

Policy Paper

# Maroc: 2020-2030, la décennie de la montée en puissance?

Quatre chocs pour une nouvelle  
trajectoire de développement

## Table des matières

Maroc : 2020-2030, la décennie de la montée en puissance ?	3
Constat et origine des blocages actuels	4
Quatre chocs pour une nouvelle trajectoire de développement	6
<b>Accroître la qualité du capital humain, réorienter le rendement du capital physique</b>	<b>6</b>
Renforcer la concurrence et lutter contre les rentes	7
Faire de la fiscalité un levier du développement économique	8
Optimiser le rendement des actifs publics économiques	9
Rééquilibrer la compétitivité commerciale du Maroc	10
<b>Entrer dans la Quatrième Révolution Industrielle</b>	<b>12</b>
Menaces et opportunités de l'économie numérique marocaine	13
Exécuter une stratégie digitale ambitieuse, relancer le E-Gov	15
Appuyer l'investissement dans les infrastructures numériques et l'entrepreneuriat innovant	16
« Disrupter » le cadre digital	17
<b>Anticiper pour se projeter : un Etat-Stratège au service d'une nation décomplexée</b>	<b>20</b>
Imposer la culture de la stratégie comme préalable à l'action publique et privée	20
Repenser les modes de projection et de communication : « Nation Branding »	23
<b>Une politique sociale à corriger : le cœur et la raison</b>	<b>26</b>
De la nécessité de réformer les filets sociaux de sécurité	26
Des mesures socio-économiques complémentaires de nouvelle génération	28
<b>Conclusion</b>	<b>29</b>

## Maroc : 2020-2030, la décennie de la montée en puissance ?

Quatre chocs pour renforcer la confiance, stimuler la croissance, et accéder au développement intégral.

La stratégie a besoin de temps. Le Maroc a des besoins urgents. Réconcilier ces deux extrêmes n'est pas aisé. Le Royaume doit trouver les chemins qui le mèneront vers un développement plus soutenu, plus inclusif et globalement plus ambitieux au cours des dix années à venir, **sous peine de mise sous pression croissante de son modèle actuel**.

Dans ce contexte, **l'urgence n'est qu'en partie due aux facteurs internes**, elle est majoritairement dictée par la formidable accélération technologique planétaire, et notamment par l'avènement de l'intelligence artificielle et de la robotisation.

Cette double révolution pénalise à court terme les pays dont les tissus économiques tirent leur principal avantage compétitif d'une main-d'œuvre bon marché à proximité de donneurs d'ordres globaux.

Incapable de monter en compétence rapidement du fait de l'insuffisance de sa formation et de l'impréparation de son système éducatif à la quatrième révolution industrielle, le Maroc se trouve dans une position critique qui lui impose **de faire un double saut quantitatif et qualitatif** tout en maintenant sa stabilité macro-économique et institutionnelle.

De fait, le pays **doit changer radicalement d'approche et de rythme tout en maintenant sa stabilité**, ce qui rend le défi d'autant plus immense.

Petite sur le plan démographique, mais géante sur le plan symbolique, la Nation marocaine dispose de nombreux atouts - dont son dividende démographique et sa position géoéconomique - **qu'il lui faut désormais cristalliser** afin de gagner la formidable course de vitesse mondiale qui s'est déclenchée sur tous les plans : informationnelle, technologique, technique, éducationnelle, médicale, culturelle, diplomatique, commerciale, etc...

C'est donc **l'abandon de la méthode incrémentale** -qui a majoritairement prévalu jusqu'alors - qu'appelle le présent document en préconisant une approche de rupture, organisée autour de quatre « chocs » conçus comme autant d'instruments ouvrant la voie au renforcement de la confiance, la stimulation et la pérennisation de la croissance, avec comme finalité, l'accès au développement intégral.

En phase avec sa vocation de centre dédié à l'Intelligence Stratégique, ce document produit par les chercheurs de l'IMIS n'adresse pas l'ensemble du spectre des réformes nécessaires pour une modification totale du modèle de développement marocain, mais a choisi de se focaliser sur ceux qui relèvent de son expertise.

## Constat et origine des blocages actuels

Au cours de la décennie 1999-2009, le Maroc a connu une croissance substantielle qui a notamment permis de résorber la pauvreté absolue et d'améliorer les indicateurs socio-économiques à travers la réalisation d'infrastructures et l'extension des services de base.

Néanmoins, les insuffisances structurelles d'un modèle de développement fondé sur la dépense publique et la demande intérieure sont apparues avec l'essoufflement de la croissance économique au cours de la décennie 2009-2019, sur fonds de chocs macroéconomiques et d'une montée de l'endettement public et privé nécessitant la mise en œuvre d'une politique budgétaire plus restrictive (2014-2016), afin de corriger les déséquilibres apparus. Dès lors, le constat de la trajectoire marocaine en matière économique peut être résumé à travers les éléments suivants :

**La croissance s'est essouffée au cours des dix dernières années.** La croissance agricole continue de dépendre des précipitations et la croissance non agricole s'est affaïssée durant la dernière décennie, malgré le lancement de nombreux plans sectoriels. Cette contre-performance contraste avec le niveau de l'investissement dans le pays, qui demeure à un niveau soutenu et appréciable - autour de 30% du PIB - dont la moitié est réalisée par le secteur public (Etat et entreprises publiques). De ce fait, le ratio ICOR - le ratio marginal capital/production - est l'un des plus faibles au monde, traduisant un faible rendement du capital.

**La croissance est tirée par la demande intérieure, principalement par la consommation des ménages.** En dépit d'une plus grande ouverture au reste du monde, les échanges extérieurs contribuent négativement à la croissance, en raison de la forte élasticité-revenu des importations et de leur dépendance vis-à-vis des matières premières, des produits de base, des biens courants de consommation et des composants et équipements.

De surcroît, **la croissance est faiblement créatrice d'emplois. Ces derniers sont générés par des activités à faible productivité.** Ainsi, entre 2000 et 2014, l'économie marocaine a généré environ 1,1 million d'emplois en dehors de l'agriculture. Plus de la moitié de ces emplois (570 000) ont été créés dans deux secteurs seulement : la construction et l'hôtellerie-restauration<sup>1</sup>. La part de la valeur ajoutée manufacturière dans le PIB a été stabilisée autour de 15%-16% depuis 2007. Mais l'on n'observe pas pour autant une véritable réindustrialisation, hormis dans les secteurs phares que sont l'automobile ou l'aéronautique. A contrario, la part de l'agriculture reste élevée, autour de 15% du PIB et 39 % de l'emploi en 2016. La lente transformation structurelle de l'économie marocaine se traduit donc par une faiblesse persistante des gains de productivité, qui hypothèque la convergence avec des économies plus avancées.

**Le régime de change fixe, quant à lui, devenu partiellement flottant depuis 2018, n'a pas permis d'endiguer la dégradation tendancielle de la compétitivité-prix,** et d'améliorer la compétitivité hors-prix.

<sup>1</sup> In « Mémoire économique : le Maroc à l'horizon 2040 - Investir dans le capital immatériel pour accélérer l'émergence économique », Banque Mondiale.

<https://www.banquemonde.org/fr/country/morocco/publication/morocco-economic-memorandum-2017>

**Le Maroc reste ainsi mal classé sur l'indice de complexité économique (IEC)<sup>2</sup>**, à la 99ème place en 2018, faisant apparaître une tendance à la perte de compétitivité de l'offre exportable marocaine, en dépit de l'émergence de quelques spécialisations à fort contenu technologique telles que l'automobile et l'aéronautique.

**Dès lors, comment remédier à ces faiblesses structurelles du modèle poursuivi par le Maroc ?** Autrement dit, **comment générer une croissance beaucoup plus forte, portée par les gains de productivité et riche en emplois**, capable d'assurer la convergence de l'économie marocaine vers des économies plus avancées ?

Selon une étude réalisée par des chercheurs du Centre International pour le Développement (CID) de l'université de Harvard, les accélérations de croissance ne nécessitent pas des programmes de réformes qui s'assimilent à des « inventaires à la Prévert ». **Il s'agit plutôt d'identifier un nombre restreint de contraintes bloquantes (« binding constraints »).**

Les résultats du diagnostic du Maroc réalisé par la Banque Africaine de Développement (BAD)<sup>3</sup>, confortent cette conclusion. L'on peut ainsi relier les blocages et les insuffisances constatées à deux problèmes principaux mis en évidence dans ce diagnostic :

**L'insuffisante valorisation du capital physique en raison des distorsions microéconomiques.** Le système des incitations en vigueur (fiscalité, système judiciaire, réglementation...) encourage le secteur informel et les activités rentières, à faible capacité d'apprentissage, au détriment du secteur formel et des activités de production et d'innovation. À cela s'ajoute une concentration élevée dans certains secteurs, qui n'incite pas les acteurs en présence à innover, et par un effet d'éviction potentiel de l'investissement privé par l'investissement public. De fait, l'investissement du secteur public (Etat + entreprises publiques) représente 15% du PIB, soit autant voire plus que l'investissement privé.

**L'insuffisance et la faible valorisation du capital humain.** En raison de la présence dans la population active de générations de travailleurs plus âgés - peu qualifiés - et de l'insuffisante valorisation du capital humain des jeunes générations mieux éduquées. Le chômage élevé des jeunes diplômés et le faible rendement salarial des années d'études se traduisent par un exode des compétences, notamment dans les filières scientifiques et techniques, qui sont par ailleurs insuffisamment développées. Or, dans certains cas, comme celui emblématique des ingénieurs, cette fuite des cerveaux est organisée par des pays partenaires du Maroc en Europe qui souffrent d'un déficit de talents dans les métiers du numérique.

Ajoutons à ces deux facteurs l'existence **d'un problème transversal lié au manque de confiance des citoyens envers l'État et les institutions** qui se manifeste par une incivilité croissante, et par un délitement de la cohésion sociale. De manière générale, il est donc essentiel de rééquilibrer les moteurs de la croissance, en agissant sur les facteurs bloquants identifiés afin d'accroître la compétitivité et la productivité de l'économie marocaine.

