



DIRECTIONS DU DÉVELOPPEMENT  
Pays et régions

# Le Maroc à l'horizon 2040

*Investir dans le capital immatériel pour  
accélérer l'émergence économique*

Jean-Pierre Chauffour

Résumé



GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE

## Résumé

# Le Maroc à l'horizon 2040

*Investir dans le capital immatériel pour accélérer  
l'émergence économique*



**GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE**

Cet abrégé présente une vue d'ensemble et la table des matières du *Morocco 2040 : Emerging by Investing in Intangible Capital* (doi : 10.1596/978-1-4648-1066-4). La version intégrale du rapport définitif, une fois publié, sera affichée en format PDF sur le site <https://openknowledge.worldbank.org/>. Des exemplaires du rapport peuvent également être commandés à l'adresse <http://Amazon.com>. Pour toute citation, reproduction et adaptation, veuillez utiliser la version définitive du rapport.

© 2017 Banque internationale pour la reconstruction et le développement/La Banque mondiale  
1818 H Street NW,  
Washington, DC 20433  
Téléphone : 202-473-1000 ; Internet : [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

Certains droits réservés

La publication originale de cet ouvrage est en anglais sous le titre de *Morocco 2040 : Emerging by Investing in Intangible Capital* en 2017. En cas de contradictions, la langue originelle prévaudra.

Cet ouvrage a été établi par les services de la Banque mondiale avec la contribution de collaborateurs extérieurs. Les observations, interprétations et opinions qui y sont exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues de la Banque mondiale, de son Conseil des Administrateurs ou des pays que ceux-ci représentent. La Banque mondiale ne garantit pas l'exactitude des données citées dans cet ouvrage. Les frontières, les couleurs, les dénominations et toute autre information figurant sur le présent ouvrage n'impliquent de la part de la Banque mondiale aucun jugement quant au statut juridique d'un territoire quelconque et ne signifient nullement que l'institution reconnaît ou accepte ces frontières.

Rien de ce qui figure dans le présent ouvrage ne constitue ni ne peut être considéré comme une limitation des privilèges et immunités de la Banque mondiale, ni comme une renonciation à ces privilèges et immunités, qui sont expressément réservés.

#### Droits et autorisations



L'utilisation de cet ouvrage est soumise aux conditions de la licence Creative Commons Attribution 3.0 IGO (CC BY 3.0 IGO) <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/> Conformément aux termes de la licence Creative Commons Attribution (paternité), il est possible de copier, distribuer, transmettre et adapter le contenu de l'ouvrage, notamment à des fins commerciales, sous réserve du respect des conditions suivantes :

**Mention de la source** — L'ouvrage doit être cité de la manière suivante : *Le Maroc à l'horizon 2040 : Investir dans le capital immatériel pour accélérer l'émergence économique*. Résumé Washington, DC : La Banque mondiale. DOI : 10.1596/978-1-4648-1066-4. Licence : Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO

**Traductions** — Si une traduction de cet ouvrage est produite, veuillez ajouter à la mention de la source de l'ouvrage le déni de responsabilité suivant : *Cette traduction n'a pas été réalisée par la Banque mondiale et ne doit pas être considérée comme une traduction officielle de cette dernière. La Banque mondiale ne saurait être tenue responsable du contenu de la traduction ni des erreurs qu'elle pourrait contenir.*

**Adaptations** — Si une adaptation de cet ouvrage est produite, veuillez ajouter à la mention de la source le déni de responsabilité suivant : *Cet ouvrage est une adaptation d'une oeuvre originale de la Banque mondiale. Les idées et opinions exprimées dans cette adaptation n'engagent que l'auteur ou les auteurs de l'adaptation et ne sont pas validées par la Banque mondiale.*

**Contenu tiers** — La Banque mondiale n'est pas nécessairement propriétaire de chaque composante du contenu de cet ouvrage. Elle ne garantit donc pas que l'utilisation d'une composante ou d'une partie quelconque du contenu de l'ouvrage ne porte pas atteinte aux droits des tierces parties concernées. L'utilisateur du contenu assume seul le risque de réclamations ou de plaintes pour violation desdits droits. Pour réutiliser une composante de cet ouvrage, il vous appartient de juger si une autorisation est requise et de l'obtenir le cas échéant auprès du détenteur des droits d'auteur. Parmi les composantes, on citera, à titre d'exemple, les tableaux, les graphiques et les images.

Pour tous renseignements sur les droits et licences doivent être adressées à World Bank Publications, The World Bank Group, 1818 H Street, NW Washington, DC, 20433, USA ; courriel : [pubrights@worldbank.org](mailto:pubrights@worldbank.org).

*Conception de la page de couverture* : Debra Naylor, Naylor Design, Inc.

*Photo de couverture / Image de couverture* : © iStock.com/Saiko3p (<http://www.istockphoto.com/photo/has-san-mosque-design-gm622427052-108980593>). Reproduite avec l'autorisation de iStock.com/Saiko3p. Autorisation nécessaire pour toute autre utilisation.

# Contenu du résumé

|  |             |
|--|-------------|
| <i>Contenu du livre complet</i>                        | <i>v</i>    |
| <i>Remerciements</i>                                   | <i>vii</i>  |
| <i>Avant-propos</i>                                    | <i>xiii</i> |
| <b>Aperçu général</b>                                  | <b>1</b>    |
| <b>Résumé analytique</b>                               | <b>7</b>    |
| Le Maroc d'aujourd'hui et de demain                    | 11          |
| Le Maroc en 2016                                       | 11          |
| Quel Maroc à l'horizon 2040 ?                          | 28          |
| Investir dans le capital immatériel                    | 36          |
| Investir dans les institutions d'appui au marché       | 37          |
| Investir dans les institutions et les services publics | 48          |
| Investir dans le capital humain                        | 56          |
| Investir dans le capital social                        | 65          |
| L'économie politique du changement :                   |             |
| un passage obligatoire                                 | 71          |
| Matrice des voies de l'émergence                       | 77          |
| Notes  | 81          |
| Bibliographie  | 84          |



# Contenu du livre complet

*Remerciements*

*Avant-propos*

*Aperçu général*

*Matrice des voies de l'émergence*

Introduction : Une jeunesse en quête d'opportunités

## **Partie I Le Maroc d'aujourd'hui et de demain**

Chapitre 1 Le Maroc en 2016

Chapitre 2 Quel Maroc à l'horizon 2040 ?

## **Partie II Le capital immatériel comme voie de l'émergence économique**

Chapitre 3 Investir dans les institutions d'appui aux marchés

Chapitre 4 Investir dans les institutions et les services publics

Chapitre 5 Investir dans le capital humain

Chapitre 6 Investir dans le capital social

Épilogue : L'économie politique du changement—  
Un passage obligatoire



## Remerciements

Le présent rapport a été préparé par une équipe dirigée par Jean-Pierre Chauffour (Économiste principal), auteur principal, sous la supervision d'Auguste Tano Kouame (Manager) et de Marie-Françoise Marie-Nelly (Directrice pour le Maghreb).

L'équipe principale de la Banque mondiale était composée de Diego Angel-Urdinola (Économiste senior), Kamel Braham (Chargé du programme éducation), Dorothee Chen (Spécialiste santé), Safaa El-Kogali (Manager), Khalid El-Massnaoui (Économiste senior), Roberto Foa (Consultant), Caroline Krafft (Consultante), Andrea Liverani (Chargé du programme de développement durable), Mariem Malouche (Économiste senior), Eva Maria Melis (Conseillère juridique), Philippe de Meneval (Chargé du programme commerce et compétitivité), Patrick Mullen (Spécialiste senior santé), Emre Ozaltin (Économiste senior), Paul Scott Prettitore (Spécialiste senior secteur public), Elisabeth Sandor (Consultante) et Fabian Seiderer (Spécialiste principal secteur public).

Plusieurs collaborateurs ont apporté une aide générale à la recherche : Hind Arroub (Consultante), Abdoul Gadiry Barry (Consultant), Saad Belghazi (Consultant), Morgane Breuil (Consultante), Asma El Alami El Fellousse (Consultante), Rachid M. Doukkali (Consultant), Arthur Foch (Spécialiste politique de télécommunication), Johan Grijsen (Consultant), Jamal Guennouni (Consultant), Abderrahmane Lahlou (Consultant), Daniela Marotta (Économiste senior), Jean-Philippe Mas (Consultant), Carlo Maria Rossotto (Spécialiste principal de politique de télécommunication), Gabriel Sensenbrenner (Économiste principal). Salma Daki (Consultante), Fatima Ezzahra Kinani (Consultante), Amina Iraqi (Consultante) et Jules Porte (Consultant) ont procédé à l'analyse et présentation des données.

Sans service de soutien à la production et à la communication, aucun ouvrage ne peut atteindre ses lecteurs potentiels. Jewel McFadden (Éditeur associé) a supervisé l'édition et la publication du rapport avec le soutien de Rumit Pancholi (Manager de projet) et son équipe. Marcelle Djomo (coordinatrice projet) et Interpreters Morocco Consultancy ont respectivement coordonné les traductions en anglais du rapport et en arabe du Résumé analytique. Manuella Lea Palmioli (Représentante du service à la clientèle) a exercé ses talents de designer pour la couverture et mise en page du rapport. Muna Abeid Salim (Assistante programme senior) et Abdurrahman Bashir Karwa (Assistant programme) ont assuré la

responsabilité des services professionnels d'appui administratif. Enfin, Ibtissam Alaoui (Chargée de communication) a assuré la communication générale relative au projet et à sa dissémination.

Les auteurs remercient vivement Hafez Ghanem, Vice-président de la Banque mondiale pour la région MENA, ainsi que Simon Gray (ancien Directeur pour le Maghreb, Banque mondiale), Marie-Françoise Marie-Nelly (Directrice pour le Maghreb, Banque mondiale) et Shantayanan Devarajan (Économiste en chef de la région MENA) pour leurs conseils avisés et précieux soutiens tout au long de la préparation du rapport. Ils remercient également les managers sectoriels de la région MENA, notamment Enis Baris, Najy Benhassine, Benoit Blarel, Safaa El-Kogali, Aurora Ferrari, Ernest Massiah, Jean Pesme et Hisham Waly pour leur appui et celui de leurs équipes tout au long du projet.

Le rapport a tiré grand profit des observations du comité de lecture, constitué au niveau du stade conceptuel d'Uri Dadush (Associé senior, Carnegie Endowment for International Peace), Ivailo Izvorski (Manager, Banque mondiale), Adesinaola Odugbemi (Chargé de communication senior, Banque mondiale) et Alexandria Valerio (Économiste senior, Banque mondiale) et au niveau du rapport préliminaire de Mohamed Chafiki (Directeur des Études et des prévisions financières, Ministère de l'économie et des finances), Sébastien Dessus (Économiste principal, Banque mondiale), Ishac Diwan (Professeur invité, École d'économie de Paris), Ivailo Izvorski (Manager, Banque mondiale) et Hedi Larbi (Professeur invité, Harvard Kennedy School). Les auteurs du rapport ont bénéficié des observations avisées de divers experts de la région, dont beaucoup ont envoyé des commentaires écrits. Il convient de citer notamment Nicolas Blancher (Chef de mission, Fonds monétaire international), Kamel Braham (Chargé de programme), Kevin Carey (Économiste principal), Quy-Toan Do (Économiste senior), Afef Haddad (Coordinatrice de programme pays), Arthur Foch (Spécialiste politique de télécommunication), Michael Hamaide (Chargé de pays senior), Mélise Jaud (Économiste), Andrea Liverani (Chargé du programme développement durable), Philippe de Meneval (Chargé de programme commerce et compétitivité), Carlo Maria Rossotto (Spécialiste principal de politique de télécommunication) et Dorte Verner (Économiste principale agriculture). La rédaction et la clarté du Mémoire ont été par ailleurs grandement améliorées par la relecture attentive et minutieuse du rapport final par Ibtissam Alaoui (Chargée de communication), Kamel Braham (Chargé de programme éducation), Auguste Tano Kouame (Manager), et Marie-Françoise Marie-Nelly (Directrice pour le Maghreb).

La préparation du rapport a bénéficié d'une consultation étroite avec le Conseil économique, social et environnemental (CESE), Bank Al-Maghrib (BAM) et le Haut-Commissariat au Plan (HCP). L'équipe tient à remercier tout particulièrement Nizar Baraka (Président du CESE), Abdellatif Jouahri (Gouverneur de BAM), et Ahmed Lahlimi (Haut-Commissaire du HCP), ainsi que leurs collaborateurs Driss Guerraoui (Secrétaire général du CESE), Mohamed Taamouti (Directeur des études et des relations internationales, BAM) et Abdelhak Allal (Directeur de la comptabilité nationale, HCP) pour leur disponibilité et la qualité de la coopération.

D'autres personnalités de tout premier plan ont contribué à enrichir le rapport à travers des échanges extrêmement fructueux et enrichissants sur certaines thématiques du rapport au cours de la période 2014-2016. Il convient de citer en particulier (par ordre alphabétique) Fouad Abdelmoumni (Secrétaire général de Transparency Maroc), Aziz Ajbilou (Secrétaire général du Ministère des affaires générales et de la gouvernance), Abdelali Benamour (Président du Conseil de la concurrence), Mohammed Benayad (Secrétaire général du Ministère chargé du commerce extérieur), Miriem Bensalah Chaqroun (Présidente de la Confédération générale des entreprises du Maroc), Mohamed Berrada (Professeur émérite à l'Université Hassan II de Casablanca), Mohammed Boussaid (Ministre de l'économie et des finances), Mohamed Chafiki (Directeur des études et des prévisions financières, Ministère de l'économie et des finances), Zouhair Chorfi (Directeur général de l'administration des douanes et impôts Indirects), Karim El-Aynaoui (Directeur de l'OCP Policy Center), Nouh El-Harmouzi (Directeur du Centre scientifique arabe d'études et de recherches humaines), Mohamed El-Kettani (Président Directeur-Général du Groupe Attijariwafa Bank), Tarik El-Malki (enseignant-chercheur à l'Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises), Jaouad Hamri (ancien Directeur de l'Office des Changes), Habib El-Malki (Président du Centre marocain de conjoncture), Rupert Joy (Ambassadeur et Chef de la délégation de l'Union européenne), Omar Kabbaj (Conseiller de Sa Majesté le Roi), Saïd Khairoun (Président de la Commission des finances et du développement économique, Chambre des Représentants), Ayache Khellaf (Directeur de la prévision et de la prospective au HCP), Jawad Kerdoudi (Président de l'Institut marocain des relations internationales), Driss Ksikes (Directeur du Centre de recherche de HEM Business School), Abdelghni Lakhdar (Conseiller économique du Chef de Gouvernement), Raul de Luzenberger (Chef adjoint de la délégation de l'Union européenne), Jean-Luc Martinet (membre de la Chambre française de commerce et d'industrie du Maroc), Redouane Mfadel (Chroniqueur Luxe Radio), Mohamed Tawfik Mouline (Directeur général de l'Institut royal des études stratégiques), Saïd Mouline (Directeur général, Agence nationale pour le développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique), Marta Moya Díaz (Chef de section, délégation de l'Union européenne), Abdelaziz Nihou (Conseiller économique à la primature), Driss Ouaouicha (Président de l'Université Al Akyawayn), Youssef Saadani (Directeur des études économiques à la Caisse de dépôt et de gestion), Nadia Salah (Directeur des rédactions, Groupe Eco-Médias), Marie-Cécile Tardieu (Chef du Service économique auprès de l'Ambassade de France), et Faouzia Zaâboul (Directrice du Trésor au Ministère de l'économie et des finances).

L'équipe tient aussi à exprimer ses vifs remerciements pour l'attention et l'intérêt que les Secréaires généraux des différents ministères ont apporté au projet de Mémoire à la fois lors de la présentation du Résumé analytique le 30 juin 2016, puis à travers les séries de commentaires écrits et suggestions constructives coordonnés par le Ministère des affaires générales et de la gouvernance et émis par le Ministère de l'intérieur, le Ministère de l'économie et des

finances, le Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime, le Ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle, le Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres, le Ministère de l'équipement, du transport et de la logistique, le Ministère de l'industrie, du commerce, de l'investissement et de l'économie numérique, le Ministère de la santé, le Ministère de l'énergie, des mines, de l'eau et de l'environnement, le Ministère de la solidarité, de la femme, de la famille et du développement social, le Ministère de l'emploi et des affaires sociales, le Ministère de la fonction publique et de la modernisation de l'administration, le Haut-Commissariat au Plan et Bank Al-Maghrib.

En outre, le Mémorandum a été grandement enrichi par les nombreuses opportunités d'échanges au cours de la phase de préparation du rapport avec des représentants du Gouvernement, de la société civile et du monde académique. Nous sommes particulièrement reconnaissants aux nombreux organisateurs de conférences, ateliers et séminaires de nous avoir donné l'opportunité de présenter les grands thèmes du Mémorandum au cours des deux dernières années. Au début de 2014, les thématiques liées à la promotion d'une société ouverte pour une économie prospère et résiliente ont notamment été exposées (par ordre chronologique) au Conseil économique, social et environnemental (CESE), au Bureau de la Banque mondiale lors d'un Atelier sur le marché du travail, au Haut-Commissariat au Plan (HCP), à l'OCP Policy Center, à l'École de gouvernance et d'économie de Rabat (EGE), au Forum de Paris-Casablanca Round, au Centre de recherche de HEM Business School (CESEM), lors d'un séminaire à la Chambre des Conseillers du Parlement marocain, à l'Université Hassan II à Casablanca, à la Chambre française de commerce et d'industrie du Maroc (CFCIM) ; lors d'une conférence co-organisée avec le Ministère de l'économie et des finances sur l'ouverture commerciale du Maroc; et à la Confédération générale des entreprises du Maroc (CEGEM). À partir de l'automne 2014, les thématiques liées au capital immatériel ont à leur tour été exposées au Conseil économique, social et environnemental (CESE), à l'Université internationale de Rabat (UIR), à l'École nationale de santé publique (ENSP), à l'Université Al Akhawayn à Ifrane, à l'Association des femmes chefs d'entreprises du Maroc (AFEM), à l'OCP Policy Center, à la Fondation Attijariwafa Bank, à l'Institut marocain des relations Internationales (IMRI), au Centre scientifique arabe d'études et de recherches humaines (CAS-ERH), au Centre marocain de conjoncture (CMC), à la Délégation et aux États membres de l'Union européenne, au Colloque international sur le modèle de développement du Maroc organisé à Skhirat par le Ministère de l'économie et des finances, et lors de deux réunions interministérielles organisées par le Ministère des affaires générales et de la gouvernance à Rabat en juin et octobre 2016.

Nous remercions sincèrement toutes les contributions et tous les soutiens reçus, sans d'aucune manière suggérer que les divers experts et institutions consultés soient nécessairement en accord avec l'analyse et les conclusions du Mémorandum, dont nous prenons l'entière responsabilité.

Le Mémorandum s'est appuyé à la fois sur une série de rapports de la Banque mondiale préparés en parallèle au Mémorandum et sur une série de documents et notes de travail élaborés spécifiquement pour informer le Mémorandum :

Les chapitres 1 et 2 sur le Maroc en 2016 et en 2040 s'appuient sur des notes de travail portant sur « La comptabilité de la croissance au Maroc » et « Les scénarios de croissance du Maroc à moyen terme » préparées par Khalid El Massnaoui et Jean-Pierre Chauffour ; et sur la note de travail « Contribution économique de la surexploitation des eaux souterraines au Maroc » préparée par Rachid M. Doukkali et Johan Grijsen.

