

Rencontre
"Quel modèle de développement pour le Maroc ?"

**Modèle de développement marocain : Présentation des
acquis, des insuffisances et des leviers de changement**

Par M. Mohammed Tawfik MOULINE
**Directeur Général de l'Institut Royal des Etudes
Stratégiques**

IRES
27 mai 2019

Mesdames, Messieurs,

Il m'est agréable de vous souhaiter la bienvenue à l'IRES dans le cadre de cette rencontre sur le thème "Quel modèle de développement pour le Maroc ?", organisée en partenariat avec le Groupe Principal des Partenaires du Maroc.

Le modèle de développement est un ensemble de représentations. C'est une vision de long terme de l'économie et de la société, déclinée en politiques publiques et en stratégies sectorielles. Complexe dans sa conception, un modèle de développement a un caractère multidimensionnel.

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

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

La question du modèle de développement ne peut être appréhendée qu'en fonction des évolutions structurelles et sous l'angle de l'économie politique. Il est important de réfléchir aux conditions de mise en œuvre de ce modèle après avoir entrepris un diagnostic **précis et réel**, mettant en évidence les forces et les insuffisances en la matière.

Mesdames, Messieurs,

Le Maroc dispose de nombreux points forts mais au même moment d'insuffisances susceptibles de ralentir fortement son développement. A côté de la stabilité politique du Royaume et de sa vocation réformatrice qui lui confère une longueur d'avance par rapport à son voisinage, les principales forces du Maroc sont les suivantes :

- **Une cohésion sociale qui résulte d'un fort attachement à la Monarchie et à l'Islam et un lien familial fort** : le lien social risque, cependant, d'être fragilisé par le creusement des inégalités sociales dans un contexte de recul des solidarités traditionnelles, par la persistance d'un lien politique et d'une confiance institutionnelle faibles et par une corruption endémique.

- **Un capital relationnel, à fort potentiel dont le Maroc devrait à l'avenir tirer suffisamment profit** pour accélérer le rythme de sa croissance économique et l'aligner sur celui des pays émergents, les plus performants ; le but recherché étant de créer le maximum d'emplois permanents et d'accroître l'insertion du Maroc à l'économie internationale.
- **Un patrimoine culturel de grande valeur** qui devrait, toutefois, contribuer plus à la richesse globale du Royaume et à son rayonnement à l'international, moyennant la mise en œuvre d'une stratégie culturelle globale et intégrée de valorisation de ce patrimoine et d'une diplomatie culturelle qui ne reste pas le parent pauvre de l'action diplomatique nationale.
- **Une image internationale globalement positive** qui reflète les progrès accomplis par le Royaume quant à l'édification graduelle de son statut de puissance attractive. La notoriété et la réputation du Maroc méritent ainsi d'être entretenues et capitalisées.

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

Sur le plan économique, la richesse globale du Maroc a quasiment doublé entre 1998 et 2013, selon les évaluations de l'IRES. Son évolution a été plus rapide que le PIB. La part du capital immatériel dans la richesse globale s'est située à 77%, niveau proche de celui des pays développés.

Le Maroc a mis en œuvre des stratégies sectorielles ayant contribué au développement des métiers mondiaux du Maroc et à la diversification à l'international des entreprises marocaines, particulièrement, en Afrique, avec l'ambition de faire du Royaume un hub économique.

En poursuivant la réforme du secteur financier, en renforçant la solidité du secteur bancaire et en faisant de Casablanca une place financière internationale, le Maroc est en train de s'ériger en un hub financier.

Depuis plusieurs années, le budget général de l'Etat consacre plus de la moitié des dépenses au financement des secteurs sociaux. Cela a permis d'élargir fortement l'accès des populations aux services publics de base, particulièrement, dans le monde rural, d'éradiquer la pauvreté absolue et de réduire la pauvreté relative de 15,3% en 2001 à 4,8% en 2014¹.

