



المملكة المغربية

ⵜⴰⴳⴷⴰⵏⵜ ⵏ ⵍⴻⴳⴷⴰⵢⴰ

Royaume du Maroc

LE NOUVEAU MODELE DE DEVELOPPEMENT

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

SYNTHESE



AVRIL 2021

اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي

ⵏ ⵍⴻⴳⴷⴰⵏⵜ ⵏ ⵍⴻⴳⴷⴰⵢⴰ

LA COMMISSION SPÉCIALE SUR LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

Vers un nouveau Pacte national

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

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

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

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

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

Cette ambition pour les prochaines décennies se réclame donc du legs du passé et de la volonté du présent. De l'histoire récente des deux dernières décennies, marquées par les élans réformateurs des années 2000 et par les avancées et les promesses constitutionnelles de 2011 ; de l'histoire du siècle dernier, moment d'épreuve et de refondation de la nation, galvanisée par les enthousiasmes de l'indépendance et de la réunification, et portée par l'élan de la Révolution du Roi et du Peuple ; et de l'histoire millénaire de la Nation. Née du brassage unique de cultures arabo-islamique et amazighe, africaine et saharo-hassanie, hébraïque et andalouse, cette personnalité historique marocaine conjugue la durée et la pluralité. Foyer d'un Islam éclairé et enraciné, nourri de spiritualité et d'humanisme, elle porte fièrement sa singularité. Ce sentiment de fierté d'appartenance à l'une des plus vieilles nations du monde est un des socles sur lesquels repose notre futur commun.

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

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

Rappel du mandat de la CSMD et approche d'élaboration du Modèle proposé

Le présent rapport est une réponse au mandat que Sa Majesté Le Roi a confié à la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement. Il dresse les contours d'un nouveau modèle qui définit une ambition nationale et propose un chemin du changement crédible et réalisable. Il s'appuie sur les acquis du Royaume et puise sa matière dans une démarche d'écoute et de consultation inédite par son ampleur.

Le modèle de développement proposé dans ce rapport **n'est ni une solution miracle aux dysfonctionnements relevés**, ni une compilation de politiques sectorielles et encore moins un mode d'emploi pour un programme gouvernemental ou partisan. Il s'inscrit **dans le cadre constitutionnel** existant, en phase avec l'organisation des pouvoirs qu'il définit, et lui apporte une vision du développement qui tend à rendre effectives les promesses de la Constitution. Ce modèle se nourrit, aussi, de l'histoire multiséculaire du Royaume, qui a forgé l'identité nationale et l'a enrichie de multiples affluents culturels, et érige le citoyen marocain en acteur autonome qui prend en charge son destin. Cette profondeur historique, qui fonde les spécificités du Maroc en tant que carrefour des civilisations et terre de paix, de dialogue et de coexistence, le prédispose aussi à contribuer activement à la construction du nouveau monde. Un monde, ébranlé par la pandémie de la Covid 19, dont les contours post-crise se profilent à peine à l'horizon.

Le modèle de développement est **conçu par des Marocains, avec les Marocains et pour les Marocains**. Il résulte d'une interaction large avec plusieurs franges de la population sur leurs lieux de vie, notamment dans les territoires les plus reculés du pays. Ce modèle incarne une manière rénovée de concevoir le développement ; une manière plus participative qui associe tous les acteurs et démontre **qu'un débat franc et responsable sur l'avenir du pays est possible** avec les citoyens et les acteurs du développement et qu'il peut déboucher sur des propositions constructives et adaptées aux réalités du terrain. Cette approche a également permis de mesurer la soif de participation, d'inclusion et d'autonomisation, notamment chez les jeunes qui espèrent se voir doter des moyens pour décider par eux-mêmes de leur chemin de vie.

En résultante, le nouveau modèle est une proposition pour **un chemin de développement**, un appel général à la mobilisation et au travail pour construire, **sous la conduite éclairée de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI, que Dieu L'Assiste**, le Maroc tel que nous le souhaitons collectivement. Sa réussite exige **une nouvelle forme d'organisation collective** permettant à toutes les Marocaines et à tous les Marocains, dans leur diversité et leur richesse, de travailler ensemble pour les mêmes objectifs et de vivre **dignement**.