Le chapitre 3 sur les institutions d'appui au marché repose sur le document de travail intitulé « Un défi décisif pour l'investissement et l'emploi au Maroc : renforcer le cadre institutionnel pour une application équitable des règles entre les acteurs économiques » préparé par Philippe de Ménéval et Morgane Breuil ; le document de travail intitulé « Are Minimum Wages and Payroll Taxes a Constraint to the Creation of Formal Jobs in Morocco ? » préparé par Diego F. Angel-Urdinola, Abdoul Gadiry Barry et Jamal Guennouni ; et le rapport intitulé « Trade and EU Integration : Strengthening Morocco's Competitiveness » préparé par une équipe de la Banque mondiale sous la supervision de Jean-Pierre Chauffour (World Bank 2013 Report No. AUS4799). Ce chapitre se fonde également sur la note de travail intitulée « Le haut débit : plate-forme de l'économie numérique et enjeu critique pour le développement du Maroc » préparée par Arthur Foch et Carlo Maria Rossotto.

Le chapitre 4 sur les institutions et services publics s'appuie principalement sur le document de travail intitulé « État de droit, justice et capital immatériel » préparé par Paul Scott Prettitore, Eva Maria Melis et Jean-Pierre Chauffour et le document de travail intitulé « Gouvernance des services publics » préparé par Fabian Seiderer, Elisabeth Sandor et Jean-Pierre Chauffour. Ce chapitre s'appuie également sur la note de travail intitulée « Modernisation de l'administration et réformes de la Fonction publique » préparée par Khalid El-Massnaoui et Jean-Pierre Chauffour.

Le chapitre 5 sur le capital humain s'appuie sur trois documents de travail portant sur i) « L'éducation » préparé par Kamel Braham, Youssef Saadani et Jean-Pierre Chauffour ; ii) « La santé » préparé par Dorothée Chen, Patrick Mullen, Emre Ozaltin et Jean-Pierre Chauffour ; et iii) « Le développement de la petite enfance » préparé par Safaa El-Kogali et Caroline Krafft.

Le chapitre 6 sur le capital social s'appuie principalement sur le rapport intitulé « Maroc : équilibrer les chances - renforcer l'autonomisation des femmes pour une société plus ouverte, inclusive et prospère » préparé par Daniela Marotta et Paul Scott Prettitore (World Bank 2015 Report No. 97778) et sur la note de travail intitulée « Nurturing Morocco Social Capital : Trust, Civic Cooperation, and Association » préparée par Roberto Foa, Andrea Liverani et Jean-Pierre Chauffour.



## Avant-propos

Dix ans après le dernier Mémorandum économique pays (MEP) de la Banque mondiale consacré au Maroc, le Mémorandum 2017 intitulé « *Le Maroc à l'Horizon 2040 : Investir dans le Capital Immatériel pour Accélérer l'Émergence Économique* » documente les avancées économiques et sociales réalisées par le Royaume au cours des dernières décennies et analyse les obstacles que le Maroc doit surmonter pour que le rattrapage économique que connaît actuellement le pays puisse s'amplifier et se transformer en mouvement durable de convergence économique et d'amélioration du bien-être de l'ensemble de la population. Fort de ces avancées, le Maroc a en effet l'ambition légitime d'accélérer son rattrapage économique vers les pays avancés au cours des prochaines décennies et de devenir le premier pays non producteur de pétrole de la région MENA à rejoindre le club des pays émergents.

Pour appréhender les voies possibles d'un tel rattrapage, le présent Mémorandum établit un diagnostic de la performance économique et sociale du Royaume au cours des 15 dernières années avant de se projeter en 2040, c'est-à-dire à l'horizon de la prochaine génération, et d'analyser les scénarios économiques qui permettraient de doubler le rythme actuel de convergence de l'économie marocaine vers les pays d'Europe du sud (Espagne, France, Italie, Portugal). Un scénario vertueux – mais réaliste – suggère que le PIB par habitant du Maroc (en parité de pouvoir d'achat) pourrait atteindre près de 45 % de celui d'un Européen du sud en 2040 contre 22 % actuellement.

Le Mémorandum présente ensuite les voies de politiques économiques ainsi que les circonstances en matière d'économie politique qui permettraient de réaliser un tel scénario vertueux de rattrapage économique accéléré. Ce scénario repose sur une augmentation durable de la productivité de l'économie marocaine à travers une plus grande accumulation de capital immatériel ; une notion qui renvoie à la fois à la qualité du capital institutionnel, du capital humain et du capital social des pays. À ce titre, le Mémorandum a également l'ambition d'apporter des pistes de réflexion à la question soulevée par SM le Roi Mohammed VI lors de son Discours du Trône de juillet 2014 sur la façon dont le capital immatériel pourrait devenir le « *critère fondamental dans l'élaboration des politiques publiques afin que tous les Marocains puissent bénéficier des richesses de leur pays* ».



# Aperçu général

*Au cours des quinze dernières années, le Maroc a réalisé des avancées incontestables, tant sur le plan économique et social que sur celui des libertés individuelles et des droits civiques et politiques.* Ces avancées se sont notamment traduites par une croissance économique relativement élevée, une augmentation sensible de la richesse nationale et du niveau de vie moyen de la population, une éradication de l'extrême pauvreté, un accès universel à l'éducation primaire et, globalement, un meilleur accès aux services publics de base et enfin un développement considérable des infrastructures publiques. Grâce à ces avancées, le Maroc a pu enclencher un processus de rattrapage économique vers les pays d'Europe du sud (Espagne, France, Italie, Portugal).

*Alors que de nombreux indicateurs économiques sont sur la bonne voie, il en est un, cependant, qui accuse toujours un retard : celui qui concerne l'insertion des jeunes dans la société.* Avec environ un jeune sur deux âgés de 25 à 35 ans disposant d'un emploi – souvent informel et précaire – l'emploi des jeunes constitue un défi majeur. Le Maroc est également confronté à la nécessité de répondre à une demande moins immédiate mais tout aussi pressante que celle de l'emploi qui concerne l'aspiration d'une jeunesse à un niveau de vie pouvant se rapprocher rapidement de celui que connaissent les pays plus avancés. Or, le processus de convergence économique enclenché depuis 15 ans est relativement lent, notamment en comparaison de celui affiché par d'autres pays émergents qui ont réussi à combler leur retard de façon significative. Même si la situation politique nationale a largement évolué depuis 2011, les aspirations de la jeunesse marocaine à un avenir meilleur demeurent présentes.

*Dans ce contexte, quelles sont les conditions économiques et d'économie politique qui pourraient permettre au Maroc d'accélérer significativement et durablement sa croissance, de façon à créer des emplois de qualité pour le plus grand nombre et à se rapprocher en l'espace d'une génération des niveaux de revenu et de richesse des pays les plus avancés ?* Telle est la question à laquelle tente de répondre le Mémoire économique pays 2017 en établissant, dans un premier temps, un diagnostic de la performance économique récente et des perspectives du Maroc à l'horizon 2040, et, dans un second temps, en présentant les réformes économiques qui pourraient permettre de réaliser un scénario

ambitieux mais réaliste qui viserait à doubler le rythme actuel de convergence de l'économie marocaine vers les pays d'Europe du sud.

***Quelques faits stylisés de l'économie marocaine en 2016 :***

- Les progrès économiques et sociaux indéniables réalisés au cours de la dernière décennie ne peuvent être tenus pour définitivement acquis. Du côté de l'offre, l'effort important d'investissement – principalement de la part de l'État et des entreprises publiques – ne s'est pas encore traduit par des gains de productivité significatifs et ne peut être poussé davantage. Du côté de la demande, la croissance a été principalement tirée par la demande intérieure sur fond d'augmentation de l'endettement de l'État, des entreprises et des ménages.
- La dynamique structurelle de l'économie marocaine fait apparaître trois tendances essentielles : une difficulté d'allocation du travail non qualifié qui découle d'une industrialisation globalement insuffisante nonobstant des succès retentissants dans certains secteurs émergents (automobile, aéronautique, agroalimentaire, énergies renouvelables, etc.) ; une difficulté d'allocation du travail qualifié résultant de la lenteur de la montée en gamme du tissu économique, et notamment des demandes de cadres moyens et supérieurs ; et une difficulté d'allocation des talents conduisant à un faible dynamisme entrepreneurial. Peu structurées, de taille modeste et faiblement internationalisées, les entreprises marocaines s'avèrent globalement peu dynamiques et innovantes.

***Quel Maroc à l'horizon 2040 ?*** Atteindre et conserver pendant 25 années un niveau élevé de croissance économique inclusive et de création d'emplois de qualité constitue l'un des défis politiques et économiques majeurs pour le Maroc. L'examen des scénarios possibles se caractérise par les faits saillants suivants :

- La transition démographique, l'urbanisation de la société dans un contexte de régionalisation avancée, et la montée du niveau de formation de la population sont trois tendances profondes et structurelles qui touchent la société et qui constituent une fenêtre d'opportunité unique dans l'histoire du Maroc. En particulier, le faible taux de dépendance (part des moins de 15 ans et des plus de 65 ans dans la population totale) prévu jusqu'en 2040 constitue un véritable atout démographique.
- Cependant, ces tendances structurelles ne suffiront pas à elles seules à déclencher une accélération durable de la croissance. Afin d'échapper à ce que l'on appelle « la trappe des pays à revenu intermédiaire », le Maroc devra atteindre et - plus important encore - conserver pendant une génération au moins des gains de productivité plus élevés que par le passé.
- Le scénario qui consiste à extrapoler les tendances observées pendant la période 2000-2015 (forte accumulation de capital fixe, créations d'emplois limitées, et faibles gains de productivité) repose sur une mécanique

d'accumulation de capital qui apparaît difficilement soutenable d'un point de vue macroéconomique : le taux d'investissement ne peut continuer à croître indéfiniment. Sans accélération des gains de productivité, la croissance ne peut que décélérer. La dynamique atone des années récentes peut s'interpréter comme une préfiguration de ce scénario de lente convergence.

- Les gains de productivité constituent la clé de voûte d'une croissance forte et viable à long terme à même d'améliorer le bien-être et la prospérité des Marocains tout en renforçant la paix et la stabilité sociale. Le scénario de rattrapage économique accéléré fait l'hypothèse d'une hausse de la productivité totale des facteurs de 2 % par an et d'une hausse du taux d'emploi de la population en âge de travailler, qui passerait de 45 % en 2015 à 55 % en 2040, principalement par l'effet d'une hausse du taux d'emploi des femmes, aujourd'hui extrêmement faible à environ 23 %. L'effet cumulé des hausses de la productivité et du taux d'emploi conduirait à une croissance tendancielle plus forte et durable, d'au moins 4,5 % par an jusqu'en 2040.
- Doubler les gains de productivité à 2 % par an pendant plusieurs décennies représente un vrai défi car cela suppose une transformation structurelle profonde de l'économie et des gains d'efficacité substantiels. Les gains de productivité supplémentaires ne découleront pas uniquement de nouveaux investissements en capital fixe mais d'un effort accru pour accumuler davantage de capital immatériel, c'est-à-dire de capital humain, institutionnel et social. Les évolutions de la productivité et du capital immatériel sont en grande partie liées, et c'est autour de ces deux variables clés que se détermineront la trajectoire de croissance et l'évolution du bien-être de la population marocaine à l'horizon 2040.
- En réorientant prioritairement ses politiques publiques vers le développement de son capital immatériel, le Maroc serait naturellement amené à faire évoluer sa stratégie de développement et à renforcer la gouvernance des politiques sectorielles.

### ***Quelles voies doivent être empruntées pour réaliser l'émergence économique ?***

L'accélération durable de la productivité totale des facteurs ne pourra résulter d'une seule réforme, aussi ambitieuse soit-elle. En d'autres termes, l'augmentation du capital immatériel du Maroc sera nécessairement multiforme et devra viser à promouvoir un contrat social fondé sur la promotion d'une société ouverte ; c'est-à-dire sur le renforcement des institutions, le recentrage de l'action de l'État sur ses fonctions régaliennes, le développement du capital humain et le renforcement du capital social.

### ***Investir dans les institutions d'appui au marché :***

- Allouer le capital de manière plus concurrentielle. Pour débrider le moteur de l'innovation, le Maroc pourrait agir dans les trois domaines stratégiques

suivants : renforcer la concurrence et lutter contre l'ensemble des rentes ; mieux informer les acteurs économiques aux décisions qui les concernent et les y associer davantage, en particulier les acteurs locaux ; et promouvoir un changement culturel à l'égard de l'entreprise et de l'innovation.

- Allouer le travail de manière plus efficiente et inclusive. Les estimations suggèrent qu'une refondation du Code du travail augmenterait significativement la participation économique et l'emploi, notamment l'emploi formel des jeunes et des femmes, et réduirait le chômage tout en préservant les salaires. La réforme pourrait viser à assouplir significativement la réglementation du travail, à renforcer la sécurité des travailleurs et à améliorer l'efficacité des politiques actives du marché du travail.
- Intégrer davantage l'économie mondiale et les chaînes de valeur globales. Une plus forte intégration du Maroc dans l'économie internationale passerait par la disparition du « biais anti-export » qui continue à caractériser les institutions et les politiques gouvernant les échanges extérieurs, notamment par un assouplissement du régime de change, une libéralisation du contrôle des capitaux, une réduction des barrières tarifaires et non tarifaires, une meilleure facilitation du commerce et une amélioration du régime d'investissement. Les perspectives d'un accord de libre-échange complet et approfondi (ALECA) ambitieux avec l'Union européenne et la nécessaire mise à niveau des règles et réglementations du Maroc dans de nombreux secteurs constitueraient un objectif stratégique doté d'un fort potentiel de transformation pour l'économie marocaine.

### *Investir dans les institutions et les services publics :*

- Renforcer l'état de droit et la justice. Le Maroc aurait tout intérêt à veiller à appliquer les nouveaux droits conformément à l'esprit de la nouvelle Constitution et de la Charte de la réforme du système judiciaire, y compris à travers des dispositions complémentaires qui paraissent nécessaires pour envoyer rapidement un signal fort de changement effectif en vue d'une meilleure protection des personnes, des biens et des contrats.
- Moderniser l'administration publique. Les voies de réforme de la fonction publique généralement suivies dans le monde visent à décentraliser les responsabilités en matière de gestion des ressources humaines, à responsabiliser les gestionnaires, à accroître la flexibilité des politiques de recrutement et de développement de carrière, à encourager la performance individuelle et collective et, plus largement, à débureaucratiser l'administration. Les priorités pour le Maroc viseraient à décentraliser l'État ; à réformer la fonction publique en introduisant effectivement les notions de performance et de résultats dans la gestion des ressources humaines ; à réduire les coûts de fonctionnement de l'administration par un meilleur contrôle des effectifs et de la masse salariale ; et à lancer une réflexion plus globale et stratégique sur la notion même de fonction publique au XXI<sup>e</sup> siècle.
- Améliorer la gouvernance des services publics. Le renforcement de la gouvernance des services publics suppose de placer le citoyen-usager au cœur du

système comme bénéficiaire et régulateur de celui-ci et notamment de donner pleinement la parole au citoyen-usager ; de systématiquement informer le public et de rendre des comptes ; de simplifier et de rapprocher la décision de l'usager ; et d'expérimenter et d'évaluer de nouvelles approches en matière de service au public.

### ***Investir dans le capital humain :***

- Placer l'éducation au cœur du développement. Pour être efficace, la réforme éducative doit être réaliste et sélective. Elle devrait s'attaquer aux contraintes majeures, dans le cadre d'une « thérapie de choc » visant à provoquer un « miracle éducatif », c'est-à-dire une amélioration très significative du niveau des élèves marocains. Cela exigerait la modernisation du système éducatif dans son ensemble ; une meilleure sélection et formation des enseignants ; l'adoption d'une nouvelle gouvernance de l'école publique ; le développement d'une offre éducative alternative (écoles à charte, chèques-éducation, écoles libres, etc.) ; et la promotion des compétences dites du XXI<sup>e</sup> siècle, notamment par un plus grand usage des technologies de l'information et de la communication à l'école.
- Investir dans la santé pour une meilleure santé économique. En appui à la stratégie du Gouvernement, et pour renforcer l'autre dimension essentielle du capital humain, les axes prioritaires de réforme devraient viser à étendre la couverture médicale et adapter l'offre de soins ; mobiliser et améliorer l'efficacité d'allocation des dépenses de santé en faveur des soins de santé primaire ; et parallèlement renforcer significativement la gouvernance du système de santé pour garantir l'efficacité des nouveaux moyens en accroissant la redevabilité de tous les acteurs, en remobilisant les personnels de santé et en introduisant un système d'information et de gestion sanitaire intégré.
- Développer la protection et l'éducation de la petite enfance. Que ce soit sur le plan des droits de l'homme, de l'égalité des chances ou encore de l'efficacité économique, il faudrait veiller à ce que tous les enfants marocains puissent bénéficier d'une meilleure protection et d'un meilleur développement lors de la petite enfance. Ceci nécessite des efforts importants d'information et de campagnes publiques de sensibilisation sur l'importance de la petite enfance ; une meilleure coordination des politiques et programmes de soutien de l'État ; des investissements de qualité supplémentaires au niveau préscolaire ; et une plus grande information et responsabilisation des parents, notamment des pères.

### ***Investir dans le capital social :***

- Réaliser la parité entre les sexes. Beaucoup reste à faire pour améliorer l'accès des femmes aux opportunités économiques et augmenter leur autonomie. Les politiques pourraient être infléchies autour de trois axes majeurs : accroître

les opportunités économiques pour les femmes ; encourager l'émancipation, la liberté d'action et l'autonomie des femmes ; et systématiser la prise en compte du genre dans l'action politique et poursuivre la modernisation du droit.

- Encourager une plus grande confiance interpersonnelle. La gamme des moyens permettant à un pays d'augmenter son capital social est assez limitée car on ne décrète pas la confiance générale entre les citoyens, pas plus que le savoir-vivre, le savoir-être ou le savoir-faire ensemble. Le capital social est un sous-produit de facteurs structurels permanents ou hérités du passé difficilement modifiables (la géographie, l'histoire, la culture). Pour autant, des travaux ont mis en évidence la possibilité d'accroître le niveau de capital social en faisant en sorte que la règle de droit soit mieux appliquée et respectée ; en promouvant le sens civique et l'exemplarité dans toutes les sphères de décision ; en encourageant l'engagement associatif et le développement de la société civile ; et en accompagnant l'évolution des mentalités et des normes socioculturelles, notamment à travers des campagnes d'information ciblées.