¹ Haut-Commissariat au Plan et Banque Mondiale.

La part des pauvres et des personnes vulnérables dans la population globale a été ramenée de 38,1% en 2001 à 12,5% en 2014². De même, un important système de protection sociale a été édifié, avec la couverture médicale de 61% de la population, niveau comparable à celui du Brésil.

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

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

Pour lutter contre les effets du changement climatique, plusieurs actions ont été menées. La transition énergétique du Royaume a été accélérée avec le développement spectaculaire des énergies renouvelables, dont la part dans la puissance électrique installée dépassera 42% en 2020.

Mesdames, Messieurs,

En dépit des multiples avancées signalées précédemment, le modèle de développement actuel n'a pas permis de répondre aux attentes croissantes de la population ni aux défis de l'environnement régional et international. Sa mise en œuvre n'a pas contribué à la résorption des inégalités sociales et territoriales.

❖ Des performances économiques mitigées

La croissance économique s'est ralentie durant les dernières années pour passer d'un palier de 4,2%, en moyenne par an, sur la période 2009-2013 à 3,1%, en moyenne par an, sur la période 2014-2018³. Elle est tirée principalement par la consommation des ménages et s'appuie toujours sur un effort important en termes d'investissement public dont la rentabilité n'est pas **encore** avérée et qui est le fait, dans une forte proportion, des établissements et entreprises publics dont l'endettement est devenu problématique.

La contribution du travail à la croissance économique a accusé une très forte baisse, passant de 23,9% pour la période 2000-2008 à 8,4% pour la période 2009-2017, selon le Haut-Commissariat au Plan.

² Haut-Commissariat au Plan

³ Données du Ministère de l'économie et des finances_ Calculs IRES

De plus, la croissance économique n'est pas soutenue par des gains en termes de productivité. Elle reste, à la fois, créatrice d'emplois précaires ou faiblement qualifiés et génératrice d'inégalités dans un contexte marqué par la recherche d'un bien-être social et par l'amorce d'une tendance à l'autonomisation de l'individu.

Le cadre macro-économique demeure sensible aux chocs exogènes et à l'aléa climatique. Le déficit budgétaire s'est aggravé. La balance commerciale est fortement déficitaire puisque la dynamique du marché intérieur profite davantage aux importations et qu'au niveau des exportations, il n'y a pas eu une diversification suffisante en termes de produits et de pays de destination. Le déséquilibre important de la balance des paiements reflète le fossé existant entre l'épargne et l'investissement.

Condition sine qua none de l'émergence économique, l'industrialisation du Maroc s'opère à une cadence lente en dépit du développement que connaissent les métiers mondiaux qui sont plus le fait du capital privé international. La contribution de l'industrie au PIB reste très limitée et sans commune mesure avec les niveaux atteints par les pays émergents et l'emploi industriel régresse.

Confronté à la concurrence du secteur informel, le secteur privé a contribué, de manière décroissante, à l'effort d'investissement national, durant les quinze dernières années en raison, également, de la non-résorption des obstacles auxquels se heurte l'économie nationale.

Les réformes entreprises pour promouvoir une croissance forte et durable n'ont pas favorisé une transformation structurelle de l'économie, laquelle continue à revêtir un caractère dual avec la coexistence d'entreprises intégrées aux chaînes de valeur mondiales et d'activités informelles ou à faible valeur ajoutée. Celles menées au niveau du secteur financier ont contribué à sa modernisation et à son développement à l'international, sans pour autant permettre une orientation de l'épargne longue vers les secteurs productifs qui créent de l'emploi.

Le développement économique porte, par ailleurs, préjudice à l'environnement malgré le développement accéléré des énergies renouvelables. Outre le stress hydrique qui est en train de se transformer en pénurie d'eau, le Maroc souffre d'une dégradation de son capital naturel, dont le coût a été évalué, en 2014, à 3.52% du PIB⁴.