SYNTHESE EXECUTIVE

Une ambition à horizon 2035

Le Royaume du Maroc dispose d'un potentiel de développement exceptionnel. Fort de son unité autour de Sa Majesté Le Roi, garant des intérêts supérieurs de la Nation, de sa stabilité et de ses choix démocratiques, le Maroc est en capacité de mobiliser sa population et toutes ses forces vives, dans leur pluralité, pour se projeter collectivement vers une nouvelle ambition de développement.

Les atouts que lui confèrent sa position géographique, son histoire multiséculaire, son capital immatériel singulier ainsi que le potentiel de ses femmes et de ses hommes prédisposent le Royaume à devenir un pays pionnier dans l'action au service du bien-être de ses citoyens et de la construction d'un monde meilleur. Un monde pacifié ouvert au dialogue et à la coopération, un monde respectueux de la dignité humaine, soucieux de la préservation de la diversité des écosystèmes naturels et des équilibres écologiques.

Partant de ces atouts, le nouveau modèle de développement propose comme ambition commune celle d'un **Maroc prospère**, d'un **Maroc des compétences**, d'un **Maroc inclusif et solidaire**, d'un **Maroc durable** et d'un **Maroc de l'audace**.

Cette ambition appelle en substance à mobiliser toutes les potentialités du pays en mettant l'humain au cœur des priorités des politiques publiques, aussi bien porteur que bénéficiaire de la marche de développement. Elle est en phase avec les attentes pressantes exprimées par des citoyens en quête de participation, de capacitation et de reconnaissance.

Il est proposé que cette ambition soit traduite en objectifs de développement ciblés, ambitieux mais tout à fait à la portée, qui propulseraient le Royaume dans beaucoup de domaines dans le tiers supérieur des différents classements mondiaux des Nations d'ici 2035, et qui lui permettraient de consacrer davantage sa vocation de modèle dans sa région et bien au-delà. Parmi ces objectifs, le doublement du produit intérieur brut par habitant à horizon 2035, une maîtrise des apprentissages de base à la fin du cycle primaire par plus de 90% des élèves, l'augmentation du nombre de médecins par habitants pour atteindre les normes de l'OMS, la réduction à 20% de la part de l'emploi informel, l'élargissement du taux de participation des femmes à 45%, contre 22% en 2019, un taux de satisfaction des citoyens envers l'administration et les services publics de plus de 80%.

Cette ambition requiert la mobilisation pleine et entière de compétences nationales et locales, qui doivent être mieux préparées et outillées pour relever les défis du développement, dans un contexte devenu de plus en plus complexe et imprévisible.

Un diagnostic franc et lucide

Pour identifier les leviers permettant d'atteindre ce cap, la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement a analysé avec lucidité et rigueur le modèle actuel de développement et a inventorié les acquis, les faiblesses et les marges potentielles d'amélioration.

Le Maroc a connu un élan de réformes dès le milieu des années 1990 ; élan qui s'est accéléré dans les années 2000 et a permis d'installer une dynamique vertueuse et mobilisatrice de développement. La modernisation des infrastructures, le lancement de nombreuses stratégies sectorielles et l'engagement du Maroc dans un vaste programme d'énergies renouvelables ont permis d'apporter des réponses économiques pertinentes et de préparer l'avenir. Des programmes comme l'INDH, le RAMED, la généralisation de la scolarisation, l'électrification et le désenclavement du monde rural ou la réduction de l'habitat insalubre ont contribué à atténuer les déficits sociaux et à baisser de manière importante le taux de pauvreté. Sur le plan sociétal, la mise en œuvre de réformes audacieuses comme la Moudawana, la restructuration du champ religieux ou encore la reconnaissance et l'institutionnalisation de la pluralité culturelle ont constitué des avancées essentielles.

Face aux bouleversements qui ont secoué la région en 2011, le Royaume a pu apporter des réponses porteuses d'espoir aux attentes populaires et politiques. Malgré cela, avec le ralentissement de la croissance économique et l'aggravation des inégalités, un climat marqué par une crise de confiance s'est depuis installé dans le pays.