Plus précisément, il s'agit à travers des réformes concertées et complémentaires **de réaliser quatre objectifs déclinés** comme autant de « chocs » indispensables pour corriger une partie importante des distorsions du modèle de développement marocain.

<sup>2</sup> La notion de complexité économique, promue par les économistes Ricardo Hausmann et Dani Rodrik, fait dépendre **la croissance d'une économie des connaissances et des savoir-faire dont elle dispose** et de sa capacité à les combiner pour élargir son potentiel productif (BM, BAD, HCP, Mokri). L'analyse de l'ensemble des capacités que recèle le tissu productif conduit à un indicateur du niveau de complexité de l'économie, l'IEC (Index of Economic Complexity). Ce dernier conditionne son potentiel de croissance future (cf. Mokri).

<sup>3</sup> Selon la méthode HRV (Hausmann Rodrik Velasco).

## Quatre chocs pour une nouvelle trajectoire de développement

1

### Accroître la qualité du capital humain, réorienter le rendement du capital physique



Le Maroc a atteint d'importants objectifs, sur le plan quantitatif, en matière d'éducation et de formation au cours des vingt dernières années, comme en témoigne la généralisation de l'enseignement primaire, en milieu urbain et rural, et celle de l'enseignement secondaire, en milieu urbain (80%) et dans une moindre mesure en milieu rural (50%) – le retard à ce niveau est dû à une moindre scolarisation des filles, le « gender gap » étant encore très prégnant en milieu rural. À partir de 2010, dans le sillage du Plan Urgence éducation, l'accès à l'enseignement supérieur s'est également démocratisé (%14+ d'inscription par an dans les universités depuis 2011/2012).

Néanmoins, tant la qualité que le rendement du capital humain sont nettement améliorables.

En ce domaine, le Maroc est confronté à trois défis. D'abord, celui de la qualité de l'enseignement et du modèle pédagogique. Ensuite, celui de la trop faible espérance de vie scolaire et de la déperdition scolaire qui persiste. Enfin, celui de la faiblesse du système de formation continue. La performance médiocre des élèves marocains aux tests internationaux (TIMSS, PISA) illustre ainsi l'échec de l'acquisition des aptitudes élémentaires nécessaires pour poursuivre l'apprentissage, notamment en lecture et en mathématiques. Or ce sont ces aptitudes qui déterminent les capacités cognitives futures des individus.

De plus, compte tenu des caractéristiques structurelles, sociodémographiques -fort réservoir de main-d'œuvre sous-employée- et du niveau de développement du Maroc, l'on s'attend à ce que la prime à la formation ou « skill premium » - c'est à dire le rendement des acquis en matière de formation – soit maximale au niveau du cycle secondaire, notamment dans l'enseignement professionnel qualifiant. Or, le choix à partir de 2011 a été d'élargir l'accès à l'enseignement supérieur non technique (sciences humaines et sociales), au détriment des filières techniques secondaire et supérieure.

## Aller vers une plus grande liberté de choix scolaire à travers le « chèque éducation » ?

Une partie du budget de l'éducation pourrait être convertie en « chèques éducation » dont l'allocation aux établissements publics ou privés sera fonction des préférences individuelles / collectives des parents d'élèves et/ou des collectivités locales via les AREF Académies Régionales d'Education et de Formation (AREF). Cela nécessite une réforme en profondeur du modèle pédagogique et organisationnel de l'école marocaine, à travers une plus grande liberté ex ante en matière d'expérimentation, couplée à des mécanismes efficaces d'évaluation ex post. Au Chili, une telle solution a permis d'améliorer sensiblement la performance scolaire. Le chèque éducation, d'abord à vocation

Selon une étude sur les déterminants de la performance des élèves marocains aux tests TIMSS, la qualité du milieu scolaire prime sur les caractéristiques individuelles des élèves dans le primaire. L'inverse est vrai dans le secondaire. D'où l'importance de cibler les réformes – et les moyens y afférents – en priorité sur le cycle primaire, voire sur le préscolaire. L'objectif n'est pas de privatiser le système d'éducation mais d'introduire une saine émulation entre établissements, indépendamment de leur statut.

Une solution complémentaire pour le financement des études supérieures serait l'instauration d'un « compte épargne éducation ». Cette proposition s'inspire de l'idée de capital universel pour les jeunes. Elle consiste pour l'Etat à verser à chaque enfant qui naît une dotation initiale en capital, qui peut être abondée chaque année par les parents moyennant une réduction d'IR ou un crédit d'IR versé par l'Etat dans une certaine limite annuelle. Le capital constitué permettrait de financer des études supérieures ou un autre projet tel que la création d'entreprise. Le montant du premier versement par l'Etat pourrait être de 10 000 dirhams. Comme il y a un peu moins de 500 000 naissances par an, le coût total de l'opération serait de 5 milliards de dirhams par an, soit 0,5 % du PIB, ou un dixième du budget de l'éducation. Il serait financé par une contribution de solidarité sur les plus-values et sur la transmission du patrimoine.<sup>4</sup>

## Renforcer la concurrence et lutter contre les rentes

Le tissu économique marocain est constitué d'un nombre limité de grandes entreprises publiques, de conglomérats privés et d'entreprises à capitaux étrangers ou mixtes (JV), complété par des myriades de TPME. Les capitaux privés marocains s'orientent davantage vers le secteur de la construction et des services non échangeables (bâtiment, commerce et distribution, immobilier, transports intérieurs) ainsi que dans l'agriculture et de manière secondaire dans l'industrie manufacturière (agroalimentaire, matériaux de construction, ameublement, habillement).

Le niveau et le type d'investissements réalisés dépendent avant tout des perspectives de rendement pour l'investisseur, après prise en compte des coûts de financement et des risques (BAD). Il ne s'agit donc pas de stigmatiser tel ou tel acteur, **mais de remettre à plat les incitations qui orientent les investisseurs vers ces activités rentières ou semi-rentières** : fiscalité, réglementation des marchés (barrières à l'entrée et à la sortie), pratique en matière de protection de la concurrence et de lutte contre les abus de position dominante, rôle et poids des entreprises publiques dans l'économie.

Il y a de plus un problème de chaînon manquant : les PME n'arrivent pas à croître. Une des causes pourrait être liée à l'accès au marché et au financement ainsi qu'à l'incapacité de mobiliser des collatéraux et garanties requis par les banques. Mais cela concerne surtout les entreprises informelles. Les PME formelles, et in fine les consommateurs, sont quant à elles surtout pénalisées par les carences en matière de protection de la concurrence. La contestabilité des marchés est faible dans certains secteurs : grande distribution et distribution spécialisée (produits pétroliers, etc.), transports de personnes, ...

En ce domaine, il existe également une forte carence statistique qu'il conviendrait de corriger en effectuant un audit systématique, secteur par secteur, marché par marché, afin d'identifier les situations de monopoles / oligopoles caractérisées par des pratiques anticoncurrentielles. La priorité aux traitements des dysfonctionnements les plus visibles.

<sup>4</sup> Exemples d'application : Child Trust Fund au Royaume-Uni, bons d'études au Canada (Canadian Learning Bonds), Baby

La même démarche gagnerait à être appliquée aux agences de régulation qui doivent avoir pour priorité d'éliminer les entraves à la concurrence là où elles existent.

## Faire de la fiscalité un levier du développement économique

La pression fiscale marocaine, située autour de 20% du PIB, est conforme aux moyennes internationales. Mais ce taux cache une pression fiscale beaucoup plus élevée sur les contributeurs effectifs et « captifs » du système fiscal – les classes moyennes salariées pour l'IR et les entreprises du secteur formel pour l'IS et la TVA - en raison de l'étroitesse de la base fiscale : 300 entreprises réalisent 50% de la fiscalité IS/IR/TVA. Les dépenses fiscales représentent 3% - 4% du PIB. À cela s'ajoute une fiscalité locale complexe qui manque de cohérence, d'efficacité, d'équité et de lisibilité. Le pays manque en outre d'un dispositif complet de fiscalité environnementale et énergétique.

Régulièrement décrié par la communauté d'affaires, le système fiscal marocain est au centre de la conversation nationale depuis plusieurs décennies et a fait l'objet de nombreux débats réunissant l'ensemble des protagonistes. Le point d'orgue de ces échanges s'est déroulé lors des très attendues assises de la fiscalité, organisées le 4 mai 2019, qui ont donné lieu à un ensemble de recommandations et à des échanges parfois vifs entre pouvoirs publics et intérêts catégoriels s'estimant injustement visés par des campagnes de redressement.

Or, bien que globalement cohérentes, les recommandations des assises de la fiscalité n'ont été suivies que partiellement par le département des finances, qui a refusé d'abandonner certains « totems » tels que la cotisation minimale ou le droit de détachement des dividendes, pourtant abandonnés dans la plupart des économies internationales. En revanche, sous la pression de l'OCDE et de l'Union Européenne, la loi de finances 2020 a connu des évolutions substantielles en matière d'harmonisation des régimes fiscaux afin de prémunir le Maroc du risque de classement en « liste noire » de l'UE.