⁴http://www.environnement.gov.ma/images/Mde_PDFs/Le_Cout_de_la_Degradation_de_l'Environnement_a_Maroc.pdf

❖ Des insuffisances notoires en termes de capital humain

Elles se traduisent par le niveau élevé de l'analphabétisme des adultes (32%), par le fait que plus de 60% de la population active ne dispose d'aucun diplôme et par l'insertion faible dans le marché du travail de plusieurs composantes de la population, notamment, les femmes dont le taux de participation à l'activité économique ne dépasse pas 25% et les jeunes qui souffrent de l'abandon scolaire et de la précarité de l'emploi.

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

Le niveau d'instruction de la population marocaine, âgée de 15 ans et plus, est estimé, en moyenne, à 5 ans de scolarisation contre 7 ans pour les pays émergents et 11 ans dans les pays développés. Pourtant, seule l'amélioration du niveau de qualification des ressources humaines est susceptible de créer de l'emploi et d'inverser la tendance inégalitaire croissante.

Dans le domaine de la santé, malgré l'ouverture de nouveaux centres hospitaliers publics, la densité litière, mesurée en nombre de lits hospitaliers pour 10.000 habitants, a baissé entre 1990 et 2018 de 10,9 à 9,9 . L'offre actuelle demeure, donc, en déphasage avec une demande en croissance rapide, en lien avec l'accroissement démographique, avec la nécessité de prendre en considération les pathologies lourdes liées à l'avancée en âge de la population et, surtout, avec la politique d'extension de la couverture médicale.

Les insuffisances notoires en termes de capital humain freinent l'insertion du Maroc dans l'économie du savoir et de l'innovation. L'environnement de la recherche scientifique reste peu propice au développement des capacités d'innovation du Maroc. La digitalisation n'est pas accompagnée ni par une préparation du capital humain ni par un véritable développement de l'infrastructure numérique.

Les compétences transmises par le système éducatif ne sont pas en phase avec les demandes requises par la révolution numérique, qui nécessitent de maîtriser outre les savoirs classiques, de disposer de compétences socio-comportementales : esprit critique, ouverture à la différence et à l'innovation, coopération et adaptabilité. Ces compétences s'acquièrent dans la petite enfance (3 à 6 ans).

❖ Des inégalités qui s'amplifient dans leurs différentes formes

Les inégalités constituent une menace à la cohésion du corps social marocain, à sa résilience et à sa capacité à se projeter de manière optimiste dans l'avenir.

Le modèle de développement marocain, s'il a permis d'éradiquer la pauvreté absolue et de réduire fortement la pauvreté relative, il n'en reste pas moins générateur d'inégalités sociales, lesquelles sont perçues par les citoyens comme un obstacle majeur au vivre-ensemble. La concentration de la richesse demeure encore forte, étant donné que la dépense totale des 10% des ménages les plus riches a représenté 11,8 fois celle des 10% des ménages les plus pauvres en 2014⁵.

En matière d'éducation, sur la période 2008-2017, la moitié des enfants, âgés de 4 à 5 ans, n'avaient pas accès à l'enseignement préscolaire⁶, ce qui réduit leur chance ultérieure de succès par rapport aux enfants scolarisés. Un décalage important persiste au niveau de l'enseignement collégial entre le milieu rural et le milieu urbain et entre les filles et les garçons. A titre illustratif, pour l'année scolaire 2015-2016, le taux brut de scolarisation au niveau de l'enseignement collégial est de 97,9% dans le milieu urbain contre 75,7% dans le milieu rural et de 91,3% pour les garçons contre 84,9% pour les filles⁷.

Les inégalités d'accès aux soins persistent, en dépit de la mise en place du dispositif RAMED dont l'efficacité semble être entravée par une offre sanitaire inégalitaire aussi bien au niveau national que régional. Cette offre se trouve contrainte par l'effectif réduit du personnel médical et l'insuffisance de l'infrastructure dédiée à la santé.