De nombreuses réformes annoncées au plus haut niveau de l'Etat (transformation économique, éducation et formation, santé et protection sociale, préservation des ressources naturelles ou régionalisation...) souffrent de lenteurs dans leur déploiement et sont contrariées par de multiples résistances au changement. Il en découle des résultats qui ne sont pas à la hauteur des espoirs suscités lors de l'annonce de ces réformes, ce qui suscite l'incompréhension des citoyens et alimente la perte progressive de leur confiance à l'égard de l'action publique.

Quatre nœuds ont été identifiés comme étant à l'origine de l'essoufflement du modèle actuel:

- i) d'abord **le manque de cohérence** verticale entre la vision de développement et les politiques publiques annoncées et la faible convergence horizontale entre ces politiques. L'absence d'une vision stratégique globale et à long terme, partagée et assumée par tous les acteurs, ainsi que des réformes élaborées en silos, sans coordination ou référentiels lisibles, ne favorisent pas la cohérence d'ensemble autour de priorités compatibles avec les ressources réellement disponibles et les capacités effectives des acteurs;
- ii) **la lenteur de la transformation structurelle** de l'économie affectée par les coûts élevés des facteurs de production et freinée par la faible ouverture sur de nouveaux acteurs innovants et compétitifs. Ces freins sont associés à un système de régulation peu efficient, mais aussi à des mécanismes d'incitation économique non optimisés qui réduisent la prise de risque, alimentent les logiques de rente dans les secteurs traditionnels et préservent des intérêts étroits, au détriment de l'intérêt général ;
- iii) **les capacités limitées du secteur public** à concevoir et à mettre en œuvre des services publics accessibles et de qualité dans les domaines essentiels à la vie quotidienne et au bien-être des citoyens. Le secteur public fonctionne selon un mode centralisé, top-down, à faible logique de résultat, et ne développe pas une vision stratégique

qui lui permettrait de jouer son rôle dans l'amorçage et l'accompagnement des multiples chantiers de transformation; iv) **un sentiment d'insécurité judiciaire et d'imprévisibilité** qui limite les initiatives, en raison d'un décalage entre certaines lois comportant des « zones grises » et les réalités sociales vécues, d'une justice qui pâtit d'un manque de confiance, d'une bureaucratie tatillonne et de recours inopérants. Ces nœuds sont aussi la résultante de représentations qui considèrent que le contrôle systématique et la centralisation sont les meilleurs modes de gestion du développement, que certaines parties prenantes (citoyens, jeunes, secteur privé ou société civile) ne sont pas des partenaires fiables ou que les traditions sont incompatibles avec le progrès et la modernité.

Les consultations des citoyens et des forces vives du pays soulignent la nécessité d'**accélérer la transition vers un nouveau modèle de développement**. Un changement rendu encore plus urgent par les mutations en cours, tant au niveau national qu'au niveau mondial, et par les anticipations qu'elles imposent. La crise de la Covid-19 a participé à la prise de conscience collective qu'il y a lieu d'agir sans délai, surtout qu'elle ébranle les paradigmes qui ont jusque-là soutenus la mondialisation. Le nouveau contexte international qui se dessine laisse augurer des crises sanitaires à fréquence élevée et de nature de plus en plus complexe, exigeant autant de grandes capacités d'anticipation que des moyens d'actions efficaces et efficients pour en contrecarrer les effets multidimensionnels.

En s'appuyant sur un large spectre d'analyses pluridisciplinaires, la Commission estime que **le Nouveau Modèle de Développement pourra concrétiser l'ambition du Maroc, s'il se donne la capacité et les moyens de réussir la mise en œuvre de stratégies rénovées et de réformes structurantes, de manière systémique et convergente, en cohérence avec le cap retenu**, et s'il en garantit l'impact pour les populations et les territoires, avec un souci constant de solidarité et d'équité.