De manière générale, l'IMIS considère que les recommandations clés à retenir pour faire de la fiscalité un levier du développement économique sont les suivantes :

### Recommandations clés de l'IMIS en matière de fiscalité

- Aller progressivement vers un taux d'imposition unifié sur les sociétés de 15% en supprimant les distinctions offshore/onshore couplé à une réforme et simplification de l'impôt forfaitaire unique à un taux de 10% pour les TPME en incluant IS, cotisations sociales et impôts locaux et mettre fin aux changements fréquents des règles fiscales à
  - Restructurer les strates d'imposition à l'IR sur une base de contribution des ménages et en défiscalisant les dépenses de scolarité des enfants et les pensions
  - Supprimer la cotisation minimale et autres taxes et impôts contre-productifs ;
  - Rationaliser les bases de la taxe d'habitation et autres taxes à base foncière et introduire une forme de taxation progressive sur le patrimoine pour donner corps à la solidarité nationale ;
- Fiscaliser la couverture du risque santé pour accélérer la mise en place de la couverture universelle. Une part importante des dépenses de santé est dans les faits déjà couverte par la fiscalité (via le RAMED en
  - Parallèlement à cela, mettre en place un système attractif d'assurance retraite pour les travailleurs indépendants, avec un pilier par répartition et un pilier par capitalisation qui pourra contribuer au financement de l'économie, à travers les véhicules d'épargne collective / fonds mutuels / assurance-vie ;
  - Associer la réforme de la fiscalité à une amnistie fiscale d'ampleur destinée à régulariser la situation de contribuables qui voudraient sortir de l'informalité. Coupler l'amnistie avec des facilités pour acheter des droits à la retraite.

5 Il est à noter que la loi de finances 2020 a introduit ce type de dispositif pour les entreprises labellisées Casablanca Finance City, en les exemptant en outre du droit de détachement des dividendes, considéré également par l'IMIS comme un frein au réinvestissement.



## Optimiser le rendement des actifs publics économiques

À fin 2015, le secteur des EEP représentait environ 8 % du PIB, 25% de l'investissement total (FBCF) et 50% de l'investissement public, avec un CA 200 MM DH, un bilan de 1000 MM DH à travers 212 établissements publics, 44 sociétés à participation directe de l'Etat et quelques 442 filiales et participations publiques, dont 236 participations majoritaires et 206 participations minoritaires<sup>6</sup>.

Il pourrait exister un effet d'éviction de l'investissement privé par l'investissement public. Certaines entreprises publiques agissent en effet en milieu concurrentiel (filiales de CDG, SNTL, filiales ONCF ...), quand d'autres opèrent en situation de monopole (OCP SA, ONEE, ONCF, ONDA) ou de quasi-monopole (SODEP- « Marsa Al Maghrib », dont le capital a été ouvert en 2016).

Depuis le début de la décennie 2010, l'on constate une forte augmentation des transferts des ressources publiques vers les EEP. L'essentiel des dividendes et parts de bénéfices remontés au Trésor provient de trois sociétés : le groupe OCP, la CDG et Maroc Télécom. Le niveau de rentabilité relativement faible des autres EEP s'explique par des investissements massifs (ADM, ONCF, ONDA, ANP).

### **Conformément aux recommandations de la CDESC, le secteur des EEP marchands devrait être redimensionné et son pilotage modernisé à travers les mesures suivantes :**

- Explicitation des sujétions imposées aux entreprises publiques (obligations de service public / service universel) et suivi de ces obligations en comptabilité analytique. Ceci devrait constituer un prérequis pour la conclusion de contrats de performance avec les principaux groupes publics, à savoir CDG, OCP, RAM, ONCF, ONEE, HAO, TMSA, SODEP, CAM, BAM, ONHYM, etc. qui permettrait de couvrir la majorité des filiales et participations indirectes. La CDG détient par exemple plusieurs filiales et participations structurellement déficitaires dont certaines portent des projets entrant dans le cadre de la mise en œuvre de politiques sectorielles initiées par l'Etat.

- Fin des monopoles et des situations dominantes / conflits d'intérêts des entreprises publiques dans des activités marchandes. Il importe de mettre à niveau les réglementations sectorielles afin de distinguer de manière claire les agences de régulation, les gestionnaires des réseaux ou « centrales d'achat » (monopoles naturels) et les opérateurs exerçant des activités ouvertes à la concurrence.

- Désengagement des activités pouvant être facilement transférées au secteur privé (« Low hanging fruits »): participations majoritaires ou minoritaires dans le commerce de gros et de détail, distribution et négoce international, gestion de certaines infrastructures (silos portuaires, ...), hôtelière et immobilière, conseil et ingénierie hors secteur de la défense, écoles supérieures (dont entre autres INAU, ISCAE), fourniture de biens « banalisés », dont deux exemples parmi d'autres : la SNTL et la SONACOS.

- Recours systématique aux partenariats public-privé pour développer la fourniture de services publics ou pour réaliser des projets d'intérêt public, notamment pour les infrastructures portuaires et aéroportuaires. Certains EEP bénéficient de transferts budgétaires importants alors qu'ils peuvent dégager des ressources propres par la valorisation du foncier public qui leur a été affecté : Agence Marchica, Medz, SAPT, ou par la fourniture de services au public, qui pourraient être avantageusement privatisés.

- Rattachement aux collectivités locales des EEP à vocation régionale à l'exception des projets d'intérêt national tel TMSA.

**En parallèle, il est recommandé de restructurer le secteur public financier à travers la création d'un fonds souverain.** Il pourrait être envisagé de transférer à ce fonds les participations de l'Etat dans des entreprises qui n'auraient pas été complètement privatisées pour des raisons stratégiques ou d'opportunité.

Ce fonds souverain pourrait être créé sur la base d'une restructuration des activités de la CDG et d'autres fonds étatiques tels que la CCR, la CIMR et le RCAR. Il pourrait également reprendre certains attributs/mandats du Fonds Hassan II pour le développement économique et social (principalement les prises de participations du Fonds qui représentent 15-20 MM DH).

Ce fonds souverain devrait s'attacher en priorité dans l'accompagnement de la nouvelle phase de montée en puissance industrielle et d'exportation du Royaume.

### **Rééquilibrer la compétitivité commerciale du Maroc**

Expression de l'état du système productif national, des accords conclus avec les pays et groupements étrangers, mais aussi du comportement des agents économiques (consommateurs et entreprises), **l'état de la balance commerciale, chroniquement déficitaire, constitue une source de vulnérabilité** et une préoccupation permanente pour les autorités publiques.

La demande intérieure est couverte de plus en plus par un recours à l'offre étrangère. A contrario, le Maroc possède un nombre beaucoup trop réduit et stagnant d'exportateurs : 5000 à 6000 contre 25 000 au Portugal pour 10 millions d'habitants. Qui plus est 1% des exportateurs marocains - une cinquantaine de sociétés - réalise plus de la moitié (55%) du total des exportations, et 5% des exportateurs (autour de 260) en réalise quasiment les quatre cinquièmes (77%).

Ainsi, il est nécessaire de moderniser le système incitatif de l'exportation en le basant sur des appuis en intelligence des marchés, en renforçant la dimension recherche-innovation et en facilitant l'emploi de compétences de haute valeur.

Selon une étude récente concernant le secteur manufacturier marocain, il ressort que soit les nouveaux produits sont exportés rapidement soit ils ne pénétreront jamais les marchés extérieurs. Les entreprises existantes depuis un certain temps ont peu de probabilité

7

d'accroître leur propension à exporter, même en cas d'incitations plus élevées en ce sens. Or, les « primo-exportateurs » font face à des coûts fixes (« Sunk Costs ») lorsqu'ils décident de se lancer dans l'export. La stratégie nationale de soutien à l'export pourrait donc cibler en priorité la couverture de ces coûts fixes pour les primo-exportateurs, tout en favorisant une « auto-sélection » parmi ces derniers, afin d'éviter de disperser des moyens sur des exportateurs irréguliers.

Sur le plan géographique, **les exportations marocaines restent concentrées sur des marchés matures tels que la France et l'Espagne** qui ont connu un faible taux de croissance de leurs importations au cours des dernières années, notamment après la crise financière de 2008. Le Maroc a réussi à se positionner sur des destinations plus dynamiques comme le Brésil, mais sa performance à l'export reste en deçà de son potentiel sur des marchés tels que la Chine et l'Inde. Par ailleurs, en termes de valeur ajoutée locale exportée, des pays comme les États-Unis, la Chine et l'Allemagne apparaissent plus intéressants pour le Maroc que les marchés traditionnels (France, Espagne). **Il pourrait donc être judicieux de cibler plus particulièrement l'effort sur la connaissance de ces nouveaux marchés** par les entreprises marocaines et sur la promotion des produits marocains auprès de ces locomotives du commerce mondial.

**Ceci implique la mise en place d'un tableau de bord de suivi de l'offre exportable et de la compétitivité à l'export.** Les pouvoirs publics et l'ensemble des acteurs de la « chaîne de valeur de l'export » devraient pouvoir disposer d'un tableau de bord permettant d'évaluer la compétitivité du « Made in Morocco » afin de jauger l'adéquation entre la stratégie mise en œuvre et les résultats atteints et d'identifier les actions correctives.

Ce tableau de bord permettrait en effet de fonder les politiques publiques en la matière sur des données quantifiées et sur un cadre d'analyse unifié, ainsi que le recommandent des institutions telles que la Banque mondiale.

De fait, **il est essentiel de rééquilibrer les engagements internationaux sans reniement de l'ouverture commerciale.** Ceci toutefois ne peut être possible qu'en incitant au changement de certaines pratiques d'achats et de consommation des agents locaux au profit de l'offre nationale.

En parallèle, la dynamisation des exportations à haute valeur ajoutée revêt une importance stratégique. Tout en renforçant les industries dans lesquelles le Maroc possède déjà un avantage comparatif révélé ou émergent (**industries mécaniques, électriques et électroniques**), il convient d'encourager l'émergence de capacités dans d'autres industries, telles que **les industries chimiques et pharmaceutiques**, qui présentent un potentiel supplémentaire d'accroissement de la complexité économique.

Enfin, **positionné comme le futur « Green Hub » africain, et poursuivant une politique de mix énergétique ambitieuse, le Royaume se doit prolonger cet effort afin de traiter avec la célérité requise les urgences en matière de ressources naturelles et de développement durable** (énergies renouvelables sur bases technologiques et de développement locaux ; eau ; désertification ; terres collectives ; forêts et parcours...). A ce titre, une étape importante a déjà été franchie avec la signature de la convention cadre pour la réalisation du Programme national d'approvisionnement en eau potable et d'irrigation 2020-2027 le 13 Janvier 2020.