Malgré les efforts consentis, la protection sociale demeure partielle. La sécurité sociale contributive est incarnée par des caisses de retraite n'ayant pas de passerelles entre elles et par certains régimes dont le déséquilibre est déjà avéré. La sécurité sociale non contributive, assurée par l'INDH, le Ramed, Tayssir ..., souffre d'un déficit de couverture et d'un manque de coordination entre une multitude d'acteurs.

Les inégalités d'accès au logement pour les familles à revenu faible ou irrégulier subsistent malgré à la fois des politiques ayant permis de ramener le déficit en logements de 1 million d'unités en 2003 à 400.000 unités en 2017⁸ et du programme "Villes sans bidonvilles" ayant permis de déclarer officiellement 55 villes comme étant des "villes sans bidonvilles" sur un total de 85 villes initialement ciblées.

⁵ Résultats de l'enquête nationale sur la consommation et les dépenses des ménages, Haut-Commissariat au Plan) 2013/2014.

⁶ Institut de Statistiques de l'UNESCO

⁷ Statistiques du Ministère de l'éducation nationale, de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

⁸ Ministère de l'Aménagement du Territoire national, de l'Urbanisme de l'Habitat et de la Politique de la Ville

Le système fiscal ne contribue pas suffisamment à la réduction des inégalités compte tenu de l'étroitesse de la base imposable et reste faiblement connecté aux priorités en matière de développement humain et territorial. Il reste caractérisé par une pression fiscale focalisée sur un noyau fort limité de contribuables, par le primat des impôts indirects et par des taux de couverture des dépenses publiques en dégradation, due notamment à l'importance des charges incompressibles de l'Etat, surtout la masse salariale.

La politique d'offre de crédit reste fortement inégalitaire quant au financement des PME-TPE. Les progrès en termes d'inclusion financière des ménages sont freinés par des inégalités régionales et de genre, en matière d'accès aux services financiers.

❖ **Une gouvernance publique qui impacte négativement le rythme de développement du pays**

Cette situation est imputable, en partie, au manque de cohérence des politiques publiques, à une administration qui n'est plus en mesure d'attirer des profils élevés, aux dysfonctionnements administratifs, particulièrement, dans les secteurs en relation directe avec le citoyen et au niveau préoccupant de la corruption.

Si le Maroc a montré, au cours des 15 dernières années, une aptitude à la réforme et à la modernisation qui force le respect, de fortes insuffisances subsistent, toutefois, en matière d'implémentation, de suivi et d'évaluation des politiques publiques, ce qui explique l'impact limité des réformes.

Les programmes publics et les stratégies sectorielles demeurent caractérisés par une absence de coordination et par une faible déclinaison territoriale, ce qui ne favorise pas une véritable correction des inégalités économiques, sociales et spatiales. Le fonctionnement des institutions manque d'efficacité.

Mesdames, Messieurs,

Après avoir présenté les acquis et les insuffisances du modèle de développement du Maroc, il convient de s'interroger maintenant sur les leviers de changement sur lesquels ce modèle pourrait se baser.

Tout en maintenant le choix d'une économie de marché, ouverte sur l'extérieur et dotée de mécanismes de régulation, il faudrait opter pour un modèle de développement qui tient compte des mutations internationales et qui ait une dimension africaine affirmée. Ce modèle devrait être basé sur la valorisation du capital immatériel, la compétitivité de l'ensemble des acteurs nationaux et celle des territoires, la durabilité avec l'adaptation au changement climatique et la maîtrise de l'empreinte écologique ainsi que la puissance attractive (*soft power*).

En attendant les résultats de l'étude en cours de l'IRES sur le nouveau modèle de développement du Maroc, la présente communication mettra, dans la suite, l'accent principalement sur la proposition de nouveaux choix liés à la place de l'Homme et de la nature dans le modèle de développement et à la transformation structurelle de l'économie. La gouvernance et le *soft power* seront également abordés en tant que préalables pour la réussite de tout modèle de développement.