***Enfin, le Mémoire discute les conditions en matière d'économie politique susceptibles d'engendrer un nouveau processus ambitieux de réforme.*** La question n'est plus alors « que faire ? » mais « comment faire ? ». Comment faire pour que les réformes identifiées soient mises en œuvre dans des conditions permettant d'améliorer significativement le bien-être social des Marocains ? Quelles sont les forces sur lesquelles s'appuyer pour favoriser un nouvel équilibre dans la société porteur de bien-être social accru ? Cela suppose généralement de mieux faire connaître et appliquer les « règles du jeu » ou d'adopter et de mettre en œuvre de nouvelles règles lorsque cela s'avère nécessaire :

- Le Mémoire estime que, même en l'absence de changements des « règles du jeu » à proprement parler, informer les acteurs (entreprises, ménages, citoyens, etc.) des causes et conséquences des politiques publiques suivies, diffuser des idées et des concepts nouveaux, et débattre des règles du jeu existantes peut aider à modifier l'équilibre entre les différentes composantes de la société et ainsi engendrer le changement désiré (par exemple la réforme de l'éducation). Augmenter le niveau des connaissances, renforcer la redevabilité et la transparence, et encourager l'évaluation des politiques sont trois mécanismes qui permettent aux acteurs de revoir leurs positions en permanence.
- Lorsque qu'une meilleure connaissance des règles du jeu n'est pas suffisante pour modifier les équilibres, le Mémoire présage que deux circonstances exceptionnelles seraient en mesure de changer les règles du jeu et de favoriser une accélération de la transition du Maroc vers une société plus ouverte : la mise en œuvre rapide et complète de l'esprit et des principes de la Constitution de 2011 et la mise en œuvre non moins rapide et complète d'un accord de libre-échange complet et approfondi (ALECA) ambitieux avec l'Union européenne.

# Résumé analytique

*Au cours des quinze dernières années, le Maroc a réalisé des avancées incontestables, tant sur le plan économique et social que sur le plan des libertés individuelles et des droits civiques et politiques.* Depuis la fin des années 1990, le Maroc a réussi à accélérer son rythme de croissance après deux décennies de croissance relativement faible, permettant ainsi de quasiment doubler son PIB par habitant et de commencer à réduire l'écart de niveau de vie avec les pays d'Europe du sud. La croissance économique retrouvée s'est par ailleurs traduite par une augmentation de la richesse totale du pays et par des avancées importantes sur le plan social, avec une éradication de la pauvreté extrême, une forte diminution du taux de pauvreté au seuil national, une augmentation de l'espérance de vie, un meilleur accès aux services publics de base, y compris un accès universel à l'éducation primaire, et un développement considérable des infrastructures publiques (eau, électricité, transport).

*L'augmentation du revenu par habitant a bénéficié de la mise en œuvre d'importantes réformes institutionnelles visant à ouvrir la société.* Les révisions de la Constitution en 1992 et 1996 ont amorcé un processus de démocratisation et de modernisation des institutions publiques à travers la création d'institutions plus représentatives, tout en reconnaissant de nouvelles libertés économiques telles que la liberté d'entreprise. Dans la foulée de ces changements constitutionnels et de l'impulsion donnée aux réformes par SM Le Roi Mohammed VI lors de son accession au trône en 1999, des réformes ambitieuses et de nouvelles lois ont été adoptées pour libéraliser et ouvrir graduellement l'économie, pour privatiser certaines entreprises publiques, pour restructurer le système financier, pour renforcer la gouvernance publique et la règle de droit, et pour garantir un nombre croissant de droits humains fondamentaux. La mise en place de l'Instance Équité et Réconciliation en 2004 a consacré la justice transitionnelle comme mode de rétablissement de la vérité et de réparation des injustices et violations des droits de l'homme commises dans le passé. Les droits des femmes ont été substantiellement renforcés avec la révision unanimement saluée du Code de la famille (Moudawana) en 2004.

*Fort de ces avancées, le Maroc a l'ambition légitime d'atteindre le statut d'économie à revenu intermédiaire élevé et d'accélérer son rattrapage économique*

*vers les pays avancés.* À cette fin, de grands projets structurants ont été réalisés ou sont en cours de réalisation, parmi lesquels on peut citer le port de Tanger-Med, le réseau autoroutier, et une série de stratégies sectorielles ambitieuses couvrant l'ensemble des secteurs de l'économie : agriculture et pêche, énergie et mines, bâtiments et travaux publics, industries manufacturières et services, notamment le tourisme et les technologies de l'information et de la communication. Un réseau d'écosystèmes s'articulant autour de projets industriels intégrés est en train d'émerger autour de la valorisation de l'exploitation du phosphate, de l'agroalimentaire, de l'industrie pharmaceutique, de l'automobile, de l'aéronautique et des autres nouveaux métiers mondiaux. En 2015, l'industrie automobile marocaine, dans le cadre du groupe Renault, a assemblé près de 230 000 voitures avec la perspective prochaine d'atteindre 400 000 voitures. Au début de 2016, le Maroc a inauguré la plus grande centrale solaire thermodynamique du monde et s'est fixé pour objectif de fournir plus de 52 % d'énergie renouvelable d'ici à 2030. En 2017, le Maroc ouvrira la première ligne ferroviaire à très grande vitesse du continent africain. En 2018, le port Tanger-Med deviendra après son extension le plus grand hub de transit maritime en Méditerranée et en Afrique. En 2019, l'implantation en cours du constructeur Peugeot-Citroën devrait se traduire par la production de 90 000 moteurs et véhicules avant d'atteindre le chiffre de 200 000 à terme, renforçant ainsi le positionnement du Maroc sur la carte mondiale de la construction automobile. En 2020, le Maroc a pour ambition de faire partie des 20 plus grandes destinations touristiques mondiales en accueillant 20 millions de touristes. D'autres exemples de réussites spectaculaires et de projets ambitieux pourraient être cités. À bien des égards, l'évolution du Maroc au cours des quinze dernières années fait figure d'exception dans une région du monde en proie à de très grandes difficultés politiques, économiques et sociales.

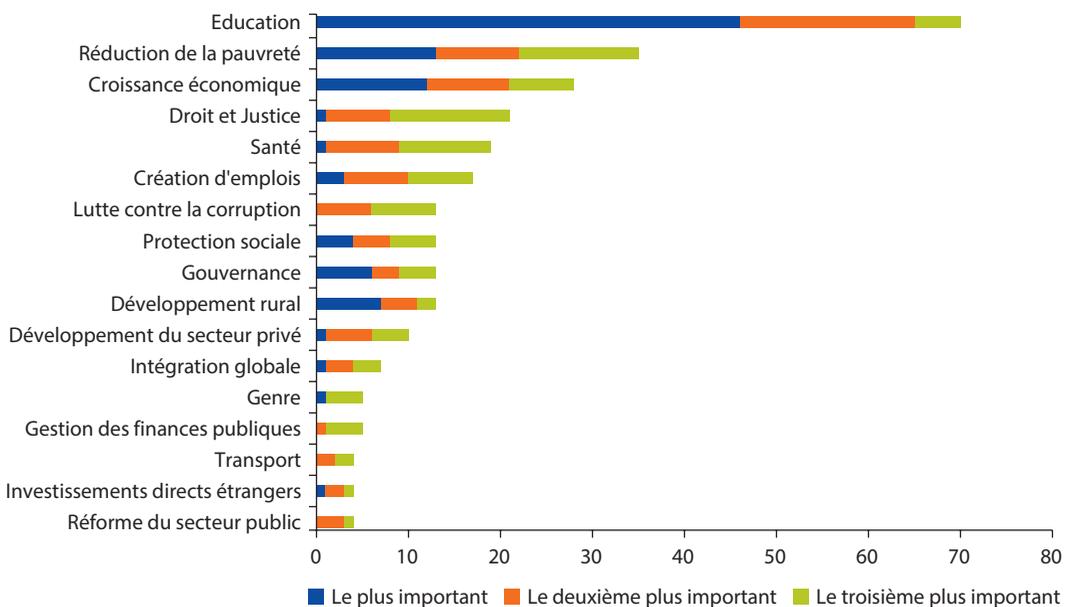
*Alors que de nombreux indicateurs économiques sont sur la bonne voie, la question de l'insertion des jeunes dans la société constitue un défi majeur pour le pays.* Les opportunités données aux jeunes, leur participation à la vie économique et sociale sont les indices les plus révélateurs pour évaluer le niveau de cohésion sociale d'un pays. Au Maroc, l'enjeu de l'emploi des jeunes revêt une dimension quantitative à court terme et plus qualitative à moyen terme<sup>1</sup> :

- Au Maroc où environ un jeune sur deux âgé de 25 à 35 ans dispose d'un emploi, souvent informel et précaire, l'emploi des jeunes constitue à brève échéance un défi majeur pour l'avenir de la société<sup>2</sup>. En effet, l'emploi conditionne l'atteinte d'autres objectifs économiques et sociaux essentiels : réduire la pauvreté et les inégalités, augmenter le bien-être individuel, accroître le poids de la classe moyenne, promouvoir l'égalité homme-femme, financer durablement les mécanismes de solidarité et conforter la paix sociale.
- Le Maroc est également confronté à la nécessité de répondre à une demande - moins immédiate mais tout aussi pressante que celle de l'emploi - qui concerne l'aspiration d'une jeunesse à un niveau de vie qui puisse se rapprocher plus rapidement de celui que connaissent les pays plus avancés à travers des emplois de meilleure qualité. Même lorsque leurs conditions matérielles s'améliorent,

les jeunes souffrent parfois d'un sentiment de privation et d'injustice lorsqu'ils se comparent à d'autres groupes de référence ou lorsque les politiques publiques, notamment celles de l'emploi, ne sont pas en ligne avec leurs attentes<sup>3</sup>. Même si la situation politique nationale a largement évolué depuis 2011, les aspirations de la jeunesse marocaine à un avenir meilleur demeurent présentes.

*Par-delà ces préoccupations – et les réformes techniques qu'elles appellent – c'est la question fondamentale du renforcement du contrat social qui se trouve aujourd'hui posée au Maroc.* Comment faire pour que les politiques publiques, souvent volontaristes, se traduisent par des emplois plus nombreux, plus rémunérateurs et plus équitablement répartis ? L'avenir du pays est entre les mains de sa jeunesse, une jeunesse plus qualifiée, plus urbanisée et mieux connectée au reste du monde. Mais, au-delà des succès incontestables engrangés par le Maroc ces dernières années, notamment vis-à-vis des autres pays de la région, cette jeunesse dispose-t-elle des atouts nécessaires, notamment en terme de formation, pour relever les défis de l'économie de la connaissance dans une société de plus en plus globalisée ? L'éducation est généralement perçue comme le défi prioritaire à relever pour le développement du Maroc (voir figure 1 ci-après). Une partie de la jeunesse connaît un malaise qui s'exprime notamment par la volonté de nombreux jeunes de tenter leur chance outre-mer et rejoindre les près de 4,5 millions de Marocains officiellement résidant à l'étranger. Selon le Baromètre arabe 2012-2014, plus de 28 % des Marocains et Marocaines interrogés pensent émigrer, principalement pour des raisons économiques.

**Figure 1 Quels sont les problèmes généraux et les priorités de développement du Maroc ?**



Source : Morocco country opinion survey report. World Bank (2014).

*Face aux ambitions économiques du Maroc, l'expérience internationale démontre que rares sont les pays qui ont réussi à franchir le cap de revenu intermédiaire pour se hisser parmi les pays à haut revenu et que ceux qui ont réussi l'ont souvent fait au prix d'énormes efforts et sacrifices*<sup>4</sup>. Selon les travaux de la Commission sur la croissance et le développement, seules treize économies ont été capables d'atteindre et de maintenir une croissance supérieure à 7 % pendant plus de 25 ans depuis 1950<sup>5</sup>. Après une phase généralement encourageante de développement rapide et de modernisation des infrastructures de base, de nombreux pays en développement se retrouvent confrontés à un « plafond de verre » dans leur expansion, c'est-à-dire à des limites au développement largement invisibles et de l'ordre de l'immatériel. Ainsi, malgré des efforts consentis souvent considérables, les politiques publiques peinent à créer les conditions suffisantes d'un rattrapage économique. Des succès industriels notables ne peuvent dissimuler la difficulté d'offrir de plus larges opportunités à la jeunesse. Une transformation structurelle trop lente de l'économie ne permet pas d'accompagner la croissance rapide des flux de diplômés. Les institutions et l'organisation de la société n'évoluent pas suffisamment rapidement pour créer de nouvelles incitations porteuses de développement durable et de création de richesse. L'urbanisation progresse sans créer de secteurs industriels ou de services à forte valeur ajoutée ; un phénomène que le célèbre politologue américain Francis Fukuyama a labélisé de « modernisation sans développement »<sup>6</sup>.

*Compte tenu de ces expériences internationales, quels sont les obstacles que le Maroc devra surmonter pour que les prémisses de rattrapage économique que connaît actuellement le pays puissent se transformer en mouvement durable de convergence économique accélérée ?* Quelles sont les conditions économiques et d'économie politique qui pourraient permettre au Maroc d'augmenter significativement et durablement sa croissance, de façon à créer des emplois de qualité pour le plus grand nombre et à se rapprocher plus rapidement des niveaux de revenu et de richesse des pays les plus avancés ? Pour cerner les voies possibles d'un tel parcours, le Mémoire économique pays 2017 procède en deux temps.

*Dans un premier temps, le Mémoire établit un diagnostic de la performance économique et sociale du Maroc au cours des 15 dernières années avant de se projeter en 2040, c'est-à-dire à l'horizon de la prochaine génération, et de s'interroger sur les conditions qui permettraient de doubler le rythme actuel de convergence de l'économie marocaine vers les pays d'Europe du sud (Espagne, France, Italie, Portugal) et les pays à revenu intermédiaire élevé (principalement les économies émergentes d'Asie du sud-est, d'Afrique et d'Amérique latine)*<sup>7</sup>. Il vise à répondre à des questions importantes telles que : La croissance économique du Maroc depuis 15 ans s'est-elle transformée en richesse nationale ou s'est-elle faite au détriment de l'environnement ? A-t-elle permis une réduction de la pauvreté et des inégalités ? Quel a été le rythme de convergence vers les pays développés tant du point de vue des indicateurs économiques que de celui des indicateurs sociaux ? Le modèle de développement poursuivi au cours de ces années est-il viable ou montre-t-il des signes d'essoufflement ? Est-il vecteur de

transformation structurelle rapide du pays à une époque marquée par l'ouverture extérieure, la libéralisation économique et l'intensification des transferts de technologie ? Quels sont les principaux défis économiques à relever à l'horizon 2040 pour répondre aux attentes de la jeunesse marocaine, notamment en termes d'emploi et de bien-être ? Au cours de ce processus, le Maroc peut-il bénéficier d'effets d'aubaine et d'opportunités notamment du fait de sa transition démographique ? Quelles seraient les caractéristiques économiques d'un scénario de rattrapage accéléré et les implications d'un tel scénario sur le paradigme de développement actuellement suivi par le Maroc ?

*Dans un second temps, le Mémorandum propose d'étudier les voies de politiques économiques qui permettraient de réaliser le scénario vertueux d'un rattrapage économique accéléré à l'horizon 2040.* Comme il sera discuté plus loin, ce scénario suppose une augmentation durable de la productivité du Maroc à travers une plus grande accumulation de son capital immatériel ; une notion qui renvoie à la fois à la qualité des institutions, à la valorisation du capital humain et à la qualité du capital social des pays. Les travaux de la Banque mondiale sur la richesse des nations révèlent en effet que la croissance économique durable et protectrice de l'environnement est avant tout basée sur l'accumulation de capital immatériel<sup>8</sup>. Le « plafond de verre » qui entrave le progrès des nations serait principalement constitué d'éléments immatériels, largement invisibles et difficilement quantifiables tels que la gouvernance, la connaissance, ou la confiance. En traitant des voies et moyens d'accroître le capital immatériel du Maroc, la deuxième partie tente d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes : quelles voies emprunter pour que les institutions d'appui au marché permettent d'allouer le travail et le capital de façon plus efficiente et facilitent une meilleure intégration du Maroc dans l'économie internationale ? Quelles sont les conditions pour que des institutions et services publics plus efficaces permettent de renforcer la justice et l'état de droit, d'augmenter la productivité de l'administration et d'améliorer l'accès et la qualité des services publics ? Comment réformer les systèmes d'éducation et de santé et la prise en charge de la petite enfance pour qu'ils favorisent un accroissement important du capital humain ? Enfin, comment renforcer le capital social du pays (qui sous-tend le progrès dans tous les autres domaines) grâce à une plus grande égalité entre les hommes et les femmes, à une plus grande confiance interpersonnelle et à un plus grand sens civique et de l'intérêt général au sein de la société ? À ce titre, le Mémorandum économique a l'ambition d'apporter des pistes de réflexion à la question soulevée par SM le Roi Mohammed VI lors de son Discours du Trône de juillet 2014 sur la façon dont le capital immatériel pourrait devenir le « critère fondamental dans l'élaboration des politiques publiques afin que tous les Marocains puissent bénéficier des richesses de leur pays »<sup>9</sup>.

## **Le Maroc d'aujourd'hui et de demain**

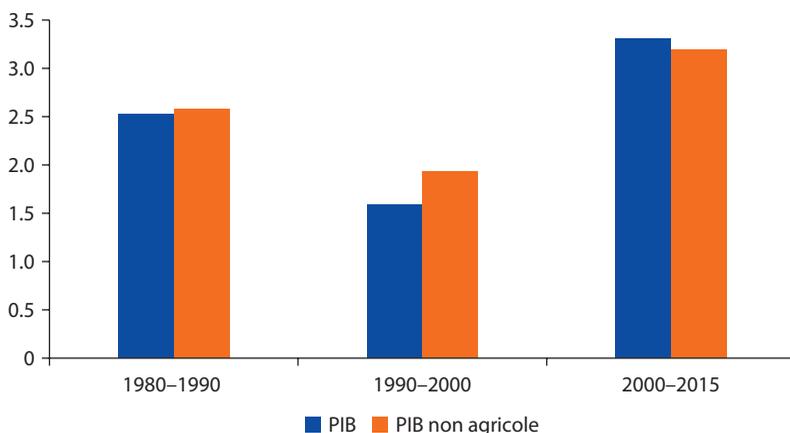
### ***Le Maroc en 2016***

*Après une décennie 1990 en demi-teinte, le Maroc a enclenché un processus de rattrapage économique au début des années 2000 sur la base d'une gestion*

**macroéconomique relativement saine et d'une accélération des réformes structurelles.** Grâce à une croissance annuelle de son PIB par habitant de 3,3 % entre 2000 et 2015 (voir figure 2 ci-après), le Maroc a pu réduire significativement la pauvreté et commencer à répartir les fruits de la croissance. La pauvreté au seuil national (correspondant à 2,15 dollars É.-U./jour) a significativement diminué, passant de 15,3 % en 2001 à 4,8 % en 2014, et la pauvreté extrême a été éradiquée<sup>10</sup>. Au cours de la même période, 40 % de la population marocaine - qui correspond aux personnes les moins favorisées - a vu son bien-être s'améliorer, à la fois en termes absolus et en termes relatifs (amélioration du bien-être des personnes pauvres par rapport à celui des personnes non pauvres), ce qui laisse supposer une augmentation de la prospérité partagée. Le Maroc a également su transformer ce regain de croissance en richesse nette, notamment en accumulant un capital humain, institutionnel et social qui est la source principale du revenu et du bien-être des populations. La richesse totale par habitant (en dollar constant) aurait ainsi augmenté de près de 2,8 % par an en moyenne entre 1999 et 2013, passant de 28 663 dollars É.-U. à 43 535 dollars É.-U.