Un nouveau référentiel de développement

Pour réaliser cette ambition et les objectifs qui y sont associés, la Commission prône une nouvelle doctrine organisationnelle : celle de la **complémentarité entre un Etat fort et une Société forte**. Un Etat porteur d'une vision pour le pays et ses citoyens et qui veille à sa mise en œuvre. Un Etat qui garantit la sécurité, la dignité et les libertés des Marocains, qui les protège face aux fragilités et aux crises et qui offre le cadre propice au déploiement de toutes les énergies au service du développement du pays et en faveur du bien commun et de l'intérêt général. Il ne s'agit pas de moins d'Etat mais mieux d'Etat. Une Société plurielle, mobilisée et responsable qui favorise l'autonomie des individus et groupes qui la composent et libère leur énergie. Une société engagée activement dans la défense de l'intérêt général, œuvrant en faveur de la promotion des valeurs de citoyenneté et du respect de l'autre, sans exclusivité. Une Société plus à même de faire face à la complexité croissante du monde, à l'imbrication des défis du développement, à la préservation de l'équilibre des écosystèmes naturels notamment la rareté des ressources, au premier rang desquelles figure l'eau.

En somme, une société qui prend son destin en main avec responsabilité, avec l'appui partenarial d'un Etat central vigilant quant au cap et au respect des règles. Il s'agit de créer un équilibre créatif entre les politiques nationales portées par l'Etat dans la durée et la dynamique régionale et locale offrant une plus grande marge d'action, d'expérimentation et d'innovation.

Cette doctrine traduit le concept de « **responsabilité et essor** », développé par Sa Majesté Le Roi dans le discours du Trône de 2019. Elle reflète, en des termes opérationnels, la particularité du modèle institutionnel du Royaume où l'Institution monarchique est la clé de voûte de l'Etat, le symbole de l'unité de la Nation, garante de l'équilibre des forces et porteuse de la vision stratégique de long terme.

Cette doctrine est en phase avec les principes consacrés par la Constitution du Royaume et l'organisation des pouvoirs qu'elle définit. Elle met l'accent sur le besoin de **convergence et de synergie des acteurs dans le cadre d'une démarche de mobilisation partenariale ouverte** et d'une organisation de l'Etat qui consacre la **régionalisation** comme vecteur de progrès et levier d'exploitation des atouts de notre pays, dans leur diversité.

Elle est traduite en **principes d'action**, permettant de porter de manière concrète cette démarche de libération du potentiel, d'autonomie et de responsabilisation : il s'agit de focaliser l'action sur l'impact citoyen, de s'inscrire dans une approche systémique, de développer les capacités des acteurs, de privilégier la subsidiarité et de veiller à la durabilité environnementale et à la soutenabilité financière des chantiers de développement.

Pour libérer les énergies, cette doctrine appelle également à un **cadre de confiance et de responsabilité** permettant de renforcer la sécurité juridique et morale des acteurs ainsi que la primauté de l'intérêt général. Les éléments constitutifs de ce cadre sont une justice renforcée, des lois claires, des règles transparentes et applicables à tous, la redevabilité des acteurs à travers l'évaluation régulière de leurs actions, et un respect strict des valeurs d'éthique et de moralité. Ce cadre est nécessaire pour que s'expriment pleinement toutes les volontés de participation au développement du pays, corolaire de l'attachement de tous les marocains au devenir de la Nation, et pour que se renforce le sens de la citoyenneté et du devoir civique.

Ce principe d'équilibre entre un Etat fort et une société forte a des implications sur la place et le **rôle des principaux acteurs** : acteurs publics, privés ou tiers secteur. Il renforce la légitimité de ces acteurs et consacre leur représentativité. Il élargit leur champ d'intervention et de contribution à la création de richesses matérielle et immatérielle. Il les responsabilise dans la mise en œuvre du nouveau modèle et favorise la synergie et la complémentarité entre les différentes parties prenantes.

Des choix stratégiques et des paris d'avenir

Sur la base de cette doctrine, la Commission recommande des choix stratégiques pour enclencher une nouvelle dynamique de création de valeur, qui soit structurellement inclusive de tous les citoyens et de tous les territoires et qui mobilise durablement le potentiel du pays et permet de saisir les opportunités qui lui sont offertes. Certains de ces choix sont en consolidation de l'existant ou en accélération de réformes en cours, et d'autres sont en rupture, du moins de méthode, sinon de cap, et exigeront des changements profonds de mentalité et d'approche.

