

## Rapport stratégique 2019/2020

### Vers un nouveau modèle de développement

#### Résumé

S'inscrivant dans le prolongement de l'intérêt qu'il porte aux questions de compétitivité globale et de capital immatériel, l'Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES) a dédié son rapport stratégique 2019/2020 aux enjeux systémiques mondiaux et leur prise en considération dans la réflexion sur le nouveau modèle de développement du Maroc. Visant le bien-être de la population marocaine, le projet de modèle proposé par l'IRES constitue une contribution à la réflexion sur cette question et ce, conformément aux Hautes Orientations du Discours Royal du 13 octobre 2017, adressé aux membres des deux Chambres du Parlement.

Réfléchir à un nouveau modèle de développement est un véritable défi, du fait de la complexité de la question et de la multiplicité des échelles d'analyse. L'approche qui a été retenue par l'IRES est singulière. Elle réside dans la construction d'un nouveau modèle de développement du Maroc qui tient compte des enjeux systémiques mondiaux et qui répond aux aspirations en termes de bien-être de la population marocaine.

La démarche de *leapfrog* a été privilégiée, car l'urgence des défis à relever, comme le changement climatique, la raréfaction des ressources naturelles, la forte augmentation démographique, particulièrement en Afrique, ainsi que la rupture du lien entre croissance économique et création d'emplois, exige de sauter les étapes classiques et de trouver des chemins de traverse, permettant au Maroc de rejoindre à terme le club des pays développés.

La méthodologie qui a été suivie par l'IRES est celle de la méta-méthode prospective qui se déroule en trois temps : Comprendre, Anticiper et Proposer.

Au carrefour de trois grandes régions que sont l'Afrique, l'Europe et le monde arabe, le Maroc a réalisé des avancées incontestables, tant sur le plan économique et social que sur celui des droits de l'Homme. Ces avancées ont contribué à renforcer la stabilité politique du Royaume. La vocation réformatrice du Maroc lui a conféré une longueur d'avance par rapport à son voisinage.

En dépit des multiples avancées signalées précédemment, le modèle de développement actuel, qui souffre d'un déficit sur le plan de la gouvernance publique, n'a pas permis de répondre aux attentes croissantes de la population ni aux défis de l'environnement régional et international. Sa mise en œuvre n'a pas contribué à la résorption des inégalités sociales et territoriales ni à la réduction de l'ampleur du déficit social.

Devant consolider les acquis en termes de réformes politiques, économiques et sociales, tout en remédiant aux faiblesses, notamment, l'ampleur du déficit social, la persistance d'importantes disparités sociales et territoriales ainsi que le déficit sur le plan de la gouvernance publique, le nouveau modèle de développement gagnerait à faire face aux défis majeurs des décennies à venir.

Dans un monde volatile, incertain, complexe et ambigu (VUCA), la conception d'un nouveau modèle de développement pour le Maroc doit prendre acte des principales ruptures qui sont en train de changer la donne à l'échelle mondiale. Il y a lieu de citer quatre faisceaux de tendances disruptives, qui prennent appui sur les limites de l'économie capitaliste dominante et sur les mutations sociétales et technologiques en cours :

- **Le passage de la valeur matérielle aux valeurs immatérielles**, motivé par l'impasse dans laquelle se trouve le système socio-économique international existant qui repose sur un concept de la valeur qui ne sert qu'à accroître la "marchandisation" de l'ensemble des activités humaines. Cette impasse a provoqué une fracture du lien social et généré des inégalités croissantes. De nouvelles aspirations se font jour en faveur de plus de justice et de respect de la vie et des libertés, plus de solidarité humaine et de liens sociaux.
- **La revalorisation de l'humain** afin de remédier à l'affaiblissement de la cohésion sociale, aux inégalités accrues, au mal-être croissant des individus et au risque d'un monde futur sans emploi résultant de l'automatisation croissante et du déploiement des capacités dans des champs toujours plus vastes de l'intelligence artificielle et, plus largement, de la robotique matérielle et virtuelle. Remettre l'humain au cœur des systèmes politiques, économiques et sociaux exige une adhésion des Etats prêts à réellement entreprendre une révision multiforme de leurs politiques publiques en termes de gouvernance, d'éducation et de formation, de santé, de libertés fondamentales... mais aussi à inciter efficacement les acteurs économiques et sociaux à une telle transformation au moyen de mesures spécifiques.