**Dans un contexte mondial en pleine reconfiguration, le Maroc s'est lancé dans un processus de modernisation accélérée s'appuyant sur de grands projets sectoriels structurants.** Les stratégies mises en œuvre au cours de ces dernières années ont permis d'impulser une nouvelle dynamique dans des secteurs stratégiques tels que l'agriculture, les mines, l'énergie et l'industrie<sup>11</sup>. La mise en œuvre du Plan Maroc Vert a commencé à produire des effets tangibles sur la restructuration et la modernisation de l'agriculture marocaine. La mise en œuvre de la stratégie intégrée Halieutis a permis de positionner le secteur de la pêche parmi les créneaux sectoriels à fort potentiel à l'exportation. La stratégie de valorisation du secteur des mines autour de la modernisation de l'Office chérifien des phosphates (OCP) a hissé l'OCP parmi les leaders mondiaux de son secteur.

**Figure 2 Maroc : Taux de croissance du PIB par habitant, 1980-2015**  
(En pourcentage)



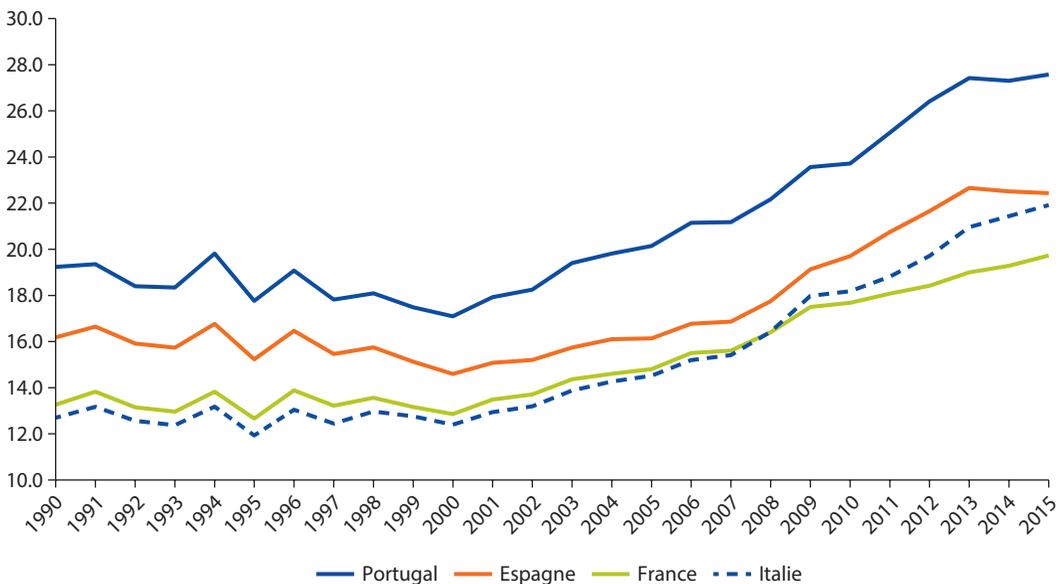
Source : HCP, calculs des auteurs.

L'objectif qui vise à porter la part des énergies renouvelables à hauteur de 42 % de la capacité énergétique totale à l'horizon 2020 est en passe d'être réalisé grâce aux investissements dans les énergies hydraulique, solaire et éolienne. L'ancrage du tissu industriel dans les chaînes de valeur mondiales a permis l'émergence de nouvelles spécialisations industrielles à plus haute valeur ajoutée telles que l'automobile, l'aéronautique et l'offshoring. Par exemple, avec l'implantation de Renault à Tanger, le Maroc est devenu le deuxième producteur de véhicules du continent après l'Afrique du Sud et se positionne pour de meilleures performances encore dans les années à venir avec l'ouverture prochaine d'une usine du groupe PSA Peugeot-Citroën<sup>12</sup>. La mise en place d'écosystèmes performants, visant l'intégration des chaînes de valeur et la consolidation des relations locales entre les grandes entreprises et les PME fait partie intégrante du plan d'accélération industrielle lancé en 2014 et visant à créer un demi-million d'emplois industriels d'ici à 2020.

**La croissance économique plus rapide a permis d'enclencher un processus de rattrapage économique vers les pays voisins d'Europe du sud (Espagne, France, Italie, Portugal).** Alors que le pouvoir d'achat moyen d'un Marocain (mesuré à travers le PIB par habitant en parité de pouvoir d'achat) avait eu tendance à stagner, voire reculer par rapport à celui des pays d'Europe du sud au cours des années 1990, un processus de convergence s'est enclenché au cours des années 2000 (voir figure 3 ci-après). En l'espace de 15 ans, le Maroc a ainsi comblé entre 8 et 10% de son écart de revenu par habitant par rapport à l'Espagne et le

**Figure 3 Convergence économique du Maroc vers les pays d'Europe du sud**

(PIB par habitant du Maroc par rapport aux pays d'Europe du sud mesurés en PPA, dollars É.-U. constants 2011, en pourcentage)



Source : Indicateurs du Développement dans le Monde, Banque mondiale.

Portugal. L'écart s'est réduit de la même manière par rapport aux autres pays d'Europe du sud, suggérant que la performance de rattrapage incombe au Maroc et non pas à une mauvaise performance relative du pays comparateur.

*Sur le plan régional, fort de sa position géographique et d'une assez bonne dotation en infrastructure, le Maroc a l'ambition de se positionner stratégiquement comme un hub économique et financier entre l'Europe et le continent africain.* Afin de tirer avantage de son emplacement géographique privilégié et de ses relations historiques avec ses partenaires commerciaux européens, américains, du Golfe et méditerranéens, le Maroc a impulsé un nouveau partenariat stratégique sud-sud construit autour des notions de co-développement et de solidarité sud-sud renforcée<sup>13</sup>. Des « champions nationaux » se sont implantés dans de nombreux pays d'Afrique Centrale et d'Afrique de l'Ouest, dans le secteur bancaire (Attijariwafa Bank, BMCE, Bank of Africa, Banque populaire), dans les télécommunications (Maroc Telecom), dans les assurances, dans l'énergie, dans l'agroalimentaire ou dans l'immobilier, mais aussi en Afrique de l'Est (Tanzanie, Ethiopie, et Madagascar) avec les récentes signatures de méga-projets. La plate-forme financière Casablanca Finance City Authority (CFCA) est actuellement conçue pour attirer les investisseurs internationaux et leur fournir une infrastructure et des conditions adaptées à leurs activités en Afrique du Nord, en Afrique de l'Ouest et en Afrique Centrale. Les échanges commerciaux entre le Maroc et l'Afrique sub-saharienne sont en expansion, tout comme les investissements directs étrangers marocains<sup>14</sup>. Environ 40 % du trafic du Port de Tanger-Med s'étend désormais vers le continent africain. La compagnie Royal Air Maroc a doublé son réseau continental depuis 2007 avec plus de 30 destinations africaines en 2015.

*Cependant, nonobstant les performances du Maroc tant sur le plan intérieur que sur le plan régional, force est de constater que la dynamique de convergence de l'économie marocaine vers les économies avancées est lente.* Les années 2000 ont été une décennie de rattrapage économique pour l'ensemble

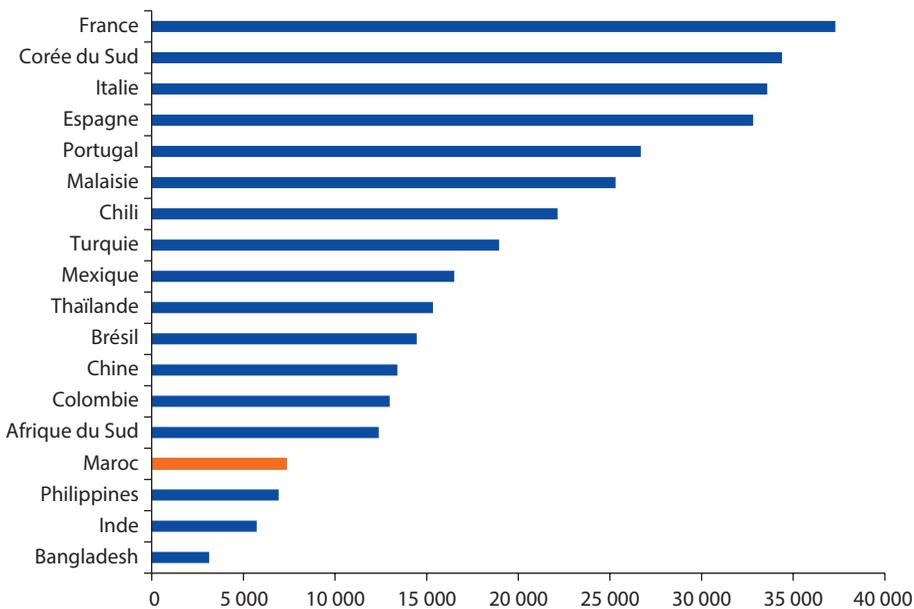


des pays en développement. Aussi bien les pays les moins avancés que les pays émergents à haut revenu (Corée du Sud, Malaisie, Chili, Turquie, etc.) ont eu tendance à croître plus vite et donc à converger plus rapidement que le Maroc en moyenne. Au total, alors que 15 kilomètres à peine séparent les royaumes du Maroc et d'Espagne, le pouvoir d'achat d'un Marocain en 2015 n'atteignait que 22,5 % de celui de son voisin européen immédiat (voir Figure 4 ci-après). La Grèce, dont l'économie traverse une crise profonde, dispose d'un revenu par habitant trois fois supérieur à celui du Maroc. Pour apprécier les limites de la dynamique de convergence du Maroc, il convient de garder à l'esprit que les pays ayant réussi leur envol économique ont tous été capables de maintenir un taux de croissance du PIB par habitant supérieur à 4 % pendant plusieurs décennies.

***L'écart économique actuel entre le Maroc et l'Europe correspond à environ un demi-siècle.*** Sur un plan historique, le niveau de vie actuel des Marocains correspond à celui atteint par les Français en 1950, par les Italiens en 1955, par les Espagnols en 1960 et par les Portugais en 1965. Cet écart se retrouve au niveau des conditions de vie relatives des Marocains et des Européens. Par exemple, la structure actuelle des dépenses de consommation des ménages marocains est proche de celles des pays européens dans les années 1950 et 1960<sup>15</sup>. En particulier, la part des dépenses alimentaires dans le budget se maintient à un niveau élevé (environ 40 %), témoignant du faible pouvoir d'achat des familles et de la prédominance des dépenses contraintes (voir figure 5 ci-après). En matière de santé, le taux de mortalité infantile du Maroc se situait en 2015 au

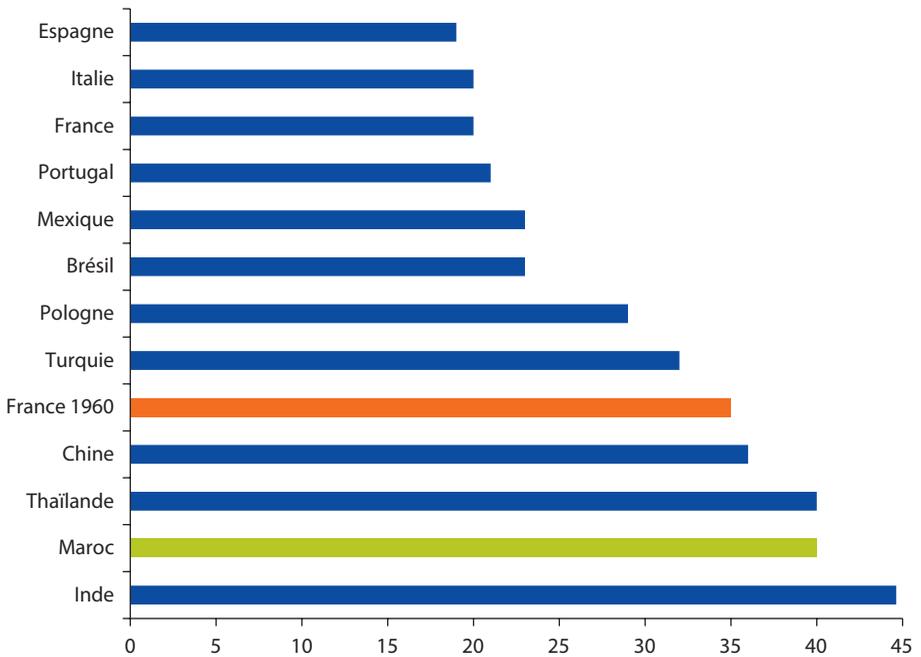
**Figure 4 Maroc : PIB par habitant en 2015, comparaison internationale**

(En PPA, dollars É.-U. 2011)



Source : Indicateurs du Développement dans le Monde, Banque mondiale.

**Figure 5 Part de l'alimentation dans le budget des ménages en 2010**  
(En pourcentage)

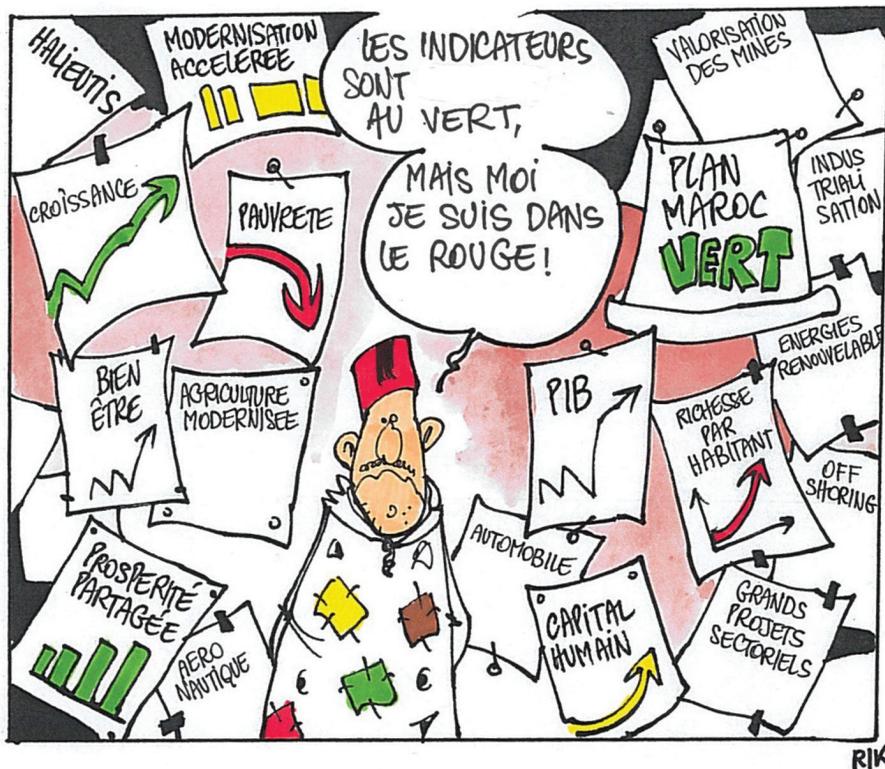


Source : Base de données de la consommation globale, Société Financière Internationale, Banque mondiale.

même niveau que celui des pays européens en 1960, à environ 24 décès pour 1 000 naissances. Le Maroc est également en retard sur le plan de la mobilité et du transport. Le taux de motorisation des Marocains est inférieur à celui observé il y a un demi-siècle dans certains pays d'Europe du sud et seuls 18 % des ménages marocains possèdent aujourd'hui une voiture, contre 30 % des ménages français en 1960. Ce faible taux d'équipement affecte fortement le bien-être de la population marocaine dans la mesure où il se conjugue à un phénomène grandissant d'étalement urbain et à la faiblesse des transports collectifs.

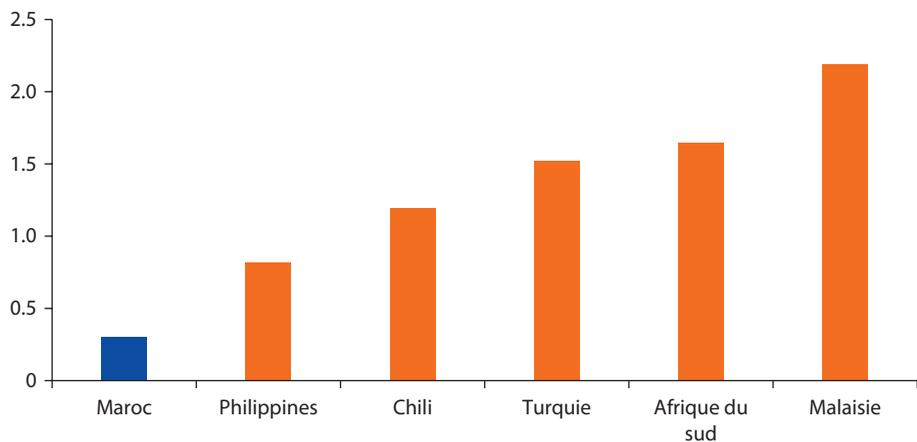
*Par ailleurs, les résultats en termes de développement social et humain et de cohésion sociale restent en deçà des attentes de la population et celle-ci a bien conscience de l'existence d'un développement du Maroc à plusieurs vitesses.* Même s'il a enregistré une baisse récemment, le coefficient de Gini du Maroc reflète des niveaux d'inégalité de revenu élevés. Les disparités en termes de taux de pauvreté entre les régions indiquent des fractures spatiales, notamment entre les milieux urbains et ruraux. Près d'un quart des ménages ruraux n'a pas directement accès à une route et vit à au moins 10 km des services de santé de base. La proportion des accouchements effectués en présence de personnel qualifié est en moyenne de 63 % dans les zones rurales, comparé à 92 % dans les zones urbaines. Alors que 90 % des ménages vivant dans les villes sont raccordés au réseau d'eau potable (robinet dans le lieu d'habitation) et au

réseau public d'assainissement, les taux de raccordement en milieu rural n'atteignent pas 40 % pour l'eau potable et 3 % pour l'assainissement<sup>16</sup>. Dans ces conditions, le capital humain du Maroc peine à se développer : les taux d'analphabétisme et les inégalités entre les sexes concernant l'accès à l'enseignement secondaire restent élevés. Tant la qualité des enseignements que les résultats en termes d'apprentissage sont très en retrait par rapport à ceux d'autres pays ayant des niveaux de revenu similaires ou même inférieurs à ceux du Maroc. Au total, le Maroc se situe au 126<sup>e</sup> rang mondial (sur 187 pays) en termes d'indice de développement humain et au 91<sup>e</sup> rang (sur 157 pays) en termes d'indice de bonheur, un indice plus subjectif qui mesure le bien-être, la confiance dans la société, la solidarité et le sentiment de liberté<sup>17</sup>. Les enquêtes nationales sur le bien-être confirment l'existence d'une forte proportion de Marocains insatisfaits de leur situation : 45 % d'entre eux se disent peu ou pas satisfaits de leurs conditions de vie, 24 % moyennement satisfaits et à peine 30 % se disent satisfaits<sup>18</sup>.



*L'économie marocaine ne crée pas assez d'emplois pour satisfaire les ambitions d'une jeunesse de plus en plus exigeante.* En moyenne, durant les cinq dernières années (2012-2016), seulement 26 400 nouveaux emplois nets ont été créés chaque année pour une population en âge de travailler (15-65 ans) qui a, elle, augmenté en net de 270 000 par an en moyenne<sup>19</sup>. Par rapport à la taille de sa population, le Maroc crée deux fois moins d'emplois que l'Égypte et trois fois

**Figure 6 Création nette d'emplois, moyenne 2010-2014**  
(En pourcentage de la population en âge de travailler)



Source : Bureau International du Travail, ILOSTAT.