Au niveau de l'économie, la Commission estime fondamental d'accélérer sa transformation pour la rendre dynamique, diversifiée et compétitive, créatrice de valeur ajoutée et d'emploi décents, et génératrice de ressources pour financer les besoins sociaux. Pour cela, l'accent devra être mis davantage sur le renforcement de la capacité de résilience et d'adaptation de l'économie nationale autant aux chocs induits par la crise actuelle de la Covid-19 qu'à d'autres types de crises dont la fréquence et l'intensité pourraient s'accroître à l'avenir. Socle d'un **Maroc Prospère**, la transformation structurelle de l'économie exige notamment de: i) libérer l'initiative privée et l'entrepreneuriat à travers un environnement des affaires transparent, sécurisant et prévisible, des réglementations allégées et simplifiées et une régulation indépendante, favorisant de manière significative l'entrée d'acteurs nouveaux et innovants; ii) améliorer la compétitivité du tissu productif en réduisant significativement les coûts des facteurs, notamment l'énergie et la logistique; iii) orienter l'investissement du secteur privé, grands groupes et PME, vers les secteurs porteurs et d'avenir et vers la montée en gamme des systèmes productifs, moyennant un cadre incitatif approprié, un accès élargi à des mécanismes diversifiés de financement et un accompagnement des entreprises pour renforcer leurs capacités managériales, organisationnelles et technologiques et; iv) valoriser l'économie sociale et l'ériger en pilier de développement et gisement de création d'emplois décents dans les territoires.

Tout en soulignant la nécessité d'évoluer vers une approche systémique et sans silos, la Commission a examiné avec attention certains secteurs au poids important dans l'économie nationale, **pour lesquels l'impératif de souveraineté et de résilience se trouve accru par les effets de la crise covid-19**, tels que l'agriculture et le tourisme. Dans l'agriculture, la crise sanitaire actuelle a mis en exergue les enjeux de la souveraineté alimentaire et du développement d'une agriculture moderne, à forte valeur ajoutée, inclusive et responsable. Outre l'intégration accrue des chaînes de valeur, vers davantage de valorisation locale de la production, et une attention accrue pour la durabilité notamment hydrique, la souveraineté passera par le renforcement de l'activité de recherche et d'innovation et par une gouvernance du secteur plus systémique et plus coordonnée dans les territoires. Pour ce qui est du tourisme, les effets de la crise sanitaire appellent à repenser son développement dans une perspective de résilience et de durabilité. Sur le moyen- long terme, un nouveau souffle du secteur pourra être apporté par la valorisation de tous les atouts des territoires, autant pour dynamiser le tourisme intérieur que pour attirer de nouveaux segments de la demande mondiale. Il convient pour ce faire de compléter l'offre d'hébergement par une offre d'animation et d'expériences diversifiée et de qualité, selon une approche d'écosystème, de soutenir l'entrepreneuriat et le renforcement des compétences dans les services touristiques, ainsi que la transformation digitale du secteur et d'assurer une coordination renforcée aux plans stratégique et opérationnel.

Enrichir le capital humain et mieux le préparer pour l'avenir, pour un **Maroc des compétences**, est un impératif pour redémarrer l'ascenseur social et permettre au Royaume d'améliorer considérablement son classement mondial dans ces domaines, grâce à un ancrage fort à l'économie du savoir et de la connaissance.

Pour ce qui est de la santé et de l'éducation, socles de l'amélioration du capital humain, la Commission préconise de: i) renforcer substantiellement l'offre des services publics sur l'ensemble des territoires et d'en assurer l'accès équitable, aux côtés d'un secteur privé, partenaire responsable et éthique; ii) mettre l'accent sur la qualité des services, telle que mesurée par les acquis des élèves, par le niveau de compétence des étudiants et leur employabilité et par une offre de soins qui rende effective la généralisation de la couverture santé; iii) valoriser les ressources humaines et renforcer leurs capacités, qu'il s'agisse des enseignants, des chercheurs, des médecins ou du personnel de santé.

Dans ces deux secteurs, l'amélioration de la performance et de la qualité des services ne pourra se faire sans une gouvernance territorialisée et une autonomie accrue des établissements scolaires, des universités et des centres hospitaliers. Le tout, dans un cadre de responsabilité autour d'engagements axés sur les résultats et la performance et des mécanismes réguliers d'évaluation.