- **La fin de l'économie de prédation** sur laquelle repose le modèle économique dominant puisque l'Anthropocène a profondément altéré la capacité de la planète à satisfaire les besoins de l'humanité. L'exploitation irraisonnée de la nature par l'Homme a conduit à trois grands bouleversements qui vont marquer le 21<sup>ème</sup> siècle : un changement climatique de grande magnitude, la raréfaction des ressources naturelles et les déséquilibres associés comme la désertification. La fin d'un système de production, fondé sur l'acquisition peu coûteuse des ressources du Sud par le Nord, est la condition nécessaire pour enrayer l'économie de la prédation.
- **L'émergence rapide de technologies disruptives** qui constitue l'un des traits caractéristiques de "l'exponentialité" des évolutions et qui accroît les inégalités : la transition énergétique vers une économie post-carbone, la fabrication additive, la robotique connectée physique et virtuelle ou, encore, les technologies de la dématérialisation sont autant de ruptures qui nécessitent un accompagnement par la puissance publique.

Pour affronter ces changements drastiques, le nouveau modèle de développement du Maroc devrait s'appuyer sur quatre piliers interdépendants, soutenus par une nouvelle gouvernance dont les deux principes premiers sont d'une part la justice et l'éthique et d'autre part la flexibilité et l'adaptation. L'ensemble devrait faire l'objet d'un contrat social rénové, dont la mise en œuvre effective offrirait de manière équitable des opportunités à tous les citoyens et ce, pour des impératifs d'inclusion. Dans ce contrat social, une attention particulière devrait être réservée à deux dimensions importantes du capital social : la question du genre, notamment les inégalités dont souffrent les femmes, et la confiance interpersonnelle, y compris à travers le respect des règles.

### **Remettre l'Homme au centre du développement**

- ❖ **Réduire les inégalités** en vue de renforcer la cohésion sociale qui constitue un pilier du capital immatériel, grâce à la mise en œuvre d'une réforme fiscale qui prône l'équité entre les contribuables, la mise en place d'une politique d'inclusion financière des catégories vulnérables de la population, notamment, les femmes, les enfants et les jeunes mais aussi des petites entreprises. Il faudrait, en plus, évoluer vers l'égalité du genre, restaurer les bases de la confiance interpersonnelle et de la confiance institutionnelle et promouvoir la participation citoyenne.

Le développement de la protection sociale devrait viser en priorité les personnes nécessiteuses et la politique de santé. Celle-ci devrait, désormais, prendre en considération le handicap, le vieillissement de la population et l'extension de la couverture médicale.

- ❖ **Instaurer les conditions d'une économie plus humaine**, ce qui suppose de trouver des alternatives au facteur humain comme variable d'ajustement mais surtout de réconcilier qualité de vie et travail. Outre la nécessité évidente d'une meilleure protection du travailleur, la promotion d'une économie humaine à travers la facilitation de la création et de l'accès à l'emploi, requiert :
  - la reconnaissance immédiate et effective du droit de tout être humain à travailler en tant qu'indépendant, sans avoir à passer sous les fourches caudines d'une bureaucratie handicapante,
  - la facilitation de l'économie de plateforme et la promotion de l'économie du bas de l'échelle qui devrait permettre aux personnes les moins nanties non seulement de développer des moyens de subsistance mais encore de bénéficier de produits de première nécessité, comme les médicaments par exemple, à des prix accessibles,
  - la libéralisation, encadrée, de tous les échanges de particuliers à particuliers, selon un système de taxation préférentiel et le développement des services de soins à domicile, destinés à désengorger les hôpitaux et à renforcer le secteur paramédical, sur la base du modèle de Buurtzorg (soins de quartier),
  - la création d'un statut spécial de "jeune entreprise", permettant d'embaucher et de licencier librement et facilement, d'avoir un accès privilégié aux emprunts et aux fonds d'investissement de type "épargne de proximité" et de bénéficier d'une taxation minimale, afin d'encourager la création d'entreprises et leur développement,
  - l'encouragement du secteur de l'entrepreneuriat social qui est fortement créateur d'emplois. Les obstacles rencontrés par ce type d'entrepreneuriat pourraient être levés à travers l'adoption d'un cadre fiscal incitatif, un accès facilité au financement et un meilleur accès au marché des commandes publiques et privées. En particulier, l'encouragement de l'entrepreneuriat social dans le domaine agricole permettrait d'exploiter, de manière rationnelle, l'immense potentiel de la biodiversité du Maroc.
  