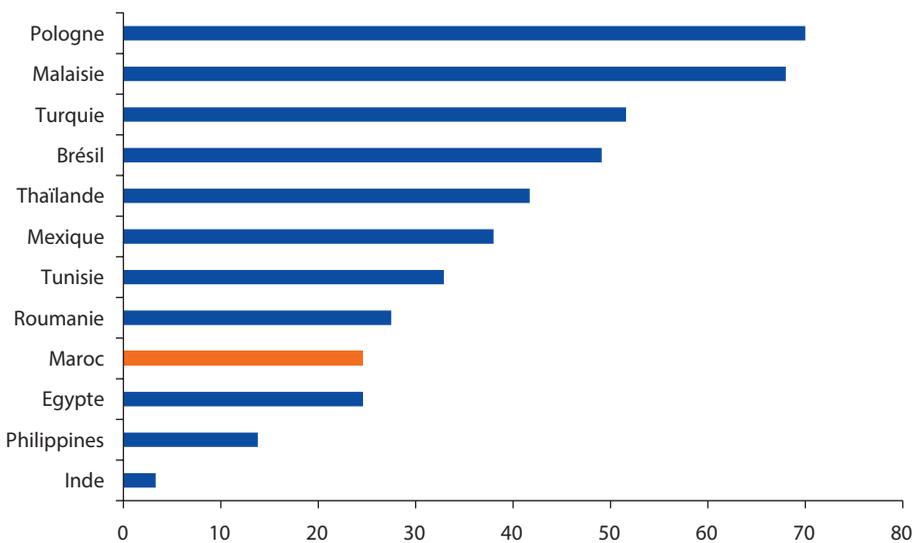
moins que la Malaisie (voir figure 6 ci-après). Les jeunes arrivants sur le marché du travail sont donc confrontés à un chômage et à un sous-emploi de masse. Le taux de chômage des jeunes âgés de 15 ans à 24 ans s'élève à plus de 20 % au niveau national et atteint même près de 40 % dans les villes. De façon plus préoccupante encore - et à la différence de ce qui est observé généralement ailleurs dans le monde - le chômage touche proportionnellement davantage les jeunes diplômés : alors que le taux de chômage parmi les jeunes non qualifiés est de 4,5 %, ce taux s'élève à 21,7 % pour les jeunes diplômés de l'enseignement technique et à 24,6 % pour les jeunes titulaires d'un diplôme universitaire. Or, de plus en plus de jeunes rejoignent les bancs de l'université. Par ailleurs, lorsqu'ils ont un emploi, environ 90 % des jeunes n'ont pas de contrat de travail et évoluent dans l'économie informelle, ce qui illustre la précarité de leur situation au regard de l'emploi.

**Comme dans le cas d'autres pays dans la même situation, de nombreuses familles s'inquiètent de l'avenir de leurs enfants.** L'accès à l'emploi ressort en effet de manière systématique dans les sondages d'opinions comme l'un des principaux besoins de la population et la première priorité d'un chef de ménage sur cinq<sup>20</sup>. Les familles sont d'autant plus soucieuses que la situation ne s'améliore que lentement en dépit des efforts réalisés par le pays depuis près de vingt ans, notamment en matière d'éducation. Malgré les efforts déployés par l'État pour favoriser l'emploi et lutter contre le chômage et le sous-emploi des jeunes, y compris en tant qu'employeur de dernier ressort, les résultats restent mitigés. Or, au Maroc, même si le contrat social a été renouvelé au fil du temps contrairement aux autres pays de la sous-région, il devra continuer à se renforcer. En effet, au-delà du revenu et du bien-être individuel que procure un emploi, le travail recèle avant tout une valeur sociale. Il est source d'autonomie, de responsabilité, d'estime de soi, de développement

personnel et d'intégration en même temps qu'il offre une garantie de statut social. Sans emploi, les perspectives d'accéder au logement, de fonder une famille et plus généralement de s'insérer dans la société s'éloignent. Or, au Maroc comme dans d'autres pays, la marginalisation menant à la délinquance et, dans certains cas extrêmes, à la radicalisation, guette une partie de la jeunesse désœuvrée<sup>21</sup>.

**La classe moyenne peine à émerger en raison notamment de la cherté de la vie et du dysfonctionnement des services publics.** S'il est estimé qu'un ménage accède à la classe moyenne à partir d'un revenu par personne de 10 dollars É.-U. par jour (PPP 2011), soit 1 200 dollars É.-U. par mois pour une famille de quatre personnes<sup>22</sup>, seulement 25 % de la population marocaine appartiendrait à la classe moyenne<sup>23</sup> ; une situation singulière par rapport à l'importance de la classe moyenne dans les pays émergents (environ 50 % au Brésil ou en Turquie) ou dans les pays ayant réussi leur envol économique (voir figure 7). La classe moyenne représentait déjà 53 % de la population de la Corée du Sud dans les années 1980. De surcroît, au Maroc, le seuil d'accès à la classe moyenne serait sensiblement plus élevé que dans d'autres pays émergents en raison des carences des politiques publiques qui induisent d'importants surcoûts pour les ménages : planification urbaine (cherté du foncier), politique éducative (cherté de la scolarisation privée des enfants qui s'impose de plus en plus comme une alternative au système public déficient), politique de transport (faiblesse des transports collectifs de qualité), politique de santé (faible qualité du système de santé publique, couverture santé limitée et taux élevé de contribution des ménages aux dépenses de santé). Une fois ces coûts pris en compte, seulement 15 % des

**Figure 7 Part de la classe moyenne et supérieure dans la population**  
(revenu du ménage > 1 200 É.-U. PPA, 2011)



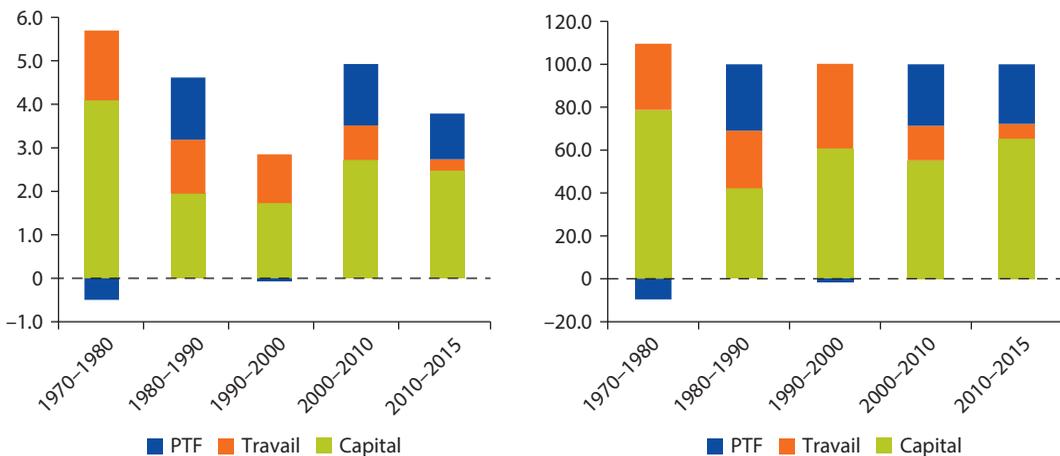
Source : Pew Research Center (2015). "A Global Middle Class Is More Promise than Reality". Washington DC.

ménages marocains feraient partie de la classe moyenne ou aisée, soit environ 5 millions d'habitants pour une population totale d'environ 34 millions.

**Par ailleurs, le modèle de croissance du Maroc donne des signes d'essoufflement.** En particulier, le pays risque d'être rapidement confronté aux limites d'une croissance basée sur l'accumulation de capital fixe. Malgré une démographie favorable, le facteur travail a peu contribué à la dynamique de croissance récente. Avec moins d'un Marocain sur deux au travail ou en recherche d'emploi, le Maroc possède un des taux d'emploi les plus faibles du monde. La croissance se révèle lourdement pénalisée par la difficulté de l'économie à mobiliser les ressources humaines disponibles, en particulier les jeunes et les femmes, et à réallouer le travail rapidement entre secteurs à des fins d'efficacité. À la différence du facteur travail, l'accumulation de capital a, elle, fortement contribué à la croissance, notamment en raison d'un effort d'investissement qui a été parmi les plus élevés du monde durant la dernière décennie. Le taux d'investissement est ainsi passé de 25 % en 2000 à 32 % en 2016 et correspond désormais au taux observé dans les pays ayant accompli des « miracles économiques ».

**L'effort d'investissement – principalement le fait de l'État et des entreprises publiques – ne s'est cependant pas traduit par des gains de productivité significatifs** (voir figure 8 ci-après). Les créations d'emploi se sont concentrées dans les secteurs à faibles gains de productivité. Ainsi, entre 2000 et 2014, l'économie marocaine a généré environ 1,1 million d'emplois en dehors du secteur de l'agriculture. Plus de la moitié de ces postes (570 000) ont été créés dans deux secteurs seulement : la construction et l'hôtellerie-restauration. Les gains de

**Figure 8 Maroc : Contribution du capital, du travail et de la productivité totale des facteurs à la croissance**  
(En pourcentage de la croissance) (En points de pourcentage de la croissance)



Source : Banque mondiale et calcul des auteurs.

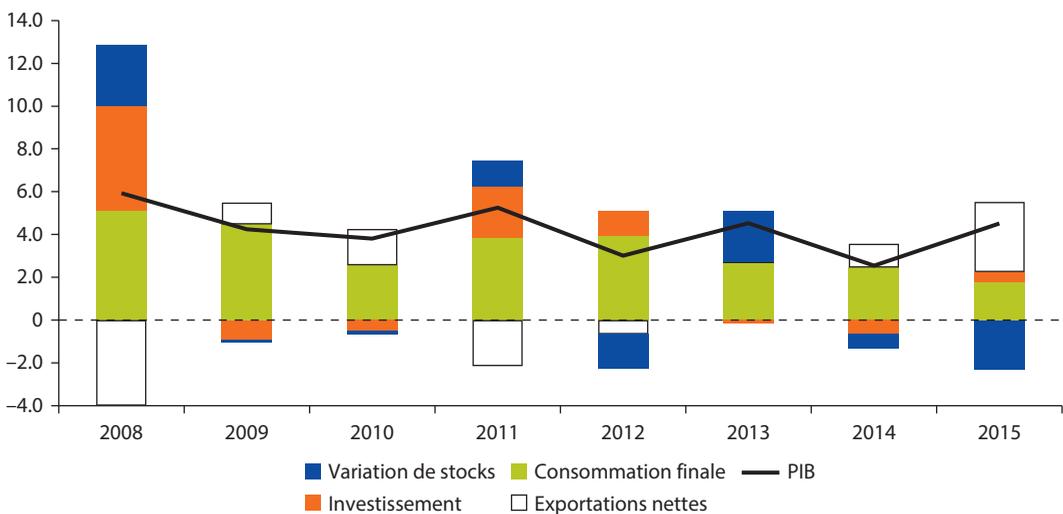
productivité dans l'agriculture ont été plus substantiels. Mais le secteur se trouve confronté à une inquiétante détérioration du « capital eau » du pays. Au total, l'économie marocaine ne parvient pas à gagner significativement en efficacité malgré les réformes structurelles engagées, l'ouverture économique, l'amélioration de l'environnement des affaires, les technologies importées et un accroissement du niveau de scolarisation de sa population.



*La croissance s'est par ailleurs accompagnée d'une dégradation de l'environnement qui entraîne un large éventail de coûts à la société*<sup>24</sup>. Du fait de son climat à dominante aride à semi-aride, caractérisé par des ressources en eau limitées et une très forte variabilité spatiotemporelle des précipitations, le Maroc fait partie des pays subissant un stress hydrique élevé qui risque de connaître une pénurie de ressources hydriques à l'horizon 2020 ou 2030, quel que soit le scénario retenu<sup>25</sup>. La pollution de l'air touche à la fois l'accumulation de particules fines en suspension dans l'air extérieur et intérieur. Les espaces forestiers sont également sous forte pression anthropique, le rythme actuel de reboisement étant insuffisant pour inverser la tendance de dégradation observée. Le coût de la dégradation de l'environnement sur la société marocaine a été estimé à environ 3,3 % du PIB en 2014<sup>26</sup>. Il se mesure sur trois niveaux : social, à travers la morbidité et la mortalité dues à la pollution de l'air et de l'eau ; économique, tel que les pertes de production des forêts et des terres de parcours dues aux défrichements ; et environnemental, comme l'épuisement des nappes et la réduction de la valeur récréative des plages causée par la dégradation du littoral.

*Parallèlement aux vulnérabilités qui caractérisent l'offre, le modèle de croissance marocain présente des fragilités importantes du côté de la demande.* La croissance récente a été principalement tirée par la consommation intérieure (voir figure 9 ci-après) sur fond d'augmentation de l'endettement public et privé. En l'espace de 6 ans (2008-2014), la dette du Trésor a augmenté de 18 points de pourcentage de PIB pour atteindre 64 % du PIB. Bien qu'il soit difficile de déterminer un seuil critique d'endettement public, plusieurs indicateurs laissent penser que le niveau actuel de la dette publique marocaine pourrait peser sur la croissance à long terme. D'un point de vue historique, il est intéressant de noter que les pays qui ont réussi leur envol économique étaient très peu endettés lorsqu'ils avaient le niveau de développement du Maroc actuel. Dans les pays d'Europe du sud par exemple (Italie, Espagne, Portugal), le taux d'endettement était inférieur à 30 % du PIB entre 1960 et 1980. Un certain nombre de pays européens (Estonie, Lituanie Roumanie, Suède et Suisse) avaient toujours un taux d'endettement public inférieur à 40 % du PIB en 2015. Par ailleurs, l'endettement croissant des ménages et des entreprises a fortement soutenu la croissance de la période récente, mais cette source de croissance risque, elle aussi, d'avoir atteint ses limites. La détérioration structurelle de l'équilibre épargne-investissement au niveau national s'est traduite par un fort déséquilibre de la balance des paiements courants au cours des années 2008-2014. Même si le ralentissement de la croissance et la chute brutale du cours des produits pétroliers ont permis de réduire conjoncturellement les déséquilibres extérieurs en 2014-2015, la position extérieure globale nette du Maroc (qui mesure les engagements nets des

**Figure 9 Maroc : Contribution des composantes de la demande à la croissance, 2007-2015**  
(Contribution à la croissance annuelle, en pourcentage)



Source : HCP et calculs des auteurs.

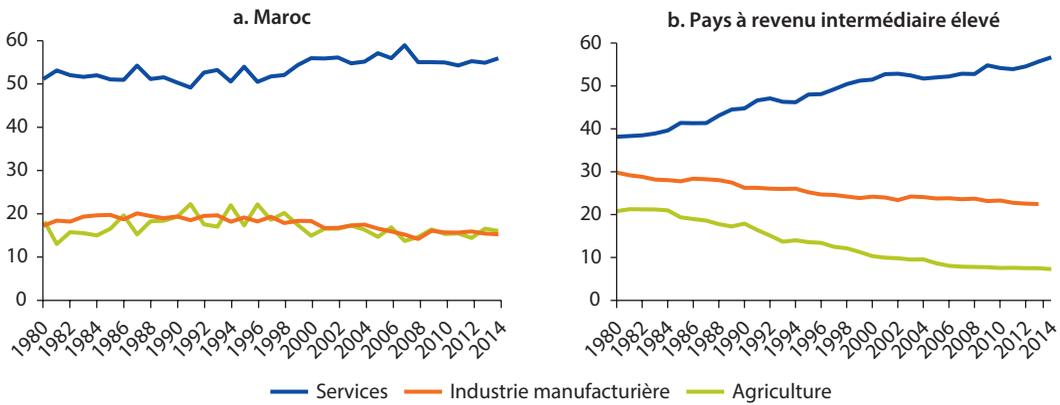
créances du pays vis-à-vis du reste du monde) s'est détériorée au cours de la dernière décennie, passant de 38 % du PIB en 2002 à 61 % en 2015<sup>27</sup>.

***Pour garantir un développement plus sain et durable, le Maroc a besoin d'une croissance plus équilibrée, tirée davantage par la demande extérieure et moins génératrice d'endettement.*** Compte tenu d'un environnement régional et international détérioré et incertain, le Maroc ne peut raisonnablement miser sur une augmentation spontanée de la demande extérieure sur ses marchés traditionnels. L'Europe est engluée dans de nombreuses crises, y compris celle récente liée au Brexit, et le marché intérieur européen, même s'il reste le plus grand du monde, ne sera probablement pas en forte expansion dans les années à venir<sup>28</sup>. L'ouverture stratégique du Maroc vers l'Afrique subsaharienne est prometteuse, compte tenu des perspectives de croissance et de développement de l'Afrique ; mais les marchés africains, notamment d'Afrique francophone restent pour l'instant encore de taille modeste. Hormis le Cameroun, la Côte d'Ivoire et le Gabon, le PIB cumulé des 11 autres pays d'Afrique de l'Ouest et Centrale qui participent à la zone franc ne dépasse pas celui du Maroc. Compte tenu de son poids économique, l'ouverture actuelle vers le Nigeria offre des opportunités économiques non négligeables. Ceci étant, le Maroc devra essentiellement continuer à compter sur ses propres forces pour créer les conditions d'une demande extérieure plus soutenue en poursuivant sa stratégie de diversification des marchés cibles et de promotion des exportations.

***Les pays qui ont su surmonter les vulnérabilités d'une offre peu productive et d'une demande tirée par l'endettement sont ceux qui se sont engagés dans un processus accéléré et profond de transformation structurelle***<sup>29</sup>. En réallouant régulièrement le travail et le capital vers les secteurs et les activités les plus productifs, ces pays ont réalisé d'importants gains de productivité. L'économie se transforme alors structurellement, certains secteurs se repliant alors que d'autres se développent. Dans les pays à revenu intermédiaire élevé, par exemple, il est observé qu'au cours des 50 dernières années, la part de l'agriculture dans la valeur ajoutée totale a régressé en moyenne de 20 points de pourcentage de PIB pour représenter moins de 10 % du PIB en 2014. La part de l'industrie a, quant à elle, augmenté dans un premier temps, pour atteindre environ 30 % du PIB au début des années 1980, avant de diminuer fortement dans les décennies qui ont suivi. Or, ce processus de transformation structurelle est moins actif au Maroc. Contrairement aux pays à revenu intermédiaire élevé, la part de l'agriculture dans le PIB au Maroc n'a que graduellement diminué au cours des 35 dernières années et reste élevée, autour de 15% du PIB et 39 % de l'emploi en 2016. Les parts de l'industrie et des services sont, elles aussi, restées relativement stables par rapport aux évolutions plus dynamiques qu'ont connu d'autres pays comparables (voir figure 10 ci-après).

***La relative stabilité structurelle intersectorielle de l'économie marocaine masque en partie une transformation plus dynamique en termes de spatialisations et de diversifications intra-sectorielles.*** Dans le cadre du Plan Maroc Vert, par exemple, l'agriculture marocaine a commencé à se moderniser et à

**Figure 10 Transformation au Maroc en comparaison des pays à revenu intermédiaire élevé, 1980-2014**  
(Part des secteurs en pourcentage du PIB)



investir dans des équipements (multipliés par 1,7 entre 2008 et 2014) qui ont généré un réel dynamisme du secteur. Les prémices de la transformation structurelle du secteur sont perceptibles de par l'appréciation notable de sa valeur ajoutée. De même, l'industrie marocaine, marquée jusqu'à la fin de la décennie 1990 par une forte concentration sur des spécialisations traditionnelles, s'est inscrite, notamment à partir de 2005, dans un processus de modernisation laissant apparaître une dualité entre des secteurs traditionnels en essoufflement, à l'instar de la branche du textile-habillement en quête d'un nouveau repositionnement, et de nouvelles spécialisations en émergence, en l'occurrence les industries de l'automobile et de l'aéronautique, l'agro-alimentaire, la métallurgie et l'industrie pharmaceutique. Cependant, ces dynamiques intra-sectorielles positives soutenues par des politiques publiques volontaristes (sur le plan de la fiscalité, des subventions, des investissements et autres incitations) à l'image du projet Renault – qui a permis de porter la production automobile nationale à près de 345 000 véhicules en 2016 et de créer 7 100 emplois directs et environ 30 000 emplois indirects – ne sont pas encore suffisamment fortes et nombreuses pour avoir un impact macroéconomique sur la croissance. Sur une longue période, le processus de transformation structurelle de l'économie marocaine peut être qualifié de lent<sup>30</sup>.