De manière plus spécifique, la Commission estime qu'en plus de sa mission fondamentale de formation et de développement des compétences, l'école marocaine doit consacrer son rôle en matière de transmission des valeurs, à travers une éducation civique et religieuse rénovée qui s'appuie sur notre histoire millénaire, la richesse et la diversité de notre culture nationale et notre attachement à une pratique de l'Islam faite de concorde et de solidarité. En développant les valeurs de citoyenneté, axées sur le respect de l'autre au-delà des différences, l'importance accordée au bien commun, la primauté de l'intérêt général et la participation citoyenne, le sentiment d'appartenance à la collectivité nationale peut se renforcer et l'attachement aux constantes de la nation se consolider.

Dans le domaine de la santé, les nouveaux défis soulevés par la crise de la Covid-19 et les risques de crises sanitaires futures rendent nécessaire et urgent de renforcer la capacité de veille, de prévention et de résilience du système de santé. Parallèlement à la consolidation des efforts en cours pour résorber les retards structurels accumulés et résister à l'épidémie actuelle, une action forte devra être déployée en termes de développement de la souveraineté sanitaire à travers une industrie pharmaceutique et médicale capable de produire des médicaments, des vaccins, des tests, des équipements et d'autres consommables médicaux critiques pour répondre autant aux besoins propres du Maroc qu'à ceux des pays partenaires d'Afrique.

L'inclusion de tous, dans la dignité, est primordiale pour promouvoir un vivre ensemble harmonieux et apaisé, renforçant le lien social et offrant des opportunités de participation à chaque citoyen. Un **Maroc inclusif** requiert en priorité: i) d'accroître de manière volontariste et délibérée l'autonomisation et la participation des femmes; ii) de favoriser l'inclusion et l'épanouissement des jeunes, en particulier les 4,5 millions de jeunes aujourd'hui inactifs, à travers la participation civique, culturelle et sportive et l'insertion professionnelle; iii) d'assurer un socle de protection sociale qui renforce la résilience et l'inclusion des plus vulnérables et matérialise la solidarité entre citoyens selon des principes de contributions équitables et iv) de mobiliser la diversité culturelle comme levier d'ouverture, de dialogue et de cohésion sociale.

En cohérence avec la doctrine préconisée, la Commission estime que pour un **Maroc durable**, il est nécessaire de renforcer le rôle des territoires comme lieu d’ancrage de la dynamique de développement, de construction d’un cadre de vie de qualité pour le citoyen et de préservation de la durabilité. Il est nécessaire dans cette perspective: i) d’accélérer la décentralisation et la déconcentration avec des transferts effectifs de pouvoirs et de veiller à ce que les Régions assurent pleinement leurs fonctions et leurs prérogatives; ii) de revisiter l’organisation administrative des territoires et mobiliser leurs synergies pour améliorer la qualité de service aux citoyens; iii) de simplifier la gouvernance de l’aménagement urbain et d’adopter une politique de l’habitat, notamment pour la composante logement social, qui favorise la mixité sociale, contribue à l’inclusion socioéconomique et à un meilleur cadre de vie, avec des services publics disponibles en proximité, des moyens de transport adaptés aux besoins de mobilité des populations et une connectivité numérique de qualité ; iv) de renforcer la protection des ressources naturelles et de la biodiversité et de réformer le secteur de l’eau en faveur d’usages reflétant la rareté de cette ressource vitale.

Cinq paris d’avenir, socle d’un **Maroc audacieux**, sont proposés. Ceux-ci feraient du Maroc un pôle économique et de savoirs parmi les plus dynamiques et attractifs de la région. Ils concernent : la formation-recherche-action au service des territoires, l’énergie à faible coût et bas carbone, les plateformes numériques et la couverture haut débit, les mécanismes diversifiés de financement de l’économie, le Made in Maroc comme moyen de valorisation des atouts du Royaume et de plus grande intégration des chaînes de valeur mondiales.

Les choix stratégiques ci-dessus sont accompagnés de propositions concrètes et de projets à caractère opérationnel, que les acteurs pourraient s’approprier pour amorcer le changement en direction du cap retenu.

Des leviers du changement

Pour accélérer le changement, la Commission préconise de renouveler l’**appareil administratif** dans ses compétences et ses méthodes et d’utiliser au maximum le levier du **numérique** au vu de son potentiel transformationnel rapide.