## 2

## Entrer dans la Quatrième Révolution Industrielle

La révolution numérique bouleverse désormais l'ensemble des secteurs de l'activité humaine. Plus que les trois autres révolutions qui l'ont précédée, la quatrième révolution industrielle annonce un changement paradigmatique qui modifie de manière extrêmement profonde la façon de produire, de consommer et de travailler. Extrêmement capitalistique, la quatrième révolution industrielle favorisera les acteurs qui réussiront à mobiliser des ressources humaines et financières importantes tout en les conjuguant avec une politique d'épanouissement des talents et de promotion de l'entreprenariat innovant. Sur l'ensemble de ces dimensions, le Maroc dispose d'atouts qu'il lui faut exploiter sans attendre pour ne pas rester en marge de l'histoire.

De plus, selon le dernier rapport de la commission économique pour l'Afrique des Nations Unies<sup>8</sup>, il a été établi que les nouvelles technologies digitales ont un impact immédiat sur l'efficacité et la productivité des entreprises, administrations et organisations qui les adoptent en effectuant leur transformation numérique, en même temps qu'elles facilitent l'inclusion. Elles entraînent des changements profonds dans la façon de produire, de commercialiser et dans l'organisation du travail, et ont permis l'apparition de nouveaux modèles d'affaires disruptifs.

L'économie numérique pourrait devenir à cet égard un puissant moteur du développement économique et social du Maroc. Pourtant, le secteur privé et les administrations publiques n'ont entamé le processus d'adoption du digital que de manière timide, et beaucoup estiment que le pays accuse un retard important par rapport à son potentiel et son dividende démographique, qui lui offre un bassin de « Millenials » substantiel.

## Menaces et opportunités de l'économie numérique marocaine

A l'exception notable de la Direction des Impôts, de la Douane et de la DGSN, et de la création encore récente de l'Agence de Développement du Digital (ADD), l'ensemble des acteurs économiques et administratifs du pays n'ont pas été suffisamment entreprenants pour mettre en œuvre des stratégies de transformation digitale.

De manière paradoxale, les investissements importants et la forte progression du Maroc dans les TIC à l'orée des années 2000 ne lui ont pas permis de mettre en place des stratégies digitales de rupture, car il a fallu construire sur un tissu certes insuffisamment développé mais toutefois substantiel, entravant souvent la possibilité de mettre en place le fameux « Saut de grenouille » (Leapfrog). Aujourd'hui, le Maroc ne dispose donc pas des ingrédients indispensables pour une économie numérique efficiente et n'est pas suffisamment armé pour amorcer en toute sérénité la révolution digitale.

### Ce constat résulte de trois faiblesses critiques :

1. L'absence d'une vision claire et partagée par l'ensemble des parties prenantes a donné lieu à un écosystème à plusieurs vitesses, avec des choix technologiques non uniformisés rendant l'interconnexion et l'interopérabilité complexe et lourde ;

2. Le sous équipement en infrastructure numériques pénalise le secteur. La bande passante et le haut débit du pays rendent notamment l'exploitation de centres de données non concurrentiels avec les offres européennes ou américaines ;

3. La pénurie des talents a atteint un niveau record depuis 12 ans selon la fédération marocaine des technologies de l'information, des télécommunications et de l'Offshoring (APEBI) et le phénomène semble s'aggraver. Malgré cette situation, peu d'actions concrètes, en coordination notamment avec les pays sollicitant les talents marocains ont été entreprises pour enrayer la fuite des cerveaux.

L'écosystème numérique du Royaume est également mis au défi par des menaces et des freins inhérents à la structure économique traditionnelle du pays. Parmi ces derniers, l'on peut notamment identifier les suivants, le plus souvent cités par les experts consultés par l'IMIS :

• **Illettrisme numérique : aggravé par l'analphabétisme, l'illettrisme numérique dépasserait les 53%. Un marocain sur deux n'a toujours pas de compétences numériques de base, comme communiquer via Internet ou savoir réaliser des recherches. Ce fléau touche également une grande partie du tissu économique national ;**

• **Résistance au changement : pour un ensemble de raisons cristallisées dans le peu de vision stratégique de long terme, les organisations nationales manifestent une forte résistance au changement digital. Le fossé générationnel, le manque de compétences et le ROI ne sont souvent pas des arguments suffisamment fondés pour cette résistance ;**

- **Projets qui s'éternisent** : le « Time to Market » dans le nouveau monde digitalisé ne dépasse pas les 12 mois. Faisant défaut aux organisations marocaines, la vitesse est pourtant primordiale pour faire face à l'obsolescence des technologies ;

- **Perte de confiance** : l'accroissement des inégalités, combiné à la situation sociale a eu un effet négatif sur l'indice de confiance des marocains. Investisseurs et talents s'orientent de plus en plus vers d'autres marchés offrant une meilleure visibilité ;

- **Retour et prévalence du cash** : la campagne de recouvrement de l'impôt des deux dernières années, jugée agressive par certains a accentué la phobie des PME quant à la traçabilité numérique, et les a poussées à thésauriser en espèces autant que possible ;

- **Taille du marché** : l'étroitesse du marché domestique accentue la difficulté des acteurs économiques à s'investir dans des processus de transformation lourds ;

- **Inégalité des chances** : Le comportement prédateur de certains lobbies économiques et politiques freinent l'innovation en monopolisant l'accès aux marchés, à l'information et au financement ;

- **Cybersécurité** : les professionnels de la sécurité informatique estiment que plus de 90% des systèmes nationaux sont extrêmement vulnérables aux attaques numériques. Une vulnérabilité qui a poussé le gouvernement à préparer un texte de loi sur la Cybersécurité (05.20), qui s'oriente davantage vers la répression du piratage sans pour autant s'inscrire dans un cadre juridique global dédié au digital.

Toutefois, en dépit de la conjonction de ces facteurs bloquants, l'économie numérique du Maroc se développe à un rythme important. Cette évolution touche autant les biens et services TIC que les biens et services fondés sur les TIC. Cela se traduit par l'accroissement de leur taux de pénétration, ainsi que par l'importance accrue qu'occupent les entreprises du numérique dans l'économie nationale.

Par ailleurs, la nature agile, évolutive et globalisée de l'économie numérique impose une adaptation permanente du cadre légal, réglementaire et institutionnel. Le Maroc doit ainsi prendre la tête de l'effort sur le plan africain au niveau de la réglementation des nouveaux outils de la transformation digitale que sont les objets connectés, l'intelligence artificielle, la Blockchain et autres « smart contracts » ...etc.

La Cybersécurité est également un sujet prioritaire pour renforcer le cadre légal et juridique numérique du Maroc. Les lois doivent non seulement protéger les systèmes numériques tout en créant un écosystème propice pour une mise à niveau totale de la sécurité des infrastructures d'importance vitale pour la nation.

Enfin, pour inscrire l'avenir économique du pays dans les bouleversements mondiaux en matière de numérique, le temps est venu de franchir un nouveau cap et de proposer une feuille de route de transformation digitale pour un Maroc Digital ou les TIC constituent l'épine dorsale de l'économie numérique et un nouveau moteur de croissance.

### **Exécuter une stratégie digitale ambitieuse, relancer le E-Gov**

Ainsi, il est fondamental que le Maroc se dote d'une vision claire sur son avenir digital. Les questions des choix technologiques, de la souveraineté de l'information, de la Cybersécurité, du commerce et de la fin progressive du cash dans les transactions doivent impérativement être adressées de manière transversale et non exclusivement dévolue au département en charge qu'est l'Agence de Développement du Digital (ADD) qui concentre désormais toutes les attentes. Cette dernière doit en effet jouer un rôle de catalyseur et d'exécutant d'une méso-stratégie adoptée par l'exécutif dans son ensemble.

Les politiques en la matière doivent donc être mises en œuvre en plus des mécanismes actuels de sécurité des systèmes d'information marocains afin de créer un cadre réglementaire solide, stable et cohérent pour la protection des réseaux et des infrastructures, des entreprises et des particuliers.

Il est préconisé au Gouvernement d'élaborer à ce titre sa propre architecture de sécurité et ses propres systèmes de classification en fonction des besoins d'organisation et de gestion des risques. Les agences gouvernementales pourraient ainsi sélectionner le modèle de déploiement approprié. En fonction de la classification des données, les agences étatiques seraient amenées à appliquer les contrôles de sécurité appropriés (par exemple, le cryptage) dans un environnement de type « cloud ». Si les conditions ne sont pas réunies, à date, pour que ce cloud soit souverain et sécurisé sur le territoire national, il est possible de mettre en place une architecture de contrat avec un prestataire international qui garantirait au Royaume des pénalités exorbitantes s'il était constaté que des failles de sécurité survenaient. En parallèle, concernant les données ultra-sensibles relatives à la sécurité nationale ou à l'appareil de renseignement, il est possible pour le Royaume de construire un mini-centre de données ultra-sécurisé à l'accès limité aux seuls intervenant de cet écosystème.

Il serait tout aussi pertinent pour le Gouvernement de promouvoir une culture de la Cybersécurité auprès de l'ensemble de la société, en étroite coordination avec les acteurs et les intervenants du système éducatif, et l'écosystème industriel notamment dans le volet de la promotion du digital.

La stratégie digitale nationale, doit également prendre en compte la réhabilitation et le renforcement du capital humain, facteur trop souvent relégué au second plan au profit de l'investissement dans les machines et logiciels. Par ailleurs, il est nécessaire d'évaluer de manière lucide les réussites et les échecs des stratégies de gouvernement électronique (E-gov) qui se sont succédées durant les vingt dernières années. Aujourd'hui, le E-Gov basé sur une vision du haut vers le bas (Top-Down), telle qu'elle a prévalu jusqu'alors n'est plus d'actualité. Le citoyen doit désormais être au centre des nouvelles stratégies numériques. Le « Govtech » et la « Civitech » sont devenues effectivement les nouvelles formes d'organisation et de services numériques transformant complètement la relation entre gouvernements, établissements publics, villes et citoyens.