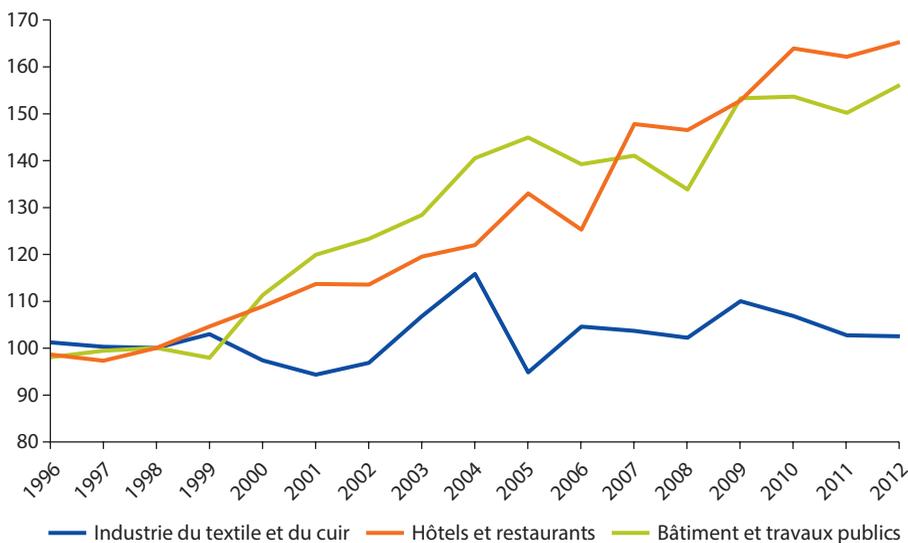
*De fait, trois tendances essentielles semblent se dégager lorsqu'est analysée la dynamique structurelle de l'économie marocaine à travers l'allocation des ressources* : une difficile allocation du travail non qualifié qui découle d'une industrialisation insuffisante ; une difficile allocation du travail qualifié résultant de la lenteur de la montée en gamme du tissu économique ; et une difficile allocation des talents conduisant à un faible dynamisme entrepreneurial.

*Premièrement, les défis de l'industrialisation du Maroc s'expliquent en partie par le fait que les entrepreneurs marocains, dans le cadre du système*

**incitatif actuel, pensent que le secteur de l'industrie n'est pas suffisamment rentable.** Même dans les filières les plus dynamiques, telles que l'automobile et l'aéronautique, la présence du capital local reste limitée et l'essentiel de la croissance est porté par des acteurs étrangers. Par exemple, autour de l'usine Renault à Tanger, moins de 10 % des fournisseurs de premier rang livrant quotidiennement l'usine sont à capital majoritairement marocain<sup>31</sup>. Les effets induits localement concernent principalement les entreprises de services (sécurité, transports, maintenance, etc.) et les achats indirects (comme les huiles et autres consommables). Pour autant, l'implication des entreprises locales est au cœur du plan d'accélération industrielle 2014-2020 (PAI) afin de développer des fournisseurs locaux, notamment de second rang, et de permettre la montée en compétence des entreprises industrielles. Contrairement à d'autres pays émergents, le Maroc compte également un nombre faible (même s'il est en augmentation) de co-entreprises (joint-ventures) associant entreprises locales et étrangères dans le secteur industriel. Or, si les entrepreneurs et les grands groupes marocains se détournent de l'industrie, c'est qu'en dépit des incitations reçues, la rentabilité financière y est moins intéressante que dans d'autres secteurs - notamment ceux qui sont protégés de la concurrence internationale - alors que les risques y sont plus importants. En particulier, les secteurs de l'immobilier, des services ou du commerce ont pu élargir leurs marges bénéficiaires en ajustant leurs prix à la hausse (voir figure 11 ci-après), dans un contexte de croissance de la demande intérieure, d'expansion du crédit, de réglementations discrétionnaires et d'exemptions ou de

**Figure 11 Maroc : déflateurs sectoriels, 1996-2012**

(Indice 1998=100)



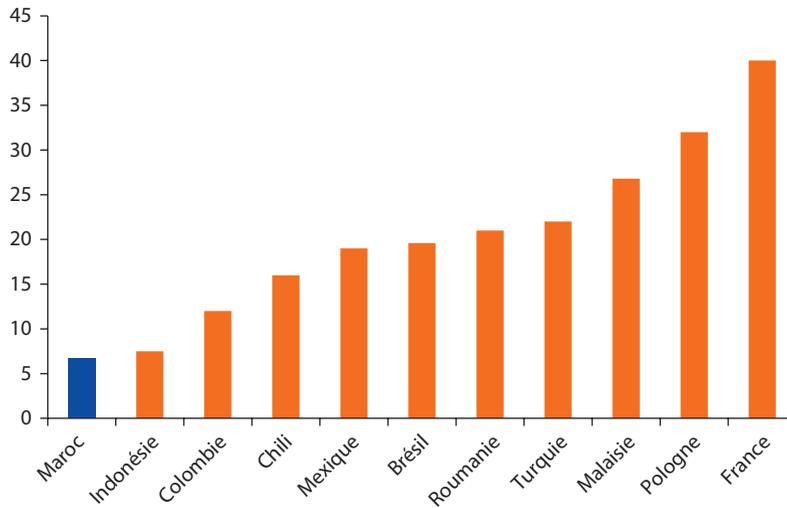
Source : HCP.



subventions publiques (immobilier, agriculture). Au lieu de créer de la valeur industrielle et d'innover, de nombreux investisseurs marocains consacrent rationnellement leur énergie à la recherche d'opportunités de gains rapides liés à des situations de rentes.

*Deuxièmement, la lenteur de la montée en gamme de l'économie limite la demande de travail qualifié de la part des entreprises.* Le chômage des jeunes diplômés marocains est souvent expliqué par la faible qualité de leur formation reçue à l'école et à l'université. Or, de nombreux jeunes disposant d'une formation de qualité sont eux aussi confrontés au chômage ou au sous-emploi. Ainsi, le chômage des jeunes diplômés ne s'explique pas seulement par une offre insuffisante de compétences, mais par une transformation du tissu productif trop lente pour accompagner la croissance des flux de diplômés. L'émergence des services modernes à haute valeur ajoutée (services aux entreprises, santé et éducation) se heurte à des contraintes structurelles, notamment la faible base industrielle et le faible pouvoir d'achat des ménages. En particulier, la demande de cadres est structurellement insuffisante pour offrir des opportunités aux diplômés qui arrivent sur le marché de l'emploi. Or, la montée en puissance des cadres et des employés de bureau est précisément le processus qui permet d'offrir des débouchés à une main-d'œuvre de plus en plus qualifiée au cours du processus de développement. Dans les pays développés, la part des cadres moyens et cadres supérieurs représentait en moyenne 10 % de la population occupée dans les années 1950. Dans les pays émergents comme la Turquie, le Brésil et la Pologne, cette part se situe actuellement autour de 20 % et est en augmentation

**Figure 12 Part des cadres moyens et supérieurs dans l'emploi total en 2008**  
(En pourcentage)

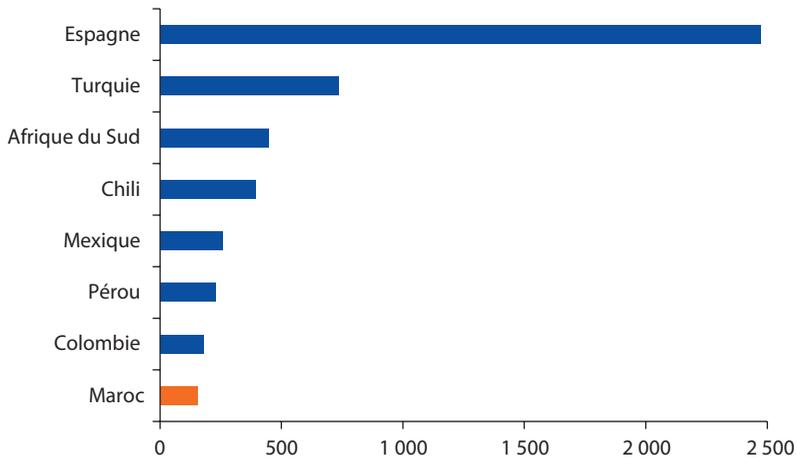


Source : Bureau international du Travail, ILOSTAT.

rapide. Au Maroc, la catégorie des cadres moyens et supérieurs représente seulement 7,6 % de l'emploi total et tend à stagner (voir figure 12 ci-dessus).

**Troisièmement, peu structurées, de taille modeste et faiblement internationalisées, les entreprises marocaines s'avèrent également peu dynamiques et innovantes.** Pourquoi le nombre d'entreprises marocaines exportatrices s'élève-t-il à seulement 5 300 et stagne-t-il depuis le début des années 2000 ? À titre de comparaison, la Turquie compte aujourd'hui 58 000 entreprises exportatrices, soit 4,8 fois plus qu'au Maroc, en prenant en compte l'écart de population (voir figure 13 ci-après). Les entrepreneurs marocains disposent de moyens pour prospérer sur le marché local sans être confrontés à la pression de la concurrence ou à l'exigence d'innovation et de performance. Le renouvellement des élites économiques est faible. De nombreux opérateurs sont protégés de la concurrence grâce à l'existence de barrières à l'entrée qui sont dissuasives, telles que les autorisations administratives, les licences et les agréments. L'exécution des marchés publics constitue également une source de distorsion potentielle de la concurrence entre les acteurs qui a fait l'objet de plusieurs rapports officiels de la Cour des Comptes ou du Conseil de la concurrence. Enfin, comme mis en évidence lors des Assises nationales de 2015 sur la politique foncière de l'État, le foncier est également un domaine propice à la rente<sup>32</sup>. Il est également le premier secteur bénéficiaire de dérogations fiscales. Aussi, les Marocains les plus talentueux de leur génération ne contribuent pas autant qu'ils le pourraient à l'essor de leur pays en transmettant leurs connaissances ou en créant de la valeur ajoutée et des emplois productifs. Dans la plupart des pays émergents (comme la Turquie, la Malaisie ou le Brésil) les « meilleurs de leur génération » sont majoritairement

**Figure 13 Nombre d'exportateurs en 2013**  
(Par million d'habitants)



Source : Base de données Exporter Dynamics, Banque mondiale.

employés dans le secteur de l'éducation et de la recherche, dans l'ingénierie, ou se lancent dans l'entrepreneuriat. *A contrario*, les « meilleurs Marocains de leur génération », notamment les ingénieurs, se détournent presque systématiquement des secteurs de l'éducation, de l'ingénierie et de la recherche pour s'orienter vers des fonctions managériales, administratives et financières, notamment dans les grandes entreprises privées ou au sein des agences et entreprises publiques qui offrent des conditions salariales sensiblement plus attractives que les métiers de l'enseignement et de la recherche, sans comporter les risques inhérents à l'entrepreneuriat. La difficulté d'utilisation des talents conduit mécaniquement à un dynamisme entrepreneurial insuffisant.

### **Quel Maroc à l'horizon 2040 ?**

*Atteindre et conserver pendant 25 années un niveau plus élevé de croissance économique inclusive et de création d'emplois de qualité constituent à la fois un objectif et un défi majeur pour le Maroc.* Au cours des 15 dernières années, le Maroc a obtenu de vrais succès, notamment en matière d'équipements structurants et d'émergence de certains secteurs économiques prometteurs. L'ambition du Royaume est désormais « *de générer de nouvelles sources de prospérité et de bien-être partagés pouvant bénéficier à tous les citoyens et à toutes les régions du pays à travers des dynamiques collectives dans le cadre d'un nouveau pacte de confiance* »<sup>33</sup>. Penser et mettre en œuvre cette ambition nationale requiert au préalable une analyse des sources possibles de croissance soutenable et inclusive et d'enrichissement au cours des prochaines décennies.

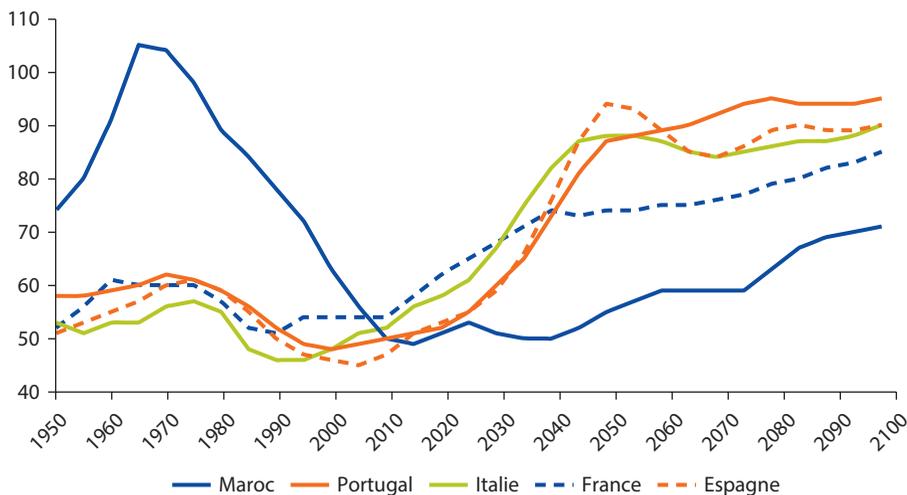
*Pour esquisser le Maroc de demain, il importe de prendre en compte dans un premier temps les tendances structurelles favorables qui traversent*

*aujourd'hui déjà la société marocaine, notamment la transition démographique, l'urbanisation de la société et la scolarisation croissante.* Ces trois tendances ouvrent une fenêtre d'opportunité unique dans l'histoire du Maroc : la combinaison de l'aubaine démographique, de l'urbanisation et de la scolarisation universelle a été observée dans tous les pays qui ont réussi leur envol économique depuis un demi-siècle, tant en Europe du sud (Espagne, Italie, Portugal) qu'en Asie (Corée du Sud, Taïwan, etc.). Le Maroc réunit aujourd'hui l'ensemble de ces conditions nécessaires pour mener à bien son processus de rattrapage économique et social.

*Mais ces conditions initiales, aussi favorables soient-elles, sont aussi porteuses de risques* : celui de ne pas être en mesure de créer des emplois en nombre suffisant (entraînant le chômage de masse et de longue durée pour les jeunes notamment) ; celui de ne pas être capable de générer les effets positifs d'agglomération (avec potentiellement des effets négatifs de congestion urbaine) ; et le risque de ne pas être en mesure de proposer une offre éducative de qualité à la jeunesse marocaine (conduisant à alimenter le chômage et l'instabilité sociale). Si ces risques ne sont pas éliminés ou du moins fortement atténués par des politiques publiques adaptées, le Maroc pourrait passer à côté d'une opportunité unique. En effet, compte tenu de la transition démographique en cours, le taux de dépendance a chuté de moitié entre 1970 et 2010 et restera historiquement bas jusqu'en 2040 avant d'augmenter dans les décennies suivantes (voir figure 14 ci-après). C'est dès à présent et pour préparer un meilleur avenir pour la prochaine génération que le Maroc doit miser sur ces forces vives et accélérer les réformes, avant que ne se referme cette fenêtre d'opportunité historique.

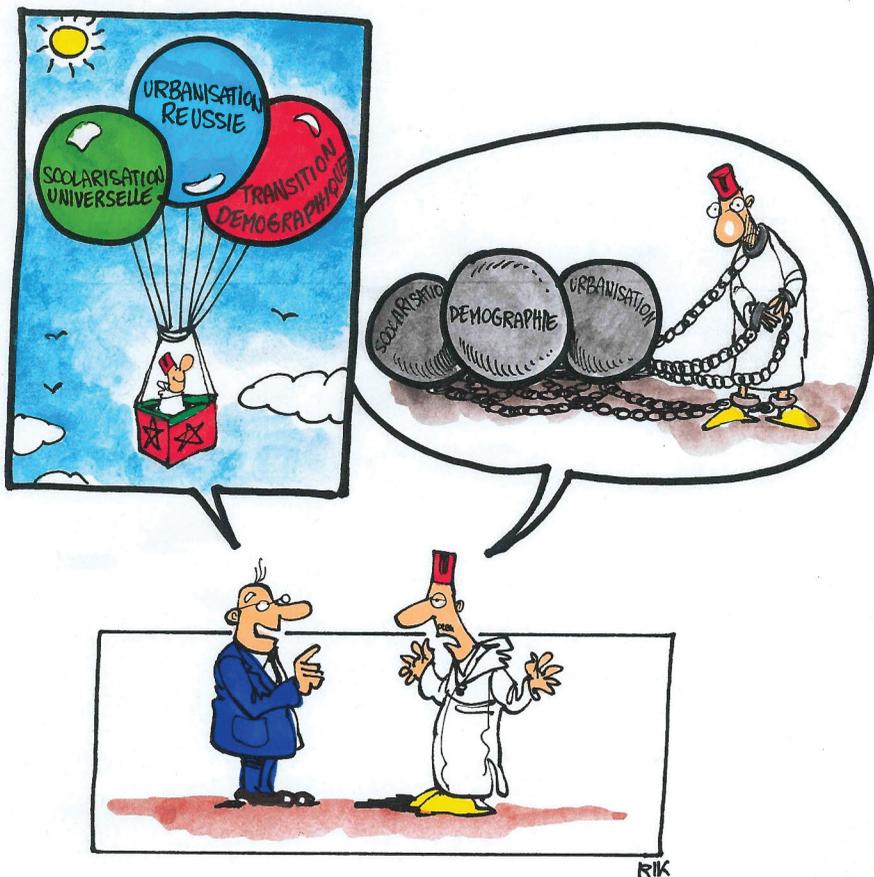
**Figure 14 Taux de dépendance - comparaison internationale, 1950-2100**

(Part des moins de 15 ans et des plus de 65 ans dans la population totale)



Source : ONU.

*Les conditions actuelles de transition démographique, d'urbanisation et d'éducation ne suffiront probablement pas à déclencher une accélération durable de la croissance.* L'expérience d'autres pays dans le monde indique qu'il est beaucoup plus difficile de conserver un niveau de performance économique élevé à long terme que de l'engager. Le Maroc ne saurait faire exception. Comme de nombreux pays en développement, le Maroc a réussi sa transition en passant de la catégorie des pays à faible revenu à celle de pays à revenu intermédiaire, mais il peine à passer du statut de pays à revenu intermédiaire à celui de pays émergent<sup>34</sup>. Afin d'échapper à ce qui est connu comme « la trappe des pays à revenu intermédiaire »<sup>35</sup>, le Maroc devra atteindre et - plus important encore - conserver pendant deux générations des gains de productivité plus élevés que par le passé. Les pays qui ont réussi à produire de tels « miracles » économiques se sont généralement engagés dans un processus de transformation structurelle présentant des caractéristiques communes. Ainsi, ils ont généralement su profiter de circonstances historiques particulières pour modifier leurs équilibres en matière d'économie



politique. Ils ont ensuite pris des décisions appropriées pour faciliter la transformation structurelle, la mise à niveau technologique et la diversification de leur économie. Dernier point, mais non le moindre, ils ont franchi le « plafond de verre » (ainsi nommé car largement invisible) en accumulant un capital pluridimensionnel largement intangible - à la fois humain, institutionnel et social - qui est désigné généralement par le terme « capital immatériel ».

