL POUR LE DEVELOPPEMENT

La mise en œuvre effective du modèle de développement requiert le renforcement des fonctions de pilotage stratégique, de suivi et de conduite de changement. Le processus de changement est partout difficile ; il suppose d'abord et avant tout du leadership et un engagement fort mais aussi de la continuité, de la persévérance, de la prise de risque et une gestion permanente des résistances. L'expérience internationale montre que les visions de développement à l'échelle d'un pays ont plus de chance de réussir lorsqu'elles sont accompagnées d'une démarche affirmée et soutenue de mobilisation et d'engagements des acteurs, ainsi que d'un mécanisme de suivi et de pilotage stratégique, qui maintient une pression permanente pour l'atteinte du cap fixé, et pour dépasser les blocages éventuels.

Pour ancrer le Nouveau Modèle de Développement comme référentiel commun des acteurs et engager dans sa réalisation l'ensemble des forces vives, il est proposé de le traduire dans un « **Pacte National pour le Développement** ». Ce pacte constituerait un moment consensuel d'engagement des acteurs du développement autour d'une nouvelle ambition pour le pays et un référentiel commun qui guide et oriente l'action de toutes les forces vives dans leur pluralité. Le pacte serait l'outil d'un renouvellement des rapports de l'Etat avec les acteurs du développement (partis politiques, institutions constitutionnelles, secteur privé et partenaires sociaux, territoires et tiers secteur) ; renouvellement dont les maîtres mots sont : responsabilisation, capacitation, subsidiarité, partenariat, durabilité et inclusion.

Ce pacte pourrait être adopté de manière solennelle par les acteurs concernés et constituerait un engagement moral et politique fort devant Sa Majesté le Roi et la Nation tout entière. Il ouvrirait la voie à une nouvelle étape historique dans la trajectoire de développement du pays, autant dans sa symbolique que dans sa vocation stratégique et sa fonctionnalité.

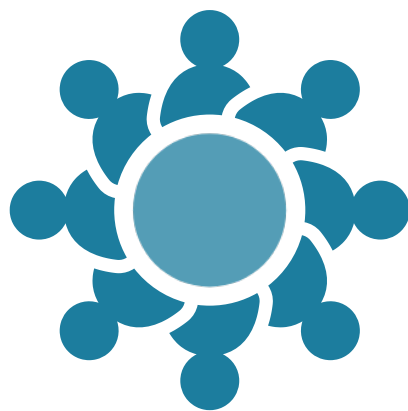
En partant du Nouveau Modèle de Développement, le contenu du pacte pourrait fixer l'ambition commune, énoncer les priorités et les objectifs nationaux, les principes d'action et le cadre de confiance et de responsabilité et les engagements des parties prenantes à œuvrer dans le sens du cap fixé et à appliquer les principes retenus. Le Pacte national de développement serait le cadre global de cohérence, de synergie entre l'ensemble des acteurs, de définition des priorités stratégiques qui encadrent l'allocation des ressources et de pilotage du changement. Il se focaliserait sur les choix fondamentaux de développement, socle commun à l'ensemble de la Nation pour laisser place à la pluralité des choix partisans de déploiement des politiques publiques. Le Pacte serait également une traduction de la singularité du modèle marocain et de sa capacité à rayonner à l'international en créant les conditions de lisibilité des grands choix de développement du pays à moyen et long terme.



Une autre fonction du Pacte est de constituer un cadre pour le pilotage et le suivi de la mise en œuvre de la vision de développement du pays. Dans cette perspective, le Pacte inclurait la référence à des mécanismes de suivi réguliers de l'avancement des chantiers qui y sont retenus. Ces mécanismes peuvent inclure par exemple un reporting annuel des parties prenantes en ce qui concerne leurs actions en faveur de la concrétisation des objectifs du Pacte, ainsi que des rencontres ou points d'étapes réguliers entre l'ensemble des acteurs. Ces mécanismes de suivi du Pacte doivent également informer directement les citoyens de l'avancement du Pacte National.

Dans le prolongement de l'adoption du Pacte National de développement, **la CSMD recommande la mise en place, sous l'autorité directe de Sa Majesté le Roi, d'un mécanisme de suivi du NMD, d'impulsion des chantiers stratégiques et d'appui à la conduite du changement.** En veillant à la cohérence globale et à l'alignement stratégique, en impulsant et appuyant les réformes transformationnelles, ce mécanisme mettra en responsabilité les acteurs concernés et renforcera la performance globale.

Ce mécanisme placé auprès de Sa Majesté le Roi pourrait avoir les missions suivantes: i) faire connaître le NMD (référentiel et Pacte National de développement) et en assurer la diffusion la plus large par tous moyens de communication; ii) concevoir et mettre à la disposition des instances et des autorités concernées des instruments méthodologiques tendant à faciliter la mise en œuvre cohérente et efficace du NMD; iii) veiller à la cohérence des stratégies et des réformes proposées pour la mise en œuvre du NMD avec le référentiel et le Pacte National de développement en amont de leur adoption par les autorités compétentes, au moyen de formulation d'avis et de recommandations; iv) assurer le suivi de la mise en œuvre des chantiers stratégiques conduits par les autorités qui en ont la charge et en rendre compte à Sa Majesté le Roi; v) soutenir la conduite du changement en contribuant, sur Hautes Instructions Royales, à la préparation de projets stratégiques en appui aux autorités et instances compétentes, à l'expérimentation de chantiers innovants et au développement de filières exécutives de formation-action et de gestion du changement dans les universités et les écoles de formation spécialisées.



MEMBRES DE LA COMMISSION SPÉCIALE SUR LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT



- | | |
|-------------------------------|---------------------------|
| • BENMOUSSA Chakib, Président | • HIMMICH Hakima |
| • ADDIOUI Adnane | • JAIDI Larabi |
| • AGHZADI Raja | • JETTOU Driss |
| • AMRANI BOUKHOBZA Mohamed | • JOUMANI Ahmed |
| • BENALI Leila | • KSIKES Driss |
| • BENLYAZID Farida | • LAHLOU EL YACOUBI Ghita |
| • BENMOUSSA Mohammed | • LAROUUI Fouad |
| • BENZINE Rachid | • MACHCHATE Khalid |
| • BOUCHIKHI Abdelhamid | • MIRAOUUI Abdellatif |
| • BOUNFOUR Ahmed | • OMARY Nouredine |
| • CHAFIL Rajae | • OUHAJOU Lakbir |
| • CHAMI Ahmed Reda | • RACHIK Hassan |
| • EL AOUI Nouredine | • SAADANI HASSANI Youssef |
| • EL KADIRI Rita | • SLAOUI BENNANI Saadia |
| • EL KAMOUNY Khadija | • TAZI Karim |
| • FIKRAT Mohammed | • TERRAB Mostafa |
| • GUERRAOUI Rachid | • TOZY Mohamed |
| • HILALE Narjis | • ZAOUI Michael |



اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي
ᵀᵀᵀᵀᵀᵀ ᵀᵀᵀᵀᵀᵀ ᵀᵀᵀᵀᵀᵀ ᵀᵀᵀᵀᵀᵀ
LA COMMISSION SPÉCIALE SUR LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT



WWW.CSMD.MA/RAPPORT-FR