Revoir la place de l'Homme dans le modèle de développement en vue de rendre celui-ci inclusif et compétitif

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

Sur le plan de l'éducation, il faudrait garantir le droit d'accès à l'école et l'égalité des chances entre les filles et les garçons et entre la ville et la campagne, généraliser l'enseignement préscolaire, asseoir les bases d'une bonne gouvernance du système d'éducation-formation et améliorer la qualité de l'enseignement en donnant la priorité à la formation des enseignants et à la révision des méthodes pédagogiques.

Outre la mise en œuvre de la nouvelle réforme de l'éducation, il serait primordial de conduire **une politique d'émancipation**, dont les orientations majeures concernent l'éducation à la transculturalité et au respect de la différence, le développement de l'autonomie et de la personnalité, l'apprentissage de la coopération et du travail en équipe, la valorisation de l'innovation, l'exploration des aptitudes et des intelligences multiples et l'apprentissage des langues étrangères. Cette politique d'émancipation devrait être complétée par une éducation aux valeurs de progrès dans le but de renforcer la citoyenneté en tant que l'un des piliers de la société.

Des politiques publiques intégrées devraient être mises en œuvre pour des catégories spécifiques de la population, notamment, les jeunes, les personnes âgées, les femmes et les handicapés.

Le capital humain devrait être préparé à un monde de demain, de plus en plus complexe et pour relever les défis actuels et futurs qui interpellent le développement du Royaume. Celui-ci aurait intérêt à former une nouvelle génération éduquée au futur afin de proposer des solutions appropriées.

S'agissant de la **formation professionnelle**, celle-ci devrait être de haut niveau et avoir pour objectif d'accroître la compétitivité de l'économie et de faciliter l'accès au marché du travail, principal facteur d'inégalité de revenus à long terme. Son rythme gagnerait à être plus soutenu afin de former rapidement des profils en adéquation avec les besoins de l'économie et de favoriser, ainsi, l'employabilité du capital humain.

Le bon fonctionnement du marché du travail suppose, entre autres, une révision des politiques actives de l'emploi et une législation du travail moins rigide. Afin de lutter à l'avenir contre le chômage technologique, consécutif à la transition du marché de l'emploi vers des qualifications élevées, il devient impératif de préparer les ressources humaines aux métiers de demain.

Le développement du système de santé mérite d'être accéléré pour tenir compte des besoins croissants des populations et de l'extension du système de protection sociale dont la gouvernance devrait, elle-même, faire l'objet d'une refonte pour une plus grande efficacité.

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

La fracture numérique devrait être prise en considération par les pouvoirs publics puisqu'elle risque de marginaliser une partie de la population, surtout que l'accès aux services publics et aux services marchands s'opère progressivement à travers des plateformes en ligne.

La place de l'Homme dans le modèle de développement ne peut pas se limiter uniquement à l'émancipation des citoyens et à la réduction des inégalités sociales. Elle devrait concerner également la **place de l'humain dans la production de biens et services**.

A cet effet, le Maroc regorge d'énormes potentialités en termes d'entrepreneuriat social, d'où l'importance de la promotion de ce secteur créateur d'emploi. Pour cela, il faudrait lever les obstacles rencontrés par ce type d'entrepreneuriat à travers l'adoption d'un cadre fiscal incitatif, un accès facilité au financement à l'instar de celui en faveur des start-ups et de l'innovation digitale ainsi qu'un meilleur accès au marché des commandes publiques et privées.