***Confronté à de nombreux défis, le Maroc se trouve à la croisée des chemins.***

En 2016, la question de l'avenir du Maroc se pose dans des termes relativement voisins de ceux qui prévalaient en 2004, lors des travaux qui ont marqué la célébration du cinquantenaire de l'indépendance du pays, mais de façon plus urgente. Comme le soulignait déjà le rapport publié à cette occasion, « *le Maroc est face à une situation historique de choix et de grands desseins qui se ramènent à deux options fondamentales et contrastées : d'une part le pays peut s'engager résolument dans une dynamique vertueuse de renouveau et de développement, en saisissant les opportunités et en faisant du processus de réforme un processus permanent et structurel ; d'autre part, la résolution des nœuds du futur qui entravent le développement peut être indéfiniment reportée* »<sup>36</sup>. Plusieurs scénarios de développement sont possibles pour le Maroc à l'horizon 2040. Ils seront tous largement dépendants de l'évolution de trois paramètres macroéconomiques fondamentaux : le taux d'investissement, le taux d'emploi et les gains de productivité de l'économie dans son ensemble ; évolution qui dépendra elle-même de la résolution d'un certain nombre de nœuds institutionnels et sociétaux.

***Le scénario qui consiste à extrapoler les tendances observées pendant la période 2000-2015 (forte accumulation de capital fixe, création d'emplois limitée et faibles gains de productivité) repose sur une mécanique d'accumulation de capital qui apparaît difficilement soutenable d'un point de vue macroéconomique.*** Sans une accélération sensible des gains de productivité, le scénario le plus plausible est celui d'un atterrissage en douceur permettant au Maroc de restaurer ses équilibres macroéconomiques, en rétablissant notamment un déficit soutenable de la balance des paiements courants autour de 2 % à 3 % du PIB. Certes, le taux de croissance tendanciel de 3 % resterait respectable, notamment par rapport aux autres pays de la sous-région, mais il ne pourrait passer à un palier plus élevé. Les conséquences d'un tel scénario seraient importantes à la fois sur le rythme de convergence du Maroc, la création d'emplois et la réduction de la pauvreté. Le niveau de vie des Marocains continuerait à augmenter, mais il ne représenterait toujours que 30 % de celui des Européens du sud en 2040.

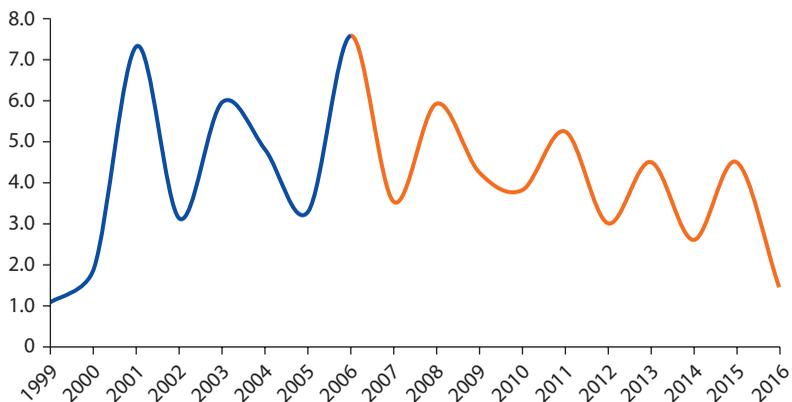
***La dynamique de croissance économique des années récentes peut s'interpréter comme une préfiguration de ce scénario de lente convergence.*** En effet, après avoir subi des déséquilibres macroéconomiques dans les années 2008-2012, le Maroc a graduellement restauré ses équilibres fondamentaux à partir de 2013, notamment grâce à une réforme réussie de la Caisse de compensation<sup>37</sup> et un ajustement budgétaire qui a permis de modérer la progression des importations, dans un contexte de chute brutale des prix du pétrole. Malgré la conjonction de plusieurs facteurs favorables, aussi bien internes (taux d'intérêt

historiquement bas) qu'externes, force est de constater que le rythme du progrès s'est inscrit ces dernières années dans une tendance baissière<sup>38</sup>. Cette expérience récente révèle qu'en l'absence de gains de productivité plus solides, le Maroc semble confronté à un arbitrage difficile entre déséquilibre macroéconomique d'une part et croissance modérée de l'autre.

*Par ailleurs, ce scénario d'essoufflement de la croissance et de convergence lente n'aurait rien de surprenant au regard de l'expérience internationale.* En effet, l'histoire économique révèle que de nombreux pays réussissent à accélérer fortement leur croissance économique pendant plusieurs années, comme ce fut le cas au Maroc au cours des années 2000, mais que, dans la majorité des cas, faute de réformes structurelles majeures, ces accélérations ne sont pas durables et les rythmes de croissance finissent par renouer avec leur tendance historique<sup>39</sup>. Le ralentissement économique observé ces dernières années et les estimations de croissance pour 2016 de l'ordre de 1 % laissent penser que le Maroc s'oriente vers la réalisation de ce scénario à minima (voir figure 15 ci-après).

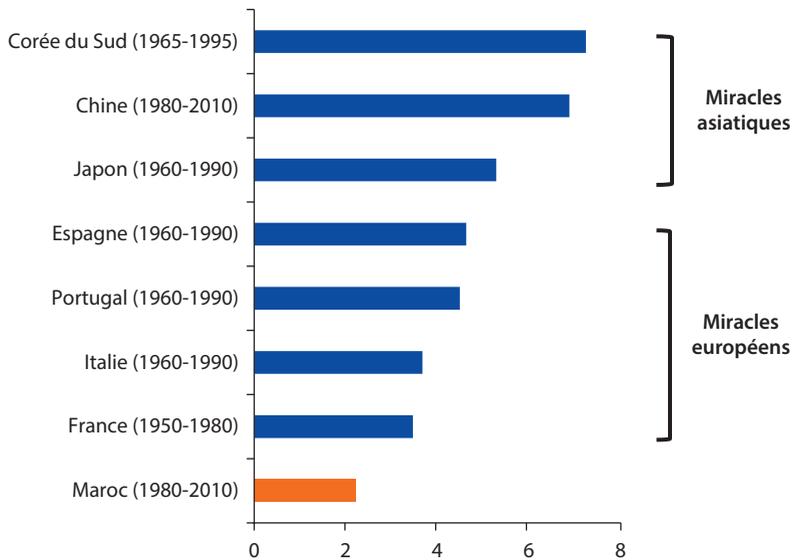
*En revanche, si le Maroc était capable de saisir les opportunités que constituent sa transition démographique, son urbanisation et sa scolarisation croissante pour approfondir ses réformes structurelles, il pourrait rééquilibrer son modèle de croissance en accélérant ses gains de productivité et en améliorant le taux d'emploi de la population.* Le scénario de rattrapage économique accéléré fait l'hypothèse d'une hausse de la productivité totale des facteurs de 2 % par an (contre 1 % durant la période récente). L'expérience internationale indique qu'un tel doublement des gains de productivité n'est pas aisé à soutenir à long terme. Mais plusieurs pays d'Europe du sud (1960-1980) ou d'Asie du sud-est (1970-1990) ont su opérer cette transformation dans le cadre d'un véritable envol économique (voir figure 16 ci-après). L'hypothèse de hausse de la productivité dans le scénario de rattrapage se double d'une hypothèse de croissance du taux d'emploi de la population en

**Figure 15 Maroc : croissance du PIB, 1999-2006 et 2007-2016 (en pourcentage)**



Source : HCP 2015 et 2016 (estimation).

**Figure 16 Les Trente Glorieuses dans les miracles économiques (taux de croissance du PIB/habitant)**

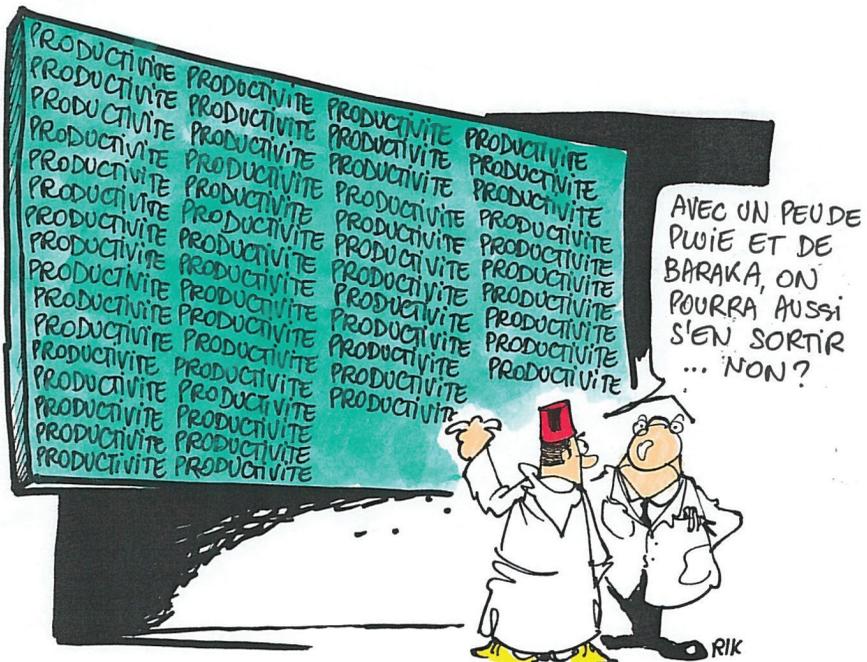


Source : Base de données de Maddison, Université Groninguen<sup>40</sup>.

âge de travailler, qui passerait de 45 % en 2015 à 55 % en 2040, principalement sous l'effet d'un doublement du taux d'emploi des femmes qui est aujourd'hui extrêmement faible, à environ 23 %. L'effet cumulé des hausses de la productivité et du taux d'emploi conduirait à une croissance tendancielle plus forte et durable, de l'ordre de 4,5 % par an en moyenne jusqu'en 2040. Ce rythme de croissance serait nettement supérieur à la tendance observée au Maroc ces dernières années. Mais, à la différence du modèle de croissance actuel qui s'appuie sur une accumulation de capital et de dettes dont les limites ont été soulignées, ce modèle de croissance s'appuierait sur des gains de productivité et des créations d'emplois, ce qui le rendrait parfaitement viable et beaucoup plus vertueux à long terme. Le taux d'investissement serait maintenu à un niveau stable pour préserver les équilibres macroéconomiques, ce qui conduirait à une baisse relative de la contribution du capital à la croissance. Mais ce recul relatif serait plus que compensé par le redressement de la productivité et de l'emploi, deux leviers fondamentaux d'une croissance forte, durable et inclusive.

*Le scénario de rattrapage économique accéléré met en évidence le caractère essentiel des gains de productivité : ils constituent la clé de voûte d'une croissance durablement forte et viable, à même d'améliorer le bien-être et la prospérité des Marocains.* Certes, accroître les gains de productivité à 2 % par an pendant plusieurs décennies représente un défi majeur car cela suppose une transformation structurelle profonde de l'économie et des gains d'efficience

substantiels. L'expérience internationale démontre que cet objectif peut être atteint dès lors que les pouvoirs publics décident d'appliquer des réformes fortes et courageuses et en expliquent le bien-fondé à la population. Plusieurs conditions doivent être réunies pour que le Maroc s'oriente, lui aussi, dans cette voie. Tout d'abord, les Marocains doivent prendre conscience collectivement que le modèle de développement actuel a atteint ses limites. Le pays a besoin d'initier une véritable refonte de son modèle de développement et de provoquer une série de ruptures au niveau de la conception et de la mise en œuvre des politiques publiques<sup>41</sup>. En l'absence d'une telle prise de conscience, y compris au sein des élites dirigeantes, les politiques actuelles ne connaîtront pas d'inflexion substantielle et, les mêmes causes produisant les mêmes effets, il risque de se cantonner au scénario de convergence lente. Bien que respectable, notamment par rapport aux perspectives d'autres pays de la région MENA, un tel scénario ne permettra pas au Maroc de converger rapidement vers les pays les plus avancés au cours de la prochaine génération et de satisfaire les aspirations de l'ensemble de la jeunesse marocaine.



*Un scénario de changement profond – qui conduirait le Maroc à engager une transformation structurelle de son environnement économique et à accélérer son processus de convergence vers les pays d'Europe du sud en l'espace d'une génération – appelle le pays à ajuster les stratégies et politiques*

**publiques en faveur du capital immatériel.** Selon ce scénario, les gains de productivité supplémentaires ne découleront pas uniquement de nouveaux investissements en capital fixe - même si ces derniers restent évidemment nécessaires - mais bien d'un effort accru pour accumuler du capital humain, institutionnel et social. Les défis auxquels fait face le Maroc pour d'une part, augmenter sa productivité et de l'autre, développer son capital immatériel sont essentiellement les deux faces d'une même médaille : améliorer l'environnement dans lequel s'opère l'accumulation des facteurs de production. En effet, l'innovation, l'adoption de nouvelles technologies et la réallocation des facteurs de production qui sont nécessaires pour stimuler la productivité sont directement influencées par les politiques visant à accroître le capital humain, la qualité des institutions et le capital social. Dans les deux cas, la productivité et le capital immatériel constituent des variables « intangibles » qui reflètent la qualité de l'environnement institutionnel, humain et social. En dernière analyse, les évolutions de la productivité et du capital immatériel sont en grande partie liées, et c'est autour de ces deux variables clés que se détermineront la trajectoire de croissance et l'évolution du bien-être de la population marocaine à l'horizon 2040.

**En donnant davantage la priorité au capital immatériel, le Maroc s'engagerait dans une voie en partie nouvelle, mais qui découle aussi logiquement de nombreux diagnostics et appels pressants au changement.** Lors du Discours du Trône de juillet 2014, SM le Roi Mohammed VI a souligné que le capital immatériel pourrait devenir le « critère fondamental dans l'élaboration des politiques publiques afin que tous les Marocains puissent bénéficier des richesses de leur pays ». En choisissant d'investir dans le capital immatériel, le pays se doterait en effet d'une véritable stratégie de développement cohérente et transversale, stratégie qui lui a fait défaut dans le passé. Ce faisant, les autorités pourraient aussi tirer meilleur profit des nombreuses études économiques approfondies conduites sur le Maroc au cours des dernières années. Avant même que ne s'ouvre le débat actuel sur la question du capital immatériel, une très grande partie de ces études a mis l'accent sur la nécessité de changement et sur les grands axes de réformes visant à améliorer la gouvernance, à repenser le rôle de l'État, à renforcer la compétitivité, à promouvoir le secteur privé, à développer le capital humain ou encore à préserver l'environnement. Il semble que les conditions pour effectuer un tel changement n'aient jamais été aussi propices qu'actuellement.

**En réorientant prioritairement ses politiques publiques vers le développement de son capital immatériel, le Maroc serait naturellement amené à faire évoluer sa stratégie de développement et à renforcer la gouvernance des politiques sectorielles.** En effet, en dépit des efforts réalisés et des résultats incontestables obtenus dans certains secteurs, les politiques sectorielles poursuivies depuis plus d'une décennie peinent à produire des résultats systémiques, à générer des effets d'entraînements, à monter en régime et à placer le Maroc sur un sentier de croissance durablement plus élevé<sup>42</sup>. Ce manque

de résultat systémique n'est pas uniquement dû à une insuffisante cohérence entre les politiques sectorielles<sup>43</sup>. Celles-ci s'essoufflent surtout parce que les stratégies qui les sous-tendent ne répondent pas suffisamment aux défis de la productivité. S'agissant, par exemple, de la stratégie de développement de l'immobilier résidentiel, les politiques publiques et les mécanismes incitatifs n'encouragent pas l'investissement dans un capital productif facteur de gains de productivité. Même lorsque les politiques sectorielles cherchent à développer directement tel ou tel secteur productif, elles ne constituent que des solutions partielles et fragmentées aux effets positifs incertains et limités. Il conviendrait donc d'ajuster la stratégie de développement et de renforcer les racines institutionnelles et transversales des politiques publiques. Or, sur le plan institutionnel, l'expérience internationale indique que c'est la promotion d'une société ouverte (open society), où les décisions sont prises indépendamment et de manière décentralisées par une myriade d'acteurs économiques, qui est la plus à même de générer des dividendes économiques importants<sup>44</sup>.

*Lancée en 2006 par plusieurs pays et avec le soutien de la Banque mondiale, la Commission sur la croissance et le développement (2008) a analysé les caractéristiques des treize économies ayant atteint une croissance supérieure à 7 % pendant plus de 25 ans depuis 1950.* Elle a mis en exergue les conditions pour qu'un pays accède et se maintienne à un niveau de croissance élevé. Ces conditions sont au nombre de cinq et sont les suivantes : un leadership et une bonne gouvernance solides ; une participation active à l'économie mondiale ; des niveaux d'investissement et d'épargne élevés ; des ressources flexibles, notamment en terme d'emploi ; enfin une politique inclusive orientée vers le partage des bénéfices de la mondialisation, l'accessibilité des services publics aux personnes les plus démunies et la réduction des inégalités entre les sexes. Ainsi, nombre de faits stylisés mis en lumière par la Commission – que ce soit en matière d'état de droit et de bonne gouvernance, d'ouverture commerciale, de confiance, de compétition ouverte, de marchés du travail ouverts ou de participation des femmes et des jeunes – renvoient aux caractéristiques spécifiques d'une société ouverte.

## **Investir dans le capital immatériel**

*L'accélération durable de la productivité totale des facteurs ne saurait résulter d'une seule réforme, aussi ambitieuse soit-elle.* En d'autres termes, l'augmentation du capital immatériel du Maroc sera nécessairement multiforme. Par ailleurs, toutes les réformes ne pourront être mises en œuvre simultanément, même si le pays doit envoyer un signal fort de changement. Les voies de réformes proposées ci-dessous découlent du diagnostic établi sur la situation de l'économie marocaine en 2016 et visent à créer les conditions d'une augmentation durable de la croissance afin d'accélérer le rattrapage économique du Maroc et de promouvoir une prospérité mieux partagée. Ces éléments de réforme puisent dans les trois dimensions principales du capital immatériel

discutées précédemment ; la composante institutionnelle étant divisée en deux sous-composantes:

- Le capital institutionnel d'appui au marché, c'est-à-dire les institutions permettant de faciliter l'allocation la plus efficiente possible du capital et du travail dans l'économie, et de faciliter l'insertion du Maroc dans l'économie internationale.
- Le capital institutionnel public qui vise à promouvoir l'état de droit et la justice, la modernisation de l'administration, y compris par la décentralisation, et à améliorer l'accès et la qualité des services publics.
- Le capital humain qui suppose l'accès de tous à de meilleurs systèmes d'éducation, de santé et de protection et de développement de la petite enfance.
- Enfin, le capital social, en tant que capital immatériel qui sous-tend le progrès dans tous les autres domaines, y compris l'égalité entre les sexes et la confiance interpersonnelle au sein de la société.