L'élaboration de cette stratégie digitale nationale conduirait à la mise en place d'un cadre de l'innovation digitale et permettrait ainsi au Maroc d'explorer pleinement son potentiel d'innovation afin de tirer profit des avantages qu'il peut se procurer sur le plan économique, à savoir permettre aux entreprises marocaines de se doter d'avantages concurrentiels et de concevoir de nouveaux produits innovants. Ce cadre doit également aider les secteurs à fort potentiel de digitalisation à se transformer rapidement. Enfin la mutualisation des efforts de l'ensemble des acteurs économiques et administratifs, permettrait au Royaume de peser davantage dans les négociations avec les géants mondiaux du numérique en atteignant la taille critique.

La numérisation par exemple peut améliorer l'efficacité des opérations de l'Etat et le niveau de gestion de la ville. Par exemple, le gouvernement britannique fait la promotion du concept de « gouvernement en tant que plate-forme » depuis près de 20 ans. Son système de gouvernement électronique s'est classé premier dans le rapport d'enquête des Nations Unies sur le gouvernement électronique de 2016. Le taux de déclaration fiscale d'auto-évaluation en ligne des citoyens a ainsi atteint 85%. Le taux de tests de conduite pré-réservés a atteint 98%. Au niveau des infrastructures, le Royaume-Uni utilise la technologie des services « cloud » pour déployer un "cloud gouvernemental" intégrant les données initialement distribuées dans des centaines de bases de données départementales dans 12 centres de données, réalisant la collecte, la gestion et les données externes de différents départements ouverts. S'inspirer de ce modèle centralisé mais souple serait bénéfique pour le gouvernement marocain.

## Appuyer l'investissement dans les infrastructures numériques et l'entrepreneuriat innovant

Cette évolution drastique de l'offre de services de l'État dans le numérique ne saurait être complète sans un stimulus fort à l'endroit du secteur privé. L'objectif ici est de permettre aux contenus liés aux TIC et à l'innovation de stimuler le développement de l'ensemble de l'industrie nationale, ainsi que de permettre à d'autres secteurs connexes de fournir de meilleurs produits et services à la communauté nationale.

Dans cette perspective, les participants typiques à l'innovation en aval sont les sociétés Internet et les entreprises de haute technologie. Le gouvernement doit ainsi soutenir la création de centres d'innovation ou d'incubateurs pour favoriser un grand nombre de startups Internet et high-tech innovantes, en dépassant le modèle jusqu'alors poursuivi de « Technoparks » privilégiant l'unicité géographique et la centralisation des acteurs. Par exemple, le ministère fédéral allemand des Affaires économiques et de l'Énergie a mis en place le projet "De-Hub" et créé 12 centres numériques pour encourager l'innovation numérique, rapprocher les startups et les investisseurs pour renforcer la coopération et introduire les TIC à des niveaux plus profonds.

De surcroît, le développement des infrastructures de communication électronique fixes et mobiles large bande est considéré comme étant la dimension essentielle de l'économie numérique.

Alors que l'accès à Internet s'est imposé aujourd'hui comme un instrument fondamental pour le développement économique surtout dans les régions les plus reculées, la révolution industrielle digitale demande davantage d'infrastructures, par essence consommatrices de capital.

Il est donc quasiment impossible de mettre en place une stratégie Big data et d'intelligence artificielle innovante sans assurer une infrastructure en centres de données (« data center »), performante, sécurisée et souveraine lorsqu'il s'agit de services publics ou de communications dévolues à l'exécutif. Et sans une bande passante importante, les centres de données deviennent inutiles.

Ajouté à cela, la pression constante des utilisateurs sur la bande passante internet du fait des nouveaux usages que sont les téléchargements et la télévision par VoIP accentue la nécessité d'investir très lourdement dans l'élargissement de la bande. Or, la baisse des revenus par utilisateur constatée chez les opérateurs du fait du glissement des usages de la téléphonie entrave leur capacité d'investissement en ce domaine.

D'autre part, l'écosystème entrepreneurial innovant pâtit, de la même manière, du manque de financements risqués sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Face à ce constat, **le Roi Mohammed VI** a créé une véritable rupture avec les pratiques bancaires relatives au financement des jeunes entrepreneurs. Le programme intégré de financement des entreprises offre, de fait, une opportunité pour l'ensemble des acteurs publics et privés pour appuyer cette initiative royale en mobilisant davantage les capitaux financiers. L'amélioration des dispositifs du capital-risque permettrait ainsi d'encourager les investisseurs à favoriser et financer l'émergence de pépites technologiques nationales. Ce créneau devrait, en outre, s'insérer dans une stratégie intégrée de lancement, sur de nouvelles bases, du secteur de la recherche scientifique et de l'innovation par ses trois acteurs, l'État, le secteur universitaire et l'entreprise, qui doivent s'en partager la charge à relever dès 2020 à 2% du PIB, contre 0,7% actuellement (sachant que les pays les plus innovants sont à 3-4% de leurs PIB).

Le secteur du haut débit (fixe et mobile), quant à lui, qui constitue le principal potentiel de développement du secteur des TIC dans les prochaines années, manque de concurrence et souffre d'une régulation incomplète et inefficace ainsi que du manque d'investissements dans les infrastructures qui restent limitées aux principaux centres urbains et axes routiers du pays selon la Banque Mondiale.



Encore une fois, les principales raisons de cette situation sont propres au Maroc : barrières à l'entrée d'acteurs qui voudraient déployer leurs propres infrastructures sans pour autant commercialiser le spectre des fréquences ; insuffisance et déséquilibre des investissements en fibre optique entre les trois opérateurs ; utilisation du Fonds de service universel non suffisamment orienté vers le développement du haut débit ; et inefficacité de la régulation des infrastructures de haut débit (cuivre et fibre optique).

### « Disrupter » le cadre digital

Permettre au Royaume de saisir les opportunités offertes par la quatrième révolution industrielle nécessite de repenser profondément le cadre digital dans lequel le pays va évoluer au cours de la décennie 2020-2030. Technologie « Disruptive » de par l'ampleur des modifications qu'elle provoque sur le tissu productif d'une nation, la technologie 5G a besoin d'un environnement profondément modernisé afin de garantir l'adéquation entre cette dernière et l'espace dans lequel elle se déploie. Ainsi le développement du digital nécessite la mise en place d'un schéma directeur approprié, englobant notamment trois éléments-clés. En premier lieu, un cadre de référence de transformation digitale moyennant une approche participative envers l'ensemble des acteurs concernés (institutions gouvernementales, administrations, entreprises, start-up, etc.). Deuxièmement, le développement des compétences nécessaires pour accompagner le développement numérique du Maroc. Enfin, l'utilisation de la technologie dite « Cloud », qui est un prérequis pour le développement digital, d'où l'importance de l'organisation et du déploiement d'une infrastructure marocaine. Les initiatives préconisées pour le Gouvernement, l'ANRT et l'ADD peuvent ainsi être regroupées en quatre principaux piliers pertinents pour le développement de l'infrastructure numérique du pays :

- **Devenir prêt pour la 5G de manière globale ;**
- **Déployer un Plan du Très Haut débit à la hauteur des ambitions du Royaume ;**
- **Mettre en place une infrastructure de type « Cloud »**
- **Devenir un centre d'excellence panafricain**

Bien entendu, devenir «5G Ready » constitue un pilier fondamental et incontournable. En effet, le déploiement de la technologie 5G est considéré par la communauté d'experts comme une étape révolutionnaire pour la connectivité mobile, fournissant une base solide pour une économie du « tout connecté » qui permettrait des économies d'échelles importantes dans des secteurs clés tels que la logistique, la médecine, les transports, la finance, et de libérer les initiatives du tissu entrepreneurial.

Pour ces raisons, afin de s'assurer que le pays ne sera pas en situation de décrochage durant la transition vers la technologie 5G - qui a déjà commencé dans de nombreux pays d'Asie, d'Europe, du Moyen-Orient et d'Afrique - l'Etat marocain doit définir une orientation stratégique pour la mise en œuvre de la 5G qui dépasse le cadre de l'attribution de licence aux opérateurs. Il doit notamment s'assurer de la synergie entre 2G, 3G, 4G et 5G, de l'optimisation de l'attribution des normes de spectre, et favoriser l'éclosion d'un écosystème digital adossé à cette technologie qui contribuerait au tissu productif et serait créatrice d'emplois.

La Chine, les États-Unis, l'Union Européenne, la Corée du Sud sont les principales zones « Benchmark » en matière d'adoption de la technologie 5G et de mise en place d'un écosystème y afférent. A ce titre, un examen des trajectoires empruntées par ces derniers fait ressortir plusieurs lignes de force qui doivent être explorées par le Maroc, impliquant parfois un changement de doctrine des pouvoirs publics.

En premier lieu, la question de la poursuite des modèles ayant prévalu jusqu'alors (2G,3G,4G) en termes de prix pour l'attribution de la licence 5G doit être questionné sur la base de la capacité des opérateurs à consentir un investissement massif dans cette technologie de rupture, et ce, dans un contexte d'érosion des revenus « traditionnels » issus de la téléphonie classique.

Si ce modèle a permis au Maroc d'être un pays pionnier sur le continent africain, le contexte économique a changé de manière profonde et rapide. Dans ce cadre, il conviendrait d'examiner de nouveaux modes de rémunération de l'Etat pour l'exploitation de la 5G sans craindre d'opérer une « disruption » du modèle. A l'instar de l'Allemagne, le pays pourrait donner la licence 5G à moindre coût aux opérateurs- ou en lissant la redevance - tout en mettant en place un cadre contractuel contraignant pour les inciter à investir fortement à la fois dans l'élargissement de la bande passante, les centres de données et dans le réseau. Ceci introduirait un cercle vertueux pour développer des cas d'usage en phase avec la digitalisation de l'économie Marocaine.