Le nouveau modèle a besoin, pour son déploiement, d’un **appareil administratif renouvelé** moderne, dévoué à l’intérêt général et qui soit au service des citoyens. La Commission recommande dans ce sens de distinguer le niveau stratégique des politiques publiques qui relève du champ politique, le niveau de régulation qui est du ressort de l’administration permanente et enfin le niveau opérationnel de mise en œuvre et de suivi qui relève d’acteurs publics ou privés, actifs dans les territoires. Cela suppose une administration de compétence, responsabilisée et orientée vers la performance et les résultats; une administration transparente redevable de ses actes et de sa capacité à prendre des initiatives et à accompagner le changement. Plus particulièrement, le renouvellement régulier de la haute fonction publique nationale et territoriale et des managers des entreprises et établissements publics stratégiques est un défi auquel il convient d’accorder la plus haute importance à travers des mécanismes de renforcement de son attractivité, d’identification

et de sélection d'un vivier de compétences et de valorisation de leadership. L'amélioration de la performance de l'administration nécessitera également la simplification et l'allègement des procédures de gestion interne (règles de gouvernance aux standards internationaux: composition des conseils d'administration, procédures de contrôle responsabilisantes, évaluation régulière) pour permettre à celle-ci de se focaliser sur les missions transversales et les finalités, pour responsabiliser les ordonnateurs et favoriser l'émergence des territoires comme lieu de convergence de l'action publique.

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

La Commission estime que le numérique est un outil essentiel de changement et de développement et que le Maroc peut avoir pour ambition d'être, dès 2025, une e-Nation. En effet, le numérique est susceptible de libérer les énergies, d'augmenter la confiance entre le citoyen et l'Etat, de résorber la corruption et de favoriser l'inclusion économique, sociale et territoriale de larges franges de la population. Des procédures simplifiées et clarifiées et des services de meilleure qualité rendront la relation Etat-Citoyen et Etat-Entreprise plus fluide et transparente.

La transformation numérique du pays exige une mise à niveau rapide de l'infrastructure numérique, avec la connexion à haut débit de l'ensemble du territoire, la formation de compétences en nombre important et le parachèvement du cadre légal et d'interopérabilité permettant de digitaliser les services publics de bout en bout et de renforcer la confiance numérique.

Le financement du modèle

La crise de la Covid-19 a eu des répercussions sur les ressources de l'Etat et sur la nature des dépenses budgétaires urgentes. Elle montre à quel point, la réussite du NMD requiert comme préalable une stratégie adéquate de financement. La Commission considère que les réformes transformationnelles du NMD vont générer de la croissance et un retour sur investissement conséquent et permettront d'assurer à terme la soutenabilité financière du modèle, en particulier si elles sont dûment séquencées, en priorisant celles à impact fort et rapide, permettant d'auto-générer des ressources pour le financement des chantiers de long terme et exigeant un budget élevé récurrent.

Toutefois, l'amorçage du NMD reste tributaire de **ressources additionnelles importantes**. Pour les réformes à caractère structurant, notamment celles portant sur le capital humain et le développement social, des ressources d'emprunt peuvent être mobilisées auprès des marchés des capitaux, des partenaires et des bailleurs de fonds internationaux, à la condition que le chemin du développement proposé soit crédible et que les ressources mobilisées soient destinées spécifiquement à des projets transformationnels ayant pour vocation d'impulser la croissance économique et de conforter la stabilité sociale.

Pour les projets de développement économique et d'infrastructures, il convient de mobiliser des ressources additionnelles auprès d'investisseurs nationaux et internationaux, institutionnels et privés en quête de placement dans des secteurs d'avenir à forte rentabilité. La mobilisation de ces fonds, qui optimiserait l'allocation des ressources budgétaires, requiert la création d'espace pour l'investissement en partenariat public-privé et l'investissement direct étranger. Cela présuppose l'identification et la préparation d'un pipeline de projets bancables avec un niveau de risque institutionnel acceptable.