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

L'encouragement de l'entreprenariat social dans le domaine agricole permettrait d'exploiter, de manière rationnelle, l'immense potentiel de la biodiversité du Maroc. Pour développer la production agricole de haute valeur ajoutée (y compris dans les zones de montagne) et assurer une modernisation de l'agriculture familiale, il faudrait s'appuyer sur les compétences des jeunes ruraux ayant suivi des études en ville et dont une partie d'entre eux reste attachée au monde rural et souhaite revenir exploiter la terre des parents (mais dans des conditions nouvelles, avec moins de pénibilité et plus de revenus monétaires).

Reconsidérer le rapport à la nature dans le modèle de développement pour lui imprimer un caractère durable

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

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

- **mettre en place un projet national sur le climat** et l'orienter en priorité sur l'adaptation au changement climatique. Ce projet dont la mise en œuvre devrait placer la question de l'eau au cœur des politiques publiques, aurait pour objectifs de sécuriser l'avenir des populations rurales et de renforcer le développement humain des couches sociales les plus démunies. Il s'agit en outre de **gérer de manière efficace** les ressources **rares en eau (y compris les ressources souterraines)**, de **développer une agriculture climato-intelligente** et de valoriser les territoires sensibles,
- **poursuivre le développement accéléré des énergies renouvelables**, activité fortement créatrice d'emplois et concrétiser, en parallèle, les actions programmées en matière d'efficacité énergétique,
- **promouvoir l'économie verte et déployer une stratégie visant le développement de l'économie bleue** afin de renforcer la durabilité du régime de croissance du Maroc.

Le Maroc a intérêt à lutter contre la dégradation des sols, à restaurer l'ensemble des écosystèmes, notamment, le littoral et les forêts, à pallier la surexploitation des ressources halieutiques et à accélérer la valorisation des déchets liquides et surtout solides.

Il faudrait, également, promouvoir l'investissement socialement responsable qui prend en considération la performance économique, mais aussi l'impact social et environnemental.

Réussir la transformation structurelle de l'économie

En plus de la mise en œuvre de la **nouvelle** charte de l'investissement et de la réforme des Centres régionaux d'investissement, il serait judicieux de jeter, tout en améliorant de manière conséquente l'environnement des affaires, les jalons d'une **véritable politique d'industrialisation nationale de biens et services**, seule susceptible **de favoriser à la fois la diversification de l'économie**, l'accroissement de sa complexité, **le développement d'un tissu étoffé de PME-PMI compétitives** et la création d'emplois stables et durables.

Celle-ci devrait s'attaquer aux freins à la croissance et aux facteurs entravant la transformation économique et le développement industriel du Maroc, tenir compte des évolutions du paysage concurrentiel international et être mise en cohérence avec la politique commerciale, la politique d'attractivité de l'investissement, la politique de recherche scientifique et la politique environnementale.

S'agissant des métiers mondiaux du Maroc, il faudrait, grâce à l'innovation et à la Recherche & Développement, monter en amont dans la "courbe de sourire" mais aussi en aval, tout en approfondissant l'intégration industrielle pour maximiser le contenu en valeur ajoutée locale. Il faudrait, également, baser le développement des métiers mondiaux du Maroc non seulement sur les investissements directs étrangers mais aussi sur les capitaux ~~privés~~ nationaux, **ce qui exige le renforcement du rôle du secteur privé dans l'économie**.

De plus, il serait opportun **pour l'Etat** de **faciliter la mutation du secteur productif** vers une économie du savoir, à bas carbone, insérée dans les chaînes de valeur mondiales mais aussi **vers** une économie sociale et solidaire. A ce sujet, l'Etat devrait encourager l'émergence de nouvelles formes d'économie, comme par exemple l'économie du partage, ainsi que le développement à l'international des **PME** en mettant en place, entre autres, des instruments de couverture des risques.

Pouvant servir d'incubateur social, le secteur informel a besoin d'un accompagnement intégré de l'Etat au niveau central et surtout territorial. Des passerelles devraient être créées entre les secteurs formel et informel, en assurant, notamment, une meilleure protection au travailleur dans l'informel.