En parallèle, il est tout aussi nécessaire de mettre en place une régulation de nouvelle génération pour l'accès ouvert et non discriminatoire aux réseaux de communications, y compris pour l'accès aux réseaux fibre optique possédés par les exploitants d'infrastructures alternatives (i.e. ONEE, ONCF), et d'accorder des moyens supplémentaires au Fonds de Service Universel (FSU) pour garantir un accès universel à l'internet à haut débit.

Pour cela, il est fondamental de garantir un environnement ouvert à la concurrence, et de veiller à ce que le déploiement de la 5G soit motivé, planifié et basé sur des critères techniques et économiques. Ceci implique d'accélérer la mise en place de la 5G avec des cas d'usage répondants aux besoins du Royaume pour s'insérer dans la 4ème révolution industrielle.

Cela nécessite en outre au niveau du haut débit de favoriser la complémentarité Fibre – 5G, car les cas sont multiples où 5G pourrait combler le manque de la fibre à moindre coût et avec une rapidité d'implémentation supérieure. Cette complémentarité trouverait des applications pratiques dans d'autres secteurs, la 5G pouvant être l'un des moteurs de la montée en gamme industrielle, favorisant la mise en place de « Smart Factories » 4.0. Enfin, en matière de ciblage, il convient de faire le choix des cas d'usages prioritaires et proches de la base de l'économie du Royaume : Transport, Agriculture, télémédecine, Ports intelligents, Tourisme, Mines, Education, Sécurité, etc...

A un niveau macroéconomique et réglementaire, l'Etat pourrait encourager une politique fiscale adaptée à la mise en place de la technologie 5G, avec par exemple des réductions fiscales ou des crédits d'impôts basés sur des critères bien définis et des objectifs lisibles : par exemple XX% de taux couverture par région, YY nombre de site déployés ou le respect du calendrier...

Dans le prolongement de ce pack fiscal, le gouvernement et le régulateur (ANRT) doivent entamer une démarche active de préparation des Spectres de Fréquences pour les services 5G. La question de la neutralité des spectres est ici centrale, et permettrait de favoriser un environnement concurrentiel entre les trois opérateurs télécoms.

Le troisième pilier de cette vision est la mise en place d'un écosystème de « Cloud » national, favorisant ainsi :

**L'organisation et la rationalisation des secteurs régaliens : E-Gov, e-Commerce, Cloud Éducation, Industrie 4.0, cloud dédié pour les objets connectés et la e-Santé, l'ensemble étant tourné vers le service simplifié et**

**La construction d'un centre de données sensibles à l'échelle nationale pour créer, stocker et exploiter des métadonnées émanant de différentes composantes de l'industrie marocaine (données publiques et privées), auquel serait adjoint un système critique pour la Cybersécurité à travers un SoC (Security Operation Center)**

**Le déploiement de centres d'opération intelligents (Intelligent Operation Center IOC) tournés vers la transformation des territoires, la mise en place des villes intelligentes, et incluant des programmes essentiels tels que la géolocalisation avancée.**

Mais la conjonction de ces trois dimensions – 5G, Très Haut Débit et cloud- ne saurait être suffisante si le pays n'adresse pas de manière urgente la question des compétences qui composeront et animeront ce « Maroc Digital » que la communauté nationale attend.

---

Or, le Monde vit depuis dix ans une véritable guerre des talents. Une tendance qui s'accélère par la multiplication des projets de transformation numérique. C'est une véritable course contre la montre à laquelle sont confrontés les pays et les organisations publiques et privées pour attirer et fidéliser les ressources de ce secteur.

Devancée par la plupart des pays européens, la France par exemple cherche à dépasser son manque de compétitivité numérique et s'est fixée l'objectif de devenir un pôle d'excellence dans le monde digital. Pour cela une batterie de mesures a été prises notamment la mise en place de dispositifs de soutien à la « French Tech » et la mise en place du « Passeport Talents ».

En Afrique, le Rwanda pour sa part a entamé le déploiement de sa stratégie numérique par deux mesures phares : un programme national de lutte contre l'illettrisme digital et l'instauration d'un National Digital Talent Policy, une politique de formation et une certification qui s'adresse à tous les employés de la fonction publique. Et pour soutenir son programme numérique, le gouvernement rwandais a imaginé une ville technologique, Kigali innovation city, qui sera la terre d'accueil de la matière grise africaine.

Ainsi, au vu de cet engouement mondial pour les ressources en numérique, et les chantiers importants que connaîtra le Maroc et le continent africain durant les dix prochaines années, le Royaume a l'opportunité de devenir un centre panafricain de compétences dans les métiers du numérique, capitalisant sur sa vocation de « Hub ».

Pour cela, il convient de démultiplier les initiatives emblématiques telle que l'école de codage 1337 de Khouribga à travers un maillage territorial plus dense, en adressant notamment les zones à bassin d'emploi jeune et dense, et de multiplier les partenariats avec les institutions de formation mondiales ayant vocation à mettre en place un relais africain. En parallèle, une politique d'incitation à la rétention des cerveaux numériques doit être mise en place afin de stopper l'hémorragie d'exode d'ingénieurs.

3

## Anticiper pour se projeter : un Etat-Stratège au service d'une nation décomplexée

Imposer la culture de la stratégie comme  
préalable à l'action publique et privée

« Se faire battre est excusable, se faire surprendre est impardonnable ». Ce raccourci saisissant attribué à Napoléon résume à lui seul les carences en matière de stratégie dont souffre le Royaume. Régulièrement « surpris » par des événements exogènes tels que le placement en « liste grise » par l'Union Européenne, ou par des prégnances sociales à caractère régional qui auraient dû être anticipées, **le Maroc n'a jamais réussi à introduire pleinement une culture de la stratégie** qui positionnerait l'Etat et le secteur privé en position d'anticipation des ruptures économiques, sociales, ou technologiques.

Les raisons de cette impréparation chronique à des événements qui auraient pu – ou auraient dû- être envisagés sont multiples. Sur le plan structurel tout d'abord, la faiblesse de l'appareil statistique national, couplée au peu d'appétence des décideurs pour la production de connaissance stratégique en sont les plus évidentes. A un niveau socio-culturel, la tradition de l'oralité et la faiblesse de la construction d'une « mémoire collective » nationale viennent aggraver la pauvreté des chiffres et des analyses mises à disposition de ceux en charge d'élaborer des politiques publiques ou des stratégies d'entreprises.

La mise en place du Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE)<sup>9</sup> en 2011 a toutefois constitué un

**tournant en matière de production de connaissance au Maroc.** Depuis sa création, ce corps intermédiaire constitutionnel a multiplié les avis sur une palette de sujets allant des plus urgents à ceux inscrits dans des temps longs. Gage de la centralité de cette institution dans le paysage stratégique marocain, **chacune des publications du CESE polarise le monde médiatique** et ouvre bien souvent un débat salutaire sur des sujets aussi divers que la convergence des politiques sectorielles, la quatrième révolution industrielle, l'économie bleue, l'habitat en milieu rural, la fiscalité, ou encore les politiques culturelles.

Cependant, avec le délitement progressif des universités et de leurs centres de recherche, la rareté des financements publics et privés dirigés en faveur des « Think-Tanks », l'absence de production des partis politiques, le tout combiné avec la fuite des cerveaux en capacité de contribuer à une société qui « se pense et se projette », **l'on ne peut que constater la pauvreté de la pensée stratégique indépendante au Maroc.** Or cette dernière est essentielle afin de permettre à la communauté nationale de construire un modèle de développement inclusif et performant.

De surcroit, l'entrée en force des cabinets de conseil en stratégie internationaux – notamment anglo-saxons- dans le paysage marocain au milieu des années 2000 a contribué paradoxalement à cet appauvrissement.

En parallèle, la forte fragmentation de l'offre de conseil en stratégie nationale et l'absence d'émergence de « champions nationaux » de la prestation intellectuelle a contribué à un phénomène de « mimétisme » des stratégies sectorielles du fait de la forte dépendance à la commande publique par l'ensemble des acteurs.

Pris en étau entre des acteurs privés tenus par un lien de sujétion et une offre de service indépendante embryonnaire, la production de doctrine économique et sociale marocaine se retrouve ainsi aux prises avec une incapacité chronique à insuffler de la nouveauté et des modèles de rupture, pourtant indispensables pour permettre une meilleure efficacité des politiques publiques et des stratégies du secteur privé.

C'est pourquoi, selon l'analyse de l'IMIS, il incombe à l'Etat de prendre la tête d'un effort national massif visant à imposer une culture de la stratégie comme préalable à l'action publique et privée. Afin de lui garantir les meilleures chances de succès, cet effort national devrait se déployer selon les trois axes suivants :

- La mise en place d'un outil technologique réunissant l'ensemble de la production stratégique non sensible élaboré par l'Etat (Big Data Gouvernemental) ;
- L'adoption d'un cadre réglementaire favorisant le développement des Think-Tanks, centres de recherches, et autres instituts indépendants ;
- La mise en place d'un dispositif permettant la consolidation des acteurs du conseil dans le secteur privé et un meilleur accès à la commande publique et privée

La mise en place d'un « Big Data » gouvernemental fait figure de « serpent de mer » dans le paysage national, tant cette initiative a été évoquée au cours des deux dernières décennies, sans jamais être mise en place.

Ainsi, malgré de nombreuses tentatives de faire converger la production de stratégie de l'Etat sur une plateforme unique afin de permettre à l'ensemble des acteurs de pouvoir bénéficier de l'« Intelligence collective cumulée », l'on constate la persistance d'une très forte rétention de la production de connaissance par la majorité des départements, enrayant ainsi non seulement toute possibilité d'identifier doublons et incohérences, mais empêchant également la nécessaire convergence.

Afin de dépasser cette difficulté, il est ainsi recommandé d'inscrire dans la loi l'obligation de partage des éléments de stratégie élaborés par l'Etat, qu'ils soient produits en interne ou avec l'aide d'un prestataire, sous peine de non-reconduction des budgets dévolus aux études.