- ❖ **Opérer un changement radical des mentalités**, moyennant une réforme de l'éducation, permettant de former des citoyens responsables, ayant le sens civique, de préparer les jeunes au monde de demain grâce à l'acquisition d'un esprit critique et systémique, de compétences en matière de leadership, de gestion de projets collaboratifs, d'interdisciplinarité, d'expérimentation, ...

Il serait opportun, également, d'engager une réforme du milieu enseignant, fondée sur la constitutionnalisation des fondamentaux éducatifs de long-terme ; une formation tout au long de la carrière et une évaluation annuelle par les étudiants, les pairs et les professionnels ainsi qu'une formation professionnelle des adultes, continue et obligatoire, de qualité, dispensée par le secteur privé.

En parallèle à ces réformes, il serait primordial de conduire une politique d'émancipation prônant l'éducation à la transculturalité et au respect des différences, le développement de l'autonomie et de la personnalité, la culture de l'innovation, le développement des intelligences multiples, l'apprentissage des langues étrangères et l'éducation aux valeurs de progrès.

- ❖ **Revoir l'aménagement des espaces**, en rendant la ville plus humaine pour ses habitants, notamment les plus vulnérables et durable grâce à une consommation optimisée de l'eau et de l'électricité, à une bonne qualité de l'air et à des services publics dématérialisés afin de limiter les déplacements et de réduire la corruption. Pour éradiquer l'habitat informel, il faudrait entreprendre un cadastrage complet du pays et mettre en œuvre une politique municipale d'emprise foncière qui empêche d'empiéter sur les terres arables.

### **Reconsidérer le rapport de l'Homme à la nature et évoluer vers une économie de la régénération anticipative**

- ❖ **Mettre en place un projet national d'adaptation au changement climatique et de réduction de l'empreinte écologique** qui soit conforme aux objectifs de développement durable des Nations-Unies et qui promeut l'investissement socialement responsable.
- ❖ **Régénérer les ressources naturelles dégradées** dans le cadre d'une approche systémique et simultanée, visant à restaurer les ressources en eau pour que le stress hydrique ne soit pas un handicap au développement et à régénérer les biomes endémiques qui font du Maroc un pays riche en biodiversité ainsi que les milieux halieutiques dont la dégradation est souvent mésestimée.
- ❖ **Valoriser les services écosystémiques** pour financer la régénération et développer l'emploi, à travers la restauration des sols et l'agro-foresterie pour accroître les rendements agricoles ainsi que l'exploitation des savoirs traditionnels, notamment, en matière d'irrigation, d'herboristerie et de cultures endémiques, plus résistantes que les semences modernes au changement climatique.

- ❖ **Promouvoir une agriculture climato-intelligente**, à forte productivité grâce à la formation des agriculteurs, utilisatrice d'innovation et mieux intégrée aux autres secteurs de l'économie.

L'extension au secteur agricole de l'approche par les écosystèmes permettrait, outre les gains attendus en termes de conservation des eaux souterraines et d'utilisation des énergies renouvelables, d'insérer le monde rural dans un processus de développement autonome, de réduire l'exode rural en donnant des perspectives à sa jeunesse et de faire émerger une véritable classe moyenne rurale.