Cela renvoie également à la nécessité d'accélérer le chantier de la révision de la politique actionnariale de l'Etat à travers l'opérationnalisation de l'Agence des Participations de l'Etat, la restructuration de certains établissements et entreprises publiques marchands en les transformant en société anonyme, en valorisant au mieux leurs actifs et en ouvrant, chaque fois que cela est possible, leur capital à des participations publiques pour financer leur développement. Ce chantier doit être mené simultanément avec la conduite de certaines réformes sectorielles clés (énergie, eau, logistique, secteur financier) de l'économie, de manière à assurer une offre de services aux citoyens de qualité et à moindre coût et à impulser la compétitivité du tissu productif. Ces réformes sont nécessaires pour préparer l'ouverture à l'investissement privé à travers la mise en place de régulateurs indépendants aux standards internationaux, offrant ainsi un cadre de gouvernance attractif pour les investisseurs et propice au déploiement rapide d'instruments financiers à fort effet de levier.

Les mécanismes de mise en œuvre

La mise en œuvre du nouveau modèle nécessite un pilotage en mesure de créer les conditions d'appropriation par toutes les parties prenantes et d'assurer un suivi des réalisations. Elle s'appuie sur la singularité du Royaume où l'Institution monarchique est porteuse de la vision de développement et des chantiers stratégiques de temps long et du suivi de leur exécution en faveur des citoyens. Dans ce sens, deux outils sont proposés par la Commission :

Le premier est un **Pacte National pour le Développement** qui scellerait l'engagement des forces vives du pays autour d'un cap et d'un référentiel partagés par tous. Ce pacte constituerait un moment consensuel pour arrêter collectivement une nouvelle ambition pour le pays et un référentiel commun qui guide et oriente l'action des acteurs du développement dans leur pluralité. Il serait le cadre global de cohérence et de synergie entre l'ensemble des acteurs et le cadre de définition des priorités stratégiques qui encadrent l'allocation des ressources. Il se focaliserait sur les choix fondamentaux de développement, socle commun à l'ensemble de la Nation pour laisser place à la pluralité des choix partisans de déploiement des politiques publiques. En créant les conditions de lisibilité des grands choix de développement du pays à moyen et long terme, le Pacte contribuerait également au rayonnement à l'international du Royaume et à son attractivité.

Ce pacte pourrait être adopté de manière solennelle par les acteurs concernés et constituerait **un engagement moral et politique fort devant Sa Majesté Le Roi et la Nation tout entière**. Il serait l'outil d'un renouvellement des rapports de l'Etat avec les acteurs du développement et

ouvrirait la voie à une nouvelle étape historique dans la trajectoire de développement du pays, autant dans sa symbolique que dans sa vocation stratégique et sa fonctionnalité.

Le second outil **est un mécanisme, sous l'autorité de Sa Majesté Le Roi, dédié au suivi du NMD, à l'impulsion des chantiers stratégiques et à l'appui à la conduite du changement.** En veillant à la cohérence globale et à l'alignement stratégique vers le cap retenu, en impulsant et appuyant les réformes transformationnelles, ce mécanisme mettrait en responsabilité les acteurs concernés et renforcerait la performance globale.

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

Le rapport de la CSMD est accompagné d'annexes qui présentent une synthèse des riches et nombreuses contributions reçues et des consultations réalisées ainsi qu'une série de notes thématiques et de projets qui approfondissent certains sujets considérés comme importants par les membres de la Commission.

C'est ainsi une ambition partagée et un chemin pour la réaliser que le modèle de développement propose. En valorisant ses multiples atouts et en mobilisant les capacités de ses femmes et de ses hommes, le Royaume est tout à fait en mesure d'aborder sous le leadership de Sa Majesté le Roi une nouvelle étape de sa trajectoire de développement. Une étape, à l'instar des grands moments de l'histoire millénaire du Royaume, capable d'enclencher une dynamique vertueuse, génératrice de confiance, de retombées positives et tangibles pour la prospérité et le bien-être de toutes les Marocaines et tous les Marocains, unis dans leur diversité, offrant un exemple de dialogue et de paix, co-construisant avec d'autres nations un monde meilleur.



اللجنة الخاصة بالتموج التنموي
ⵝⵔⵓⵎ ⵍⵎⵓⵔⵉ ⵏ ⵙⵉⵎⵓⵔ ⵏ ⵓⵎⵎⵓⵔ
LA COMMISSION SPÉCIALE SUR LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT



WWW.CSMD.MA/RAPPORT-FR