Selon notre analyse, seule cette approche coercitive serait à même d'aligner les intérêts de l'ensemble des acteurs, la démarche participative ayant montré son incapacité à produire des résultats probants.

A un autre niveau, il est recommandé l'adoption d'un cadre réglementaire favorisant le développement des Think-Tanks, centres de recherche et autres instituts indépendants. Ces derniers sont aux prises avec deux difficultés majeures. La première tient au statut d'association qu'ils doivent adopter, contraignant à bien des égards et notamment lourd sur le plan administratif. La seconde tient au financement, qui donne une « prime » aux associations reconnues d'utilité publiques et consacre l'impossibilité pour les bailleurs de fonds privés d'inscrire dans leurs charges le soutien à la recherche.

Afin de dépasser cette double difficulté, il est recommandé de mettre en place un statut de « société à but non lucratif », qui se prêterait à ce type d'activité. Ce statut aurait l'avantage de permettre la déductibilité des règlements – ou subventions- effectués par le secteur privé en direction de ces sociétés, et permettrait ainsi d'en accroître la quantité et la qualité. En second lieu, l'instauration d'un tel statut obligerait les organismes à se soumettre aux droits des sociétés, avec la transparence et la rigueur comptable que cela implique.

Enfin, constatant la forte fragmentation des acteurs nationaux privés dans le domaine du conseil en stratégie, il est recommandé de mettre en place un dispositif favorisant le rapprochement et la consolidation de ces derniers à travers plusieurs mesures incitatives.

La première consiste à organiser une « catégorisation » des prestataires exemplaires sur le plan fiscal, technique, et financier, en leur donnant un accès privilégié à la commande publique, et en permettant l'affacturage systématique par les établissements financiers de leurs créances afin de pallier les retards de paiements de l'Etat.

La seconde consiste à mettre en place une « Banque de Jours-Hommes Pro-Bono » qui permet aux prestataires d'allouer gratuitement à l'Etat un certain nombre de Jours-Hommes sur des projets d'intérêt général. Bien que non payés et ne faisant pas l'objet d'une commande publique, ces Jours-Hommes Pro-Bono peuvent être constatés par l'administration et déduits des charges.

Enfin, un mécanisme de financement spécifique des Comptes Courants Actionnaires (CCA), souvent importants dans ces sociétés de service, doit être mis en place avec le concours par exemple de la Caisse Centrale de Garantie (CCG). L'idée-force ici est de permettre l'acquisition d'acteurs modestes, souvent ultraspecialisés, par les plus performants afin de construire des groupes pouvant atteindre la taille critique, voire, dans certains cas, prétendre à l'émergence de « champions nationaux » dans le domaine du conseil.

4

## Moderniser les modes de projection et de communication : « Nation Branding »

Dans le droit fil de la démarche qui consiste à instaurer comme préalable la culture stratégique avant l'action publique ou privée, il convient également de moderniser les modes de projection et de communication du Royaume, notamment en direction des audiences externes.

Régulièrement loué pour son « Soft Power », notamment en direction du continent africain, le Maroc dispose cependant dans ce domaine comme dans celui de la communication de manière plus large d'une marge de progression considérable, tant les actions de projection de puissance du pays souffrent du manque de convergence, de concertation et de coordination des protagonistes.

Ceci provoque, bien entendu, des résultats parfois paradoxaux, des redondances, ainsi que des déperditions budgétaires qui atténuent la force et la portée du message marocain.

Afin de passer au palier supérieur de son développement, le Royaume se doit donc de moderniser totalement la manière dont il se projette. De fait, c'est toute la pédagogie du « Projet Maroc » qui doit être reconstruite afin de s'adapter aux canaux de communication du XXème siècle.

Sur le plan extérieur tout d'abord, traditionnellement, la projection du Royaume s'est confondue avec la promotion sectorielle, qu'elle soit industrielle et commerciale (AMDI, Ex Maroc Export), ou encore touristique (ONMT, SMIT). Or, avec l'avènement du nouveau siècle, les modes de communication traditionnellement utilisés par les agences de l'Etat ont rapidement montré leurs limites.

Souvent cantonnés à diffuser de la publicité sur des supports traditionnels, ou bien à organiser la présence du Maroc dans les salons et foires internationales, les organismes de promotion ont raté le virage du digital et n'ont pas su, à date, investir les nouveaux champs d'échanges avec le public international.

Ceci n'est qu'en partie de leur faute. L'Etat, au sens large, n'a pas réussi à organiser le basculement du centre de gravité des budgets promotionnels des supports traditionnels vers les nouveaux vecteurs de communication. Des aspects aussi essentiels que la production de connaissance ciblée, l'achat d'espace sur les réseaux sociaux, l'usage de la Data Analytics, ou encore la production et l'émission de « Brand content » n'ont, à date, pas encore réussi à se frayer un chemin dans les budgets de l'Etat.

De même, le recrutement de nouveaux talents pouvant composer une « équipe Maroc » de la promotion du pays sur internet n'a pas été effectué. Dans les meilleurs des cas, certaines organisations publiques ou parapubliques ayant pour mission de promouvoir le Maroc dans le monde ont contractualisé avec des sociétés privées de communication ou de publicité, leur déléguant le soin de mettre en lumière les atouts du pays sur Internet. La plupart de ces initiatives, selon la communauté des experts consultés par l'IMIS, n'ont eu qu'un Retour Sur Investissement très médiocre, sans compter qu'aucun transfert de savoir-faire n'a été enregistré, plaçant ainsi l'Etat dans une position de dépendance vis-à-vis de ses prestataires.

Cette situation est aggravée par l'état de la presse nationale, qui a connu une véritable dépression économique suite à l'effet d'éviction entraîné par les GAFAM dans le monde de la publicité, réduisant d'autant plus un marché déjà très limité. Bien que l'Etat aie tenté d'enrayer cette crise économique majeure en mettant notamment en place des subventions pour les acteurs du numérique, la presse nationale marocaine, qui devrait être le premier ambassadeur du Pays sur Internet, vit sous perfusion depuis plus d'une décennie.

Sous l'effet de cette triple dynamique qu'est la modification profonde des canaux de transmission des messages, les carences en ressources humaines et la crise de la presse, la communauté en mesure de porter le message marocain vers le reste du monde s'est réduite de manière considérable. Si l'on rajoute le peu de ressources disponibles maîtrisant d'autres langues que le Français ou l'Arabe, il n'est pas outrageant de dire que le réservoir de talents en communication est désormais quasiment vide.

Pour autant, il est possible en matière de projection communicationnelle du Maroc de reprendre la main relativement à court terme, pour peu que soient réunies trois conditions essentielles :

- Rapprocher les bailleurs de fond des professionnels de la communication en organisant un transfert de savoir-faire graduel visant à la construction d'une « équipe Maroc » ;
- Mettre en place un Service de Communication Gouvernemental unifié et dé-corrélé du temps partisan, à l'instar du SGG ;
- Libérer et soutenir les initiatives privées participant au rayonnement du Pays à l'international.

Comme cela a été évoqué auparavant, la posture des pouvoirs publics en matière d'adoption des nouveaux modes de communication s'est souvent cantonnée à deux postures : soit la perpétuation du statu quo via des canaux obsolètes, soit le recours à la sous-traitance afin de tenter d'investir les nouveaux champs communicationnels.

Entre ces deux options, toutes deux improductives, il convient de mettre en place un véritable Partenariat Public Privé (PPP) qui se matérialiserait par une plateforme regroupant les acteurs publics concernés par la projection informationnelle et les acteurs privés disposant des savoir-faire en ce domaine.

A l'instar des contrats de gestion délégués en matière de services essentiels, il conviendrait d'imaginer des contrats de performance afin de constituer une plateforme de promotion digitale du Royaume auprès de laquelle l'ensemble des pouvoirs publics pourrait s'approvisionner de manière simple et transparente.

Regroupant des talents rédactionnels, vidéastes, graphistes, spécialistes de la data et des réseaux sociaux, cette plateforme aurait comme objectif de porter l'effort du Maroc sur les médias digitaux et les réseaux sociaux, et également d'agir comme une « boîte à idées ». Il ne s'agit pas ici simplement de choisir un prestataire et de lui confier cette tâche, mais d'être le plus inclusif possible et d'offrir la possibilité même à de très petits acteurs de venir se greffer sur cette plateforme.



Au niveau de l'action gouvernementale, le système de porte-parole « classique » tel qu'adopté par l'exécutif depuis le milieu des années 90 a également montré ses limites.

Bien qu'essentiel pour relayer les décisions du conseil de gouvernement, il est aujourd'hui insuffisant pour expliquer l'action de l'exécutif et se doit d'être renforcé par un véritable Service de Communication Gouvernemental (SCG) unifié et dé-corrélé des agendas partisans.

Ceci signifie la mise en place d'une structure pérenne, composée de professionnels de la communication publique, qui sera seule habilitée à transmettre de l'information sur les sujets transversaux, laissant à chaque département ministériel le soin de communiquer sur le sectoriel.

Ce service peut également agir comme force de proposition et d'appui en direction des ministères faiblement dotés de moyens communicationnels, ou d'un ministère nouvellement créé.

Enfin, le troisième pan de ce volet visant à faire monter en gamme la projection du Maroc consiste à identifier, approcher puis appuyer les initiatives privées ayant vocation à promouvoir l'image du Maroc dans le monde.

Ainsi, un examen même sommaire des principales plateformes de réseaux sociaux fait ressortir que pour un certain nombre de requêtes relatives au Maroc, l'on retrouve des personnalités dont l'audience dépasse parfois l'ensemble des plateformes de l'Etat.

Communément -et souvent abusivement- appelé les « influenceurs », ces agents peuvent constituer un levier très efficace pour compléter les dispositifs communicationnels du Royaume, notamment au niveau international, mais également sur le plan interne. Le secteur privé marocain semble d'ailleurs avoir bien compris l'importance de cette communauté, puisque de nombreuses marques nationales ont investi dès 2015 ce canal afin d'augmenter leur notoriété ou augmenter leurs ventes. Ainsi, pour le « produit Maroc », il s'agit de cristalliser cette communauté autour de sujets et valeurs communes, et de l'encourager à utiliser son audience afin d'en faire bénéficier la communauté nationale dans son ensemble.