### ***Investir dans les institutions d'appui au marché***

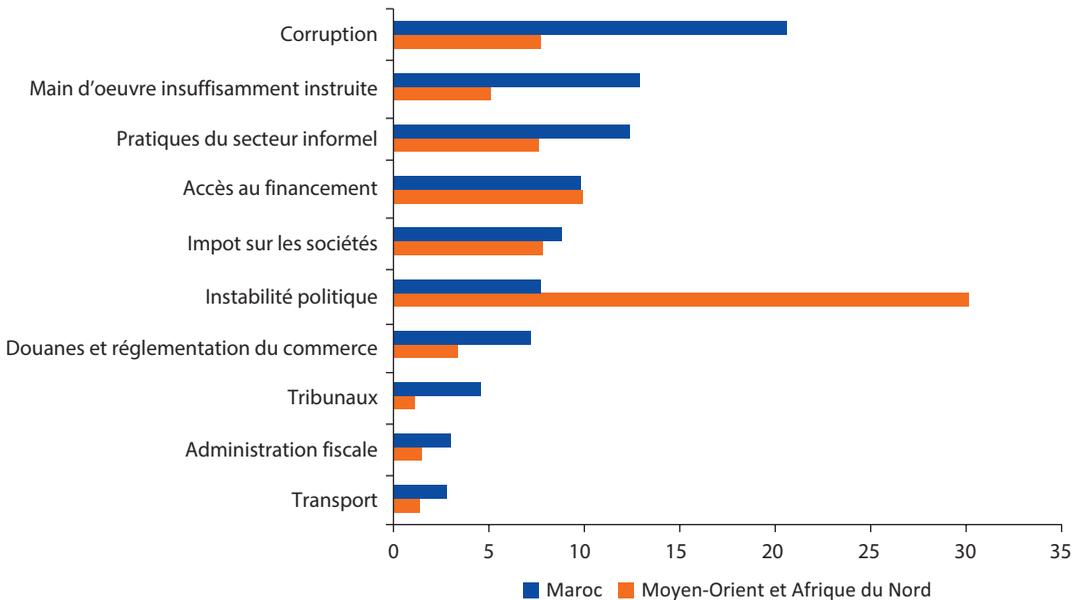
*Des institutions performantes d'appui au marché se mesurent à l'aune d'au moins trois objectifs : une allocation concurrentielle du capital, un faible chômage structurel et une participation économique élevée, et une forte intégration économique et financière internationale.*

***Une allocation concurrentielle du capital***

***En 2014, seulement 300 brevets résidents ont été déposés au Maroc, ce qui représente moins de 10 brevets par million d'habitants, parmi lesquels à peine 50 ont été déposés par des entreprises***<sup>45</sup>. À titre de comparaison, le Brésil a déposé 24 brevets par million d'habitants, la Turquie 65, et la Pologne 124. L'économie marocaine reste insuffisamment tournée vers l'innovation, l'investissement et la concurrence. Peu structurées, de taille modeste et faiblement internationalisées, les entreprises marocaines s'avèrent peu innovantes. En dépit de hauts niveaux d'investissements principalement financés par des fonds publics, le secteur privé reste relativement étroit et ne se développe pas de façon significative et rapide. Les petites et moyennes entreprises (PME) font face à de multiples contraintes dans leur développement et nombreuses sont celles qui restent dans le secteur informel, alors qu'elles devraient constituer le moteur de l'innovation. Les politiques publiques de soutien et d'accompagnement des PME, notamment à travers les initiatives de Maroc PME (*Moussanada* et *Imtiaz*), n'ont pour l'heure eu que des résultats mitigés. De même, du fait de leur faible taux d'occupation, les plate-formes industrielles intégrées (P2i) n'ont permis de répondre que partiellement à la problématique d'accès au foncier en adéquation avec les besoins de l'entreprise. Au Maroc, le moteur de la concurrence et de l'innovation est largement grippé. Ce manque de dynamisme du secteur privé entrave la transformation structurelle de l'économie ainsi que les gains de productivité qui lui sont généralement associés et, *in fine*, la croissance et la création d'emplois.

***Une application des règles du jeu économiquement inefficace et socialement inéquitable explique en grande partie le manque d'ouverture des marchés et la persistance d'un système incitatif sectoriel discrétionnaire, inefficace, et source de distorsions.*** En particulier, l'essence d'un État moderne est la stricte séparation des intérêts publics et privés<sup>46</sup>. En dépit des progrès notables réalisés pour améliorer le climat des affaires - qui s'est traduit notamment par une progression significative du Maroc dans l'indicateur Doing-Business - celui-ci apparaît à la plupart des acteurs comme encore peu prévisible, trop bureaucratique ou inéquitable, et il n'inspire pas le degré de confiance dont les opérateurs économiques ont besoin pour investir à moyen ou long terme. Les contraintes les plus fréquemment évoquées dans les enquêtes auprès des entreprises sont la corruption, la concurrence du secteur informel, le faible niveau d'instruction de la main-d'œuvre et les difficultés d'accès au financement (voir figure 17 ci-après). Le fossé séparant le système bancaire, relativement bien développé, et le marché des capitaux, qui l'est beaucoup moins, reste important et constitue un obstacle au financement et au développement des entreprises. Les stratégies sectorielles marocaines ont introduit au fil du temps de nombreuses distorsions économiques, que ce soit en matière de fiscalité, de dépenses publiques, de réglementation, sans conduire au changement structurel de l'économie escompté. Malgré des succès sectoriels incontestables (automobile, aéronautique et secteur bancaire), l'impact de ces stratégies sectorielles reste faible au regard de leurs ambitions

**Figure 17 Principaux obstacles au développement perçus par les entreprises**  
(en pourcent des entreprises sondées)



Source : Banque mondiale, Enterprises Surveys Maroc 2013.

systemiques. En particulier, la stratégie d'émergence industrielle de 2004 et le plan national d'émergence industrielle qui a suivi en 2008 et qui visait à créer 400 000 emplois à fin 2015 n'ont pas eu les effets de ré-industrialisation escomptés. Le nouveau plan d'accélération industrielle (2014-2020) qui a pour objectif d'augmenter la part de la valeur ajoutée manufacturière de 14 % du PIB en 2014 à 23 % du PIB d'ici à 2020 et à créer 500 000 emplois risque de souffrir des mêmes contraintes.

***Le Maroc a besoin d'institutions de marché solides qui promeuvent et garantissent l'ouverture des marchés, et d'une concurrence libre afin d'allouer les ressources productives, notamment le capital, en fonction de leurs meilleures valorisation et utilisation.*** Appliquer des règles de la concurrence et lutter contre les situations de rentes incitent les entreprises à innover et à adopter de nouvelles technologies, ce qui leur permet de réduire leurs coûts et d'améliorer la qualité de leurs produits. À l'ère d'Internet et des technologies de l'information et de la communication (TIC), la concurrence est au cœur de l'économie de la connaissance qui constitue une source grandissante de création de richesses dans tous les pays<sup>47</sup>. L'économie de la connaissance inclut la capacité d'une économie à adapter les savoirs existants, à créer des concepts ou à produire de nouvelles idées. La plupart du temps, l'innovation dans un domaine entraîne la création de grappes d'innovations dans d'autres domaines. La dynamique ainsi créée par la course aux idées nouvelles est facteur de transformation structurelle et de montée en gamme

de l'économie. Pour débrider le moteur de la concurrence et de l'innovation, le Maroc pourrait agir dans les quatre domaines prioritaires suivants :

- **Renforcer la concurrence équitable et lutter contre les rentes.** L'esprit de changement porté par la Constitution de 2011 et les nombreuses lois adoptées ces dernières années vers une concurrence et une transparence accrues entre les acteurs du marché doit désormais se traduire dans les faits. Il s'agit notamment de renforcer l'autonomie et de clarifier les pouvoirs des autorités de régulation et de réduire les rentes visibles (foncier, agréments, licences, autorisations administratives, etc.) et invisibles (défaillances de régulation). L'accès au foncier urbain et industriel devrait être amélioré par une réglementation transparente et facilitatrice. Le rôle des différents acteurs publics opérant dans le secteur marchand et non marchand devrait être revu afin que leur comportement soit conforme aux principes du nouveau cadre des affaires. Les autorités devraient supprimer les pratiques discrétionnaires et veiller à ce que les lois et règlements s'appliquent uniformément à toutes les entreprises. En particulier, les délais de paiements entre clients et fournisseurs, à commencer par les arriérés de paiements de l'État et des entreprises publiques, devraient être réduits drastiquement, tant ils ont un impact majeur sur le besoin en fonds de roulement et la survie des entreprises, notamment des PME. De même, l'État devrait accélérer le remboursement des crédits de TVA trop perçus auprès des entreprises afin que la TVA retrouve sa neutralité économique.



- **Améliorer le climat des affaires et la mise en œuvre des stratégies nationales.** Les réformes du climat des affaires sont politiquement sensibles et techniquement complexes. Par conséquent, elles nécessitent une coordination étroite et efficace entre les différents acteurs publics et privés concernés.

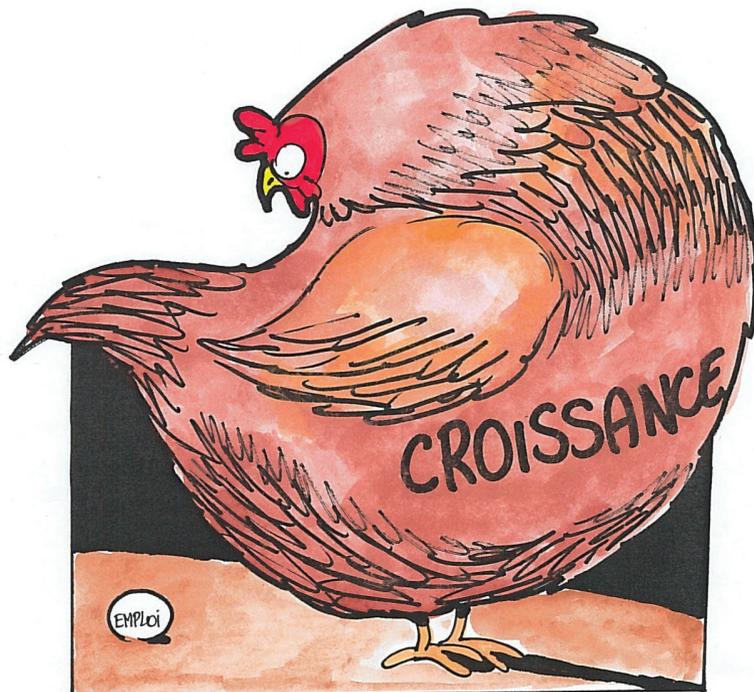
Le pilotage stratégique et la coordination des programmes et des activités des départements ministériels présentent elles aussi un défi complexe, notamment au vu de la multiplication des programmes sectoriels et des intervenants publics et privés. Le succès des initiatives publiques dépendra en effet largement de la capacité du Gouvernement à coordonner, à suivre la mise en œuvre et à évaluer les politiques publiques, et ceci à différents niveaux : celui du Gouvernement, des administrations centrales, des administrations locales, des agences autonomes, des opérateurs du secteur privé et des représentants actifs de la société civile. L'établissement d'un comité interministériel de suivi de la stratégie, comme le recommande le CESE dans son rapport mentionné plus haut, représente une voie à explorer.

- ***Utiliser la décentralisation en cours pour mieux inclure les acteurs publics et acteurs privés locaux dans une approche régionalisée du développement économique.*** Les stratégies et programmes gouvernementaux restent encore largement fondés sur une approche centralisée de stratégies sectorielles « top down », et prennent insuffisamment en compte les spécificités économiques locales et les besoins d'inclusion sociale des populations—notamment à l'heure de la régionalisation avancée. Les acteurs les plus actifs au niveau local sont souvent des représentants décentralisés des ministères et agences centrales, mais ceux-ci restent de taille encore insuffisante et sont contraints par des statuts et des règles de gestion financière qui limitent leur efficacité opérationnelle. La régionalisation en cours devrait permettre d'ancrer les politiques nationales sectorielles dans une dynamique de développement local plus attentive aux avantages et aux besoins spécifiques des territoires. La mise en œuvre concrète de ce nouveau schéma institutionnel pose cependant un certain nombre de défis de gouvernance qui devront être résolus à brève échéance, que ce soit pour l'identification, le financement, la mise en œuvre et le pilotage des stratégies et projets de développement. Le schéma implique enfin de revoir le rôle et la gouvernance des Établissements et Entreprises publiques ayant un rôle important dans le développement territorial, tels les agences de développement régionales, les entreprises publiques à fort ancrage local et les acteurs importants du financement public (CDG, Fonds Hassan II, etc.), qui devront améliorer leur gouvernance et leur transparence pour une meilleure implication des acteurs locaux.
- ***Intensifier la promotion d'un changement culturel à l'égard de l'entreprise et de l'innovation.*** Les aspirations au changement semblent bien présentes parmi la jeunesse marocaine, mais elles se heurtent encore à des normes sociales qui évoluent avec difficulté. Selon une enquête de 2015 auprès des lycéens, seuls 13,4 % des futurs bacheliers souhaitent s'insérer dans le secteur privé tandis que 60 % d'entre eux aspirent à rejoindre la fonction publique<sup>48</sup>. Le changement des mentalités et l'instauration d'une culture de l'innovation au sein des structures familiales, de l'école et de l'administration sont essentiels pour que les réformes visant à développer le secteur privé puissent bénéficier d'une large adhésion, s'inscrire dans la durée et porter leurs fruits. Toutefois,

au Maroc, en dépit de campagnes de sensibilisation, la persistance de contraintes sociales liées à la perception mitigée, voire négative, de l'innovation et au manque de culture entrepreneuriale limite le développement d'une économie innovante, dynamique et durable. Selon la même enquête, uniquement 37 % des lycéens déclarent qu'ils pourraient être intéressés par la création d'une entreprise, tandis que plus de 44 % d'entre eux n'ont aucun avis sur la question. Les acteurs institutionnels impliqués dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques doivent gagner en crédibilité, ce qui implique la mise en œuvre d'une nouvelle gouvernance du secteur privé, réforme indispensable pour améliorer les performances économiques du pays, en particulier en matière d'innovation.

***Un marché du travail plus efficient et inclusif***

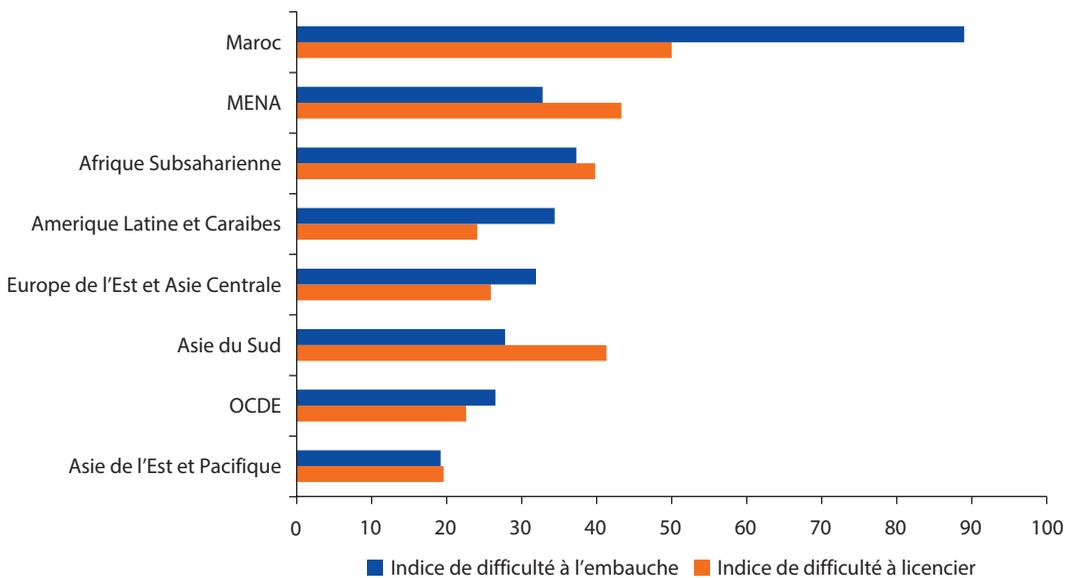
***Avec moins d'un Marocain sur deux en âge de travailler actif, le Maroc possède un des taux d'activité les plus faibles de la région MENA et du monde.*** Le pays compte par ailleurs environ 1 million de chômeurs (entre 9 % et 10 % de la population active), la vaste majorité d'entre eux étant des hommes jeunes résidant en ville et ayant atteint au maximum un niveau d'éducation secondaire. Ces jeunes chômeurs sont aussi des chômeurs de longue durée, les deux tiers étant au chômage depuis plus d'un an<sup>49</sup>. Ce chômage massif des jeunes représente une préoccupation pour les autorités publiques : les jeunes Marocaines et Marocains



n'ont pas suffisamment profité du regain de croissance économique qu'a connu le pays au cours des années 2000. En 2015, il était estimé que le pays comptait environ 2,7 millions de jeunes âgés de 15 à 29 ans inactifs (notamment des jeunes femmes) qui ne sont ni en emploi, ni en éducation, ni en formation (NEETs). Lorsqu'ils sont employés, les jeunes ont 8 chances sur 10 d'occuper un emploi précaire sans contrat de travail. Par ailleurs, l'accès aux « bons » emplois ne se fait pas suffisamment sur la base du mérite. Les jeunes ont la perception que sans relations, il est difficile d'obtenir un emploi formel<sup>50</sup>. Cette situation alimente un sentiment d'exclusion et d'injustice et conforte l'image d'une société dans laquelle les hommes adultes chefs de famille sont ceux qui profitent le plus des opportunités sur le marché du travail. Enfin, les perspectives de mobilité sociale et d'ascension vers des emplois plus productifs sont limitées. L'emploi public devient alors la voie privilégiée. Au Maroc, le fonctionnement du marché du travail est marqué par de fortes exclusions et par l'inégalité des chances<sup>51</sup>.

*Ces résultats médiocres s'expliquent en partie par des institutions du marché du travail défailtantes.* Le Code du travail marocain impose une réglementation lourde et restrictive qui n'est pas adaptée aux besoins de transformation structurelle du pays, notamment à la réallocation permanente de l'emploi à des fins d'efficacité. En comparaison de très nombreux pays concurrents, la réglementation du marché du travail est particulièrement restrictive en matière d'utilisation des contrats à durée déterminée, de licenciement et de flexibilité des heures de travail (voir figure 18 ci-après). Le niveau du salaire minimum est très élevé par rapport au revenu moyen ou médian du pays et les accords collectifs et primes d'ancienneté peuvent conduire à fixer des niveaux de salaires supérieurs

**Figure 18 Difficultés à recruter et à licencier**



Source : Doing Business 2013.

à la productivité des salariés. Enfin, des charges sociales élevées contribuent à augmenter le coût du travail et à dissuader l'emploi formel, notamment des jeunes. Ainsi, seule une minorité de travailleurs bénéficie d'un système de protection sociale. Au total, les règles du marché du travail contribuent à nourrir le cercle vicieux de l'informalité qui représente 8 emplois privés sur 10. Face à cet état de fait, les politiques actives du marché du travail et les agences d'aide à l'emploi ne peuvent pas atteindre les résultats escomptés.