- ❖ **Réussir la transition vers une économie sobre en carbone**, en poursuivant la mobilisation accélérée des ressources énergétiques renouvelables, en révisant la politique énergétique en y intégrant la dimension africaine et en explorant les possibilités de développement au Maroc de filières d'avenir comme la production d'hydrogène.
- ❖ **Développer le potentiel de la soutenabilité** en mettant l'accent, outre sur l'agriculture durable et la réduction de l'empreinte carbone, sur le traitement généralisé et la valorisation industrielle des déchets.

### **Contribuer à la planétarisation, en assurant l'articulation entre l'échelle locale et mondiale**

- ❖ **Renforcer le développement territorial du Maroc** (échelle locale) et assurer un meilleur équilibre économique entre les régions, en instaurant les bases d'une gouvernance territorialisée des politiques publiques, en accélérant la déconcentration administrative et en promouvant la gestion collective des ressources naturelles, la mutualisation systématique et l'automatisation des processus administratifs. Il convient, également, de mettre en place une politique foncière innovante et transformatrice et de reconstruire une entité ville-campagne plus étroitement soudée, en développant, notamment, la ruralité et en améliorant l'urbanisation.
- ❖ **Entrer dans l'ère du capitalisme cognitif** (échelle mondiale), dit post-industriel, en misant sur la recherche de haut niveau et les partenariats entreprises-universités, sur l'amélioration de l'accès à la connaissance mondiale et sur l'exploration de nouveaux champs de connaissance, tels le biomimétisme, l'intelligence artificielle, la robotique, la fabrication additive et l'utilisation de la pharmacopée locale.
- ❖ **Asseoir les bases de l'économie bleue**, qui est une version avancée du développement durable de la planète et qui requiert, entre autres, de développer une économie du patrimoine vivant, naturel et culturel ainsi qu'une véritable économie durable de la mer, tant nationale que de

proximité, de promouvoir la finance participative et l'économie dite du bas de l'échelle, permettant aux personnes déshéritées de générer des revenus et d'accéder à des produits de première nécessité.

- ❖ **Pousser très loin l'intégration de l'économie marocaine en Afrique**, en contribuant activement à la mise en place de la zone de libre-échange continentale, diversifier les partenaires, orienter la politique de *soft power* de manière à rentabiliser le capital relationnel du Royaume et à renforcer la présence du Maroc sur la scène internationale et doter le pays d'une marque Maroc et d'une diplomatie multidimensionnelle d'envergure.

### **Armer le Maroc pour affronter "l'exponentialité" des évolutions, grâce à une stratégie ambitieuse, permettant de sauter les étapes en termes de développement (*leapfrog*)**

- ❖ **Réussir la transformation structurelle de l'économie nationale** pour que celle-ci ne se limite pas à quelques branches des chaînes de valeur mondiales et ce, en mettant en œuvre une politique d'industrialisation, tournée vers l'exportation, qui favorise la réalisation d'un niveau élevé de complexité de l'économie et en jetant les bases du développement d'un secteur moderne des services à travers le déploiement d'un effort important de formation aux métiers de demain. Pour cela, il faudrait faire du secteur privé le socle de la création de richesse au Maroc, en accordant plus de liberté et de facilités pour entreprendre et en assurant un soutien à la création et au développement d'entreprises innovantes, particulièrement, les PME-PMI et les start-ups.
- ❖ **Accompagner le développement de l'industrie du futur**, basée simultanément sur la digitalisation avancée et la soutenabilité environnementale, ce qui impose de recourir à une nouvelle vision des secteurs d'activité, distinguant la production des biens et celle de services, quelle que soit l'échelle ainsi qu'à un encadrement spécifique des métiers intellectuels, par essence nomades.
- ❖ **Préparer la population, surtout les plus jeunes, aux nouvelles formes économiques**, telles que l'économie du partage (de particulier à particulier), l'économie du résultat (abonnement, *leasing*) et l'économie de plateformes (travail sur mission sans intermédiaire) afin d'améliorer l'emploi et d'anticiper les substitutions Homme-machine.
- ❖ **Accélérer la transformation digitale** en encourageant l'alphabétisation digitale des jeunes et des adultes, en développant massivement les infrastructures numériques (5G) et en produisant des champions nationaux du digital dans des domaines tels l'intelligence artificielle, les applications pour smartphone, les objets connectés, la robotisation, ...