## Une politique sociale à corriger : le cœur et la raison

### De la nécessité de réformer les filets sociaux de sécurité

La lutte contre la pauvreté et la précarité est au cœur du discours politique marocain depuis le milieu des années 2000, suite à l'aggravation des inégalités, provoquées notamment par une phase de croissance tirée par les investissements dans les infrastructures et par la densification du tissu urbain.

Dans ce cadre, selon l'analyse de l'IMIS, le débat est souvent centré sur la question du revenu bien que la politique d'inclusion sociale ne devrait pas s'y limiter ; car le sentiment d'exclusion englobe chez les personnes concernées la conjonction de plusieurs aspects tels que l'impression de dépendance, d'insécurité, d'infériorité, d'impuissance face aux problèmes, de maltraitance, de manque d'opportunité, de problèmes chroniques de santé, d'éducation ou encore de logement.

C'est à ces différents aspects, qui sont universels, que toute politique sociale efficiente devrait remédier en priorité. La trajectoire sociale du Maroc est ainsi marquée par la mise en place progressive de différents filets sociaux de sécurité dont la cadence s'est accentuée depuis une vingtaine d'années.

Ainsi le premier filet social à avoir été mis en place est la Caisse de Compensation dès 1941 dont le but est de subventionner différents produits de base afin de maintenir leurs prix de vente à des niveaux inférieurs à leurs coûts réels.

Progressivement, ce système est devenu trop lourd à supporter financièrement pour l'État, profitant aux couches aisées plutôt qu'aux catégories de population qui en ont vraiment besoin. C'est cette situation qui a conduit à sa réforme graduelle par la libéralisation des différentes filières faisant cependant supporter le plus gros du fardeau aux couches pauvres, vulnérables, et à une partie de la classe moyenne.

La réforme du système de subventions, encore inachevée, gagnerait ainsi à ne pas être perçue sous l'angle des prix car le système renvoie au processus de formation des prix dans son ensemble comme par exemple les monopoles, les oligopoles, les protections en interne et aux frontières ou les ententes potentielles entre acteurs.

Le but étant d'aboutir à des prix de revient qui reflètent autant que possible leurs véritables coûts de manière à ne pas pénaliser les consommateurs au profit des producteurs, importateurs et distributeurs. À côté de ce système de subventions, le Maroc a opté pour la mise en place d'une série de filets sociaux de sécurité visant une meilleure protection sociale des populations.

Ces programmes, mis en place pour la plupart depuis une vingtaine d'années, visent ainsi de nombreux domaines dont les principaux sont :

- La couverture médicale de base comprenant deux volets, l'assurance maladie obligatoire (AMO) dédiée aux salariés et aux pensionnés et un régime d'assurance spécifique dédié aux personnes démunies (RAMED), initié en 2008, généralisé en 2012 et étendu aux étudiants en 2015. Ces deux régimes ont permis d'augmenter sensiblement le taux de couverture médicale touchant actuellement 62% de la population.
- L'initiative nationale de développement humain (INDH), initiée puis lancée par Le Roi en 2005, vise la lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale à travers la réalisation de projets d'investissement en faveur des populations vivant dans des régions démunies et excentrées. Cette initiative a connu deux phases 2005 - 2010 et 2011-2017 et une troisième phase qui vient d'être lancée 2019-2023.
- L'Entraide Nationale dont la mission principale est de venir en aide également aux personnes démunies, gère ou soutient actuellement 4000 structures sociales.
- L'Agence de Développement Social créée à la fin des années 90 intervient elle aussi dans le domaine social en apportant son soutien aux populations nécessiteuses à travers des programmes visant à améliorer leurs conditions de vie.
- Le programme Tayssir, mis en place en 2008, consiste en l'octroi d'une aide financière conditionnée visant à lutter contre les abandons scolaires.
- L'Initiative Royale de 1 million de cartables annuellement au profit des élèves démunis.
- Les différentes fondations et fonds de développement tels que la Fondation Mohammed V pour la solidarité, la Fondation Mohammed VI pour la réinsertion des détenus, le Fonds Hassan II de développement économique et social, différents programmes d'appui et de soutien initiés et exécutés par la société civile etc.

Toutes ces actions directes et indirectes, associées à une croissance économique soutenue, ont permis durant ces deux dernières décennies d'éradiquer la pauvreté absolue et de réduire le taux de pauvreté relative de 16% environ à 4,8% comme elles ont contribué à réduire le taux de chômage de 15% à 9,8%.

Cependant, si les réalisations sont nombreuses et positives pour beaucoup d'entre elles, le chemin reste encore long pour éradiquer la pauvreté, la vulnérabilité, réduire les écarts entre riches et pauvres et de manière générale et assurer les conditions d'une vie décente pour la majorité des citoyens.

Il est ainsi difficilement concevable qu'avec une contribution budgétaire annuelle représentant environ

l'Etat alloués directement et indirectement aux secteurs sociaux, le Maroc continue d'afficher des retards criants dans des domaines aussi vitaux que l'éducation et la formation, l'emploi, la santé, le logement social, ou le rôle de la Femme.

Si les efforts considérables qui ont été fournis n'ont pas produit pleinement les effets escomptés, c'est précisément parce que ces programmes qui dépassent la centaine sont trop nombreux, mal ciblés, éparpillés, manquant de cohérence et de synergie.

Il serait par conséquent souhaitable de centraliser toutes ces actions au sein d'un ou deux organismes dont le rôle sera dédié à toutes les actions sociales dans un cadre unifié et homogène selon des méthodes de ciblage scientifiques.

## Des mesures socio-économiques complémentaires de nouvelle génération

Au Maroc comme ailleurs, il est indispensable que toute politique sociale soit homogène afin de lui assurer toutes les chances de réussite. À ce titre, le modèle social ne saurait être dissocié du modèle de développement dans son ensemble et devrait être au cœur des préoccupations des pouvoirs publics.

Les différentes actions sociales qui ont été menées jusqu'à présent ont notamment montré leurs limites car elles n'ont pas été assorties en amont par des mesures à caractère économique et social à même d'améliorer substantiellement le niveau et la qualité de vie des citoyens.

C'est dans ce contexte qu'il paraît primordial d'enclencher une série de réformes, qui viendraient compléter celles de l'éducation et de l'accès aux soins de santé :

- Amplifier les politiques d'investissement pour libérer les énergies et les initiatives de manière à stimuler la croissance qui est l'élément moteur de la création de l'emploi et partant de revenus pérennes indispensables à l'amélioration des conditions de vie des citoyens ;
- Opérer une refonte du code du travail visant une plus grande flexi-sécurité et un meilleur équilibre entre les droits et obligations des partenaires économiques et sociaux ;
- La mise en place dès à présent d'une politique adéquate d'aide et de prise en charge du grand âge ;
- Une meilleure prise en charge des personnes en situation de handicap physique et mental ;
- Une revalorisation conséquente des pensions pour certaines catégories de populations et la défiscalisation de certaines d'entre elles ;
- Une nouvelle politique de logement axée sur le locatif plutôt que sur le seul accès à la propriété ;
- Une nouvelle politique touchant les services publics au vu des difficultés auxquelles sont confrontés quotidiennement et régulièrement les citoyens comme par exemple les transports publics urbain et interurbain et la mise en place de prix bonifiés pour les personnes âgées ou dans une situation de handicap.

Ce sont là, au niveau de la correction de la trajectoire sociale des mesures fondamentales appelées à être complétées et enrichies, qui nous paraissent en mesure de constituer, aux côtés des différentes actions de protection sociale citées précédemment, l'ossature sociale d'un nouveau modèle de développement.

## Conclusion

En conclusion, bien que le défi consistant à mettre le Maroc sur une nouvelle trajectoire de développement paraisse important, il semble surmontable pour peu qu'une équipe d'hommes et de femmes soudés autour de la présente vision et animés d'un sentiment d'urgence permanent portent cette quadruple dynamique, en investissant notamment les canaux institutionnels adéquats que sont les partis politiques et la technocratie administrative, qui souffrent d'un déficit d'attractivité de talents chronique.

A ce titre, c'est l'harmonie du travail entre toutes les parties prenantes du processus complexe du développement intégral, chacune à son niveau de responsabilité, qui garantirait l'efficacité recherchée à travers les axes suivants :

- Une distribution des rôles minutieuse - pilotée, contrôlée et évaluée continûment par l'Etat central - entre les acteurs du développement que sont : le secteur productif (entreprises publiques et privées et leurs représentants associatifs et chambres, ainsi que les organes administratifs d'appui), les collectivités territoriales, les Conseils et agences constitutionnelles de régulation, l'Université, le système associatif socio-humain et professionnel, les partis politiques et les syndicats ;
- La programmation à moyen et long terme des agendas du développement économique, du ressort de l'Etat, moyennant une concertation renforcée avec toutes les parties prenantes nationales et territoriales, doit clarifier constamment les visions, les objectifs, les moyens et les timings d'exécution et de contrôle.

Il ne s'agit donc pas ici d'un retour à la planification intégrale, mais d'une programmation souple et glissante du processus de développement. Bien entendu, les principes des financements publics contre des résultats et de la reddition des comptes s'appliquent scrupuleusement.

Enfin, une organisation sous forme de « pôles de compétitivité » et « clusters sectoriels » devrait être généralisée au niveau territorial, permettant une collaboration et une communication continue entre les acteurs que sont les élus, les autorités, les entreprises, l'Université et la société civile.

Seule cette convergence de talents, de moyens et de vision partagée peut garantir la réussite du changement paradigmatique auquel appelle le présent document, afin que la Nation Marocaine puisse être en phase avec les nouvelles ambitions qu'elle affiche, et plus particulièrement celle de **devenir un moteur du développement de l'Afrique.**