Le Maroc devrait se préparer à l'industrie du futur, en créant l'environnement nécessaire pour ce type d'activité et en concluant des partenariats avec les leaders mondiaux dans ce domaine et ce, dans le cadre d'une démarche *leapfrog*. Dans la même optique, il devrait **réussir la transition vers l'ère digitale**, compte tenu des avantages qu'offre le numérique en termes d'impulsion de l'innovation et de l'efficacité. A ce titre, le Maroc gagnerait à :

- accorder une attention particulière à la question de la souveraineté numérique et à promouvoir le *soft power* numérique,
- mener une approche inclusive des citoyens et des territoires dans la transformation numérique en cours et à forger une forte culture numérique,
- donner une véritable importance à la gouvernance du numérique dans les secteurs public et privé.

Face aux défis de la mondialisation, il importe de **développer les capacités du Maroc en matière de recherche scientifique et d'innovation**, en faisant du Royaume un hub régional en la matière, en améliorant le fonctionnement de l'écosystème de recherche scientifique et d'innovation et en adoptant une politique d'attraction des talents nationaux et étrangers.

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

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

Une nouvelle impulsion mérite d'être donnée à **la réforme du secteur financier**. Outre l'inclusion financière des PMI-TPE et des ménages, il convient de promouvoir l'épargne institutionnelle, de la canaliser vers les secteurs prometteurs et ceux créant le maximum d'emplois, de sécuriser le développement à l'international des banques et des assurances marocaines et de réussir la mise en place d'un régime de change flexible. L'assouplissement du régime de change, conjugué à une compression des coûts logistiques, contribuerait à relancer le développement des exportations.

Mettre en place un nouveau système de gouvernance publique permettant de renforcer la confiance institutionnelle

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

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

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

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

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

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

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

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

Le Maroc devrait saisir les opportunités offertes dans le cadre de la régionalisation avancée pour instaurer les bases d'une gouvernance territorialisée des politiques publiques, seule à même de favoriser le dépassement de l'approche sectorielle qui a prévalu jusqu'à présent au niveau local et qui se distingue par un manque de coordination entre les services déconcentrés.

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

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

Consolider le positionnement international du Maroc grâce à une stratégie globale de *soft power*

Le Maroc a une réputation auprès des pays du G8 supérieure à celle des pays arabes, des pays africains et même des pays émergents. Pour consolider cet acquis et pour améliorer le positionnement international du Royaume, il faudrait pousser plus loin l'intégration de l'économie marocaine en Afrique de l'Ouest, tout en contribuant activement à la mise en place de la zone de libre-échange continentale et ériger le Maroc en hub régional et en trait d'union, auprès des puissances étrangères, entre l'Afrique et l'Europe dans une multitude de domaines.

Pour cela, la stratégie de *soft power* devrait viser, parmi ses objectifs, de :

- rentabiliser le capital relationnel en tirant profit des opportunités offertes par les accords de libre-échange conclus par le Royaume et en privilégiant à l'avenir des accords régionaux plutôt que bilatéraux ainsi que des accords qui soient moins asymétriques que ceux signés avec les puissances internationales,
- développer une stratégie de marque-Maroc, en définissant au préalable les éléments identitaires distinctifs et en incitant les entreprises à définir leurs marques en commençant par les acteurs opérant à l'étranger,

- promouvoir une diplomatie économique audacieuse et une diplomatie culturelle d'envergure qui valorise l'héritage culturel et qui s'étend au soft power des villes,
- renforcer la présence du Maroc sur la scène internationale à travers une représentation effective des ressortissants marocains au sein des instances internationales, une mobilisation de la diaspora en tant que puissance d'influence au profit de la Patrie ainsi qu'une compénétration au niveau des sociétés civiles étrangères et des milieux universitaires.

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

Je vous remercie pour votre attention et souhaite plein succès aux travaux de cette rencontre.