- ❖ **Miser sur l'humain et sur l'innovation.** Pour prendre le train à grande vitesse de "l'exponentialité" digitale, il serait opportun, dans un premier temps, de mettre en place une politique de formation professionnelle obligatoire, axée sur la conscience du futur, le leadership et le reporting et, dans un second temps, de favoriser l'expérimentation, étant donné que l'innovation de rupture a besoin d'un terreau où s'exprimer et d'un terrain d'expérimentation, tels les laboratoires vivants (*living labs*), pour que l'on en maîtrise tous les aspects.
- ❖ **S'engager résolument dans un développement endogène et mesuré,** via l'endigement de l'exode rural, en offrant de meilleures conditions de travail et de rémunérations aux travailleurs agricoles ; le développement d'une industrie agroalimentaire qui cible non seulement les exportations mais aussi le marché local ; la mise en commun des connaissances entre petites et grandes entreprises afin de constituer une "force de frappe" compétitive à l'échelle du pays et la préparation de la législation, des infrastructures immatérielles et des personnes aux nouvelles formes du travail qui sont en train d'émerger (économie de partage, économie du résultat, économie à la demande (sur missions ponctuelles), *gig economy*).

### **Adopter une nouvelle gouvernance qui accélère la marche du Maroc vers le développement**

- ❖ **Fonder cette gouvernance sur le renforcement de l'intelligence collective,** la rationalisation des ressources et des usages, la décentralisation et le développement de la connaissance factuelle, pour asseoir les politiques publiques sur des bases scientifiques solides afin de ne pas se laisser déborder par "l'exponentialité" des évolutions en cours.
- ❖ **Renforcer le principe d'honnêteté,** ce qui incite à lutter, radicalement, contre la corruption, à interdire la spéculation relative aux produits alimentaires, aux ressources naturelles et au foncier et à considérer les pratiques dommageables pour l'environnement comme étant des actes hors la loi. Cela exige, également, d'imposer la transparence à travers la reddition des comptes, l'accès facile aux données tout en protégeant la sphère privée ainsi que la responsabilité par le biais de l'évaluation des programmes publics et de l'instauration d'une justice indépendante.
- ❖ **Développer l'agilité de l'administration et des autres organes publics,** en favorisant l'expérimentation, le pragmatisme, les méthodes efficaces de gestion des projets inspirées des règles du management privé, les processus d'élaboration des réformes qui s'éloignent des contingences politiques et électorales, la formation continue des agents du secteur public ainsi que le raccourcissement de la chaîne de commandement.

La nouvelle gouvernance devrait privilégier la subsidiarité participative, la cohérence des politiques publiques, la coordination étroite de l'action des acteurs et la communication sur les enjeux et les objectifs attendus des politiques publiques. Elle devrait consolider le caractère exemplaire de l'Etat et lui conférer le rôle de visionnaire, au service de l'intérêt général à long terme, grâce à une administration capable d'attirer les compétences humaines les mieux formées.

- ❖ **Promouvoir un leadership**, capable d'entraîner le changement et d'assurer la nécessaire transformation du Maroc, au moyen d'une vision clairvoyante et porteuse de sens dont les contours sont tracés par la Constitution de 2011 et par les Hautes Orientations Royales. Le leadership recherché devrait reposer sur les valeurs de tolérance et de tempérance propres à la société marocaine et se démarquer par un traitement respectueux des collaborateurs et par la capacité à construire des ponts entre l'ancien système et le nouveau, entre le traditionnel et le moderne, entre l'intention et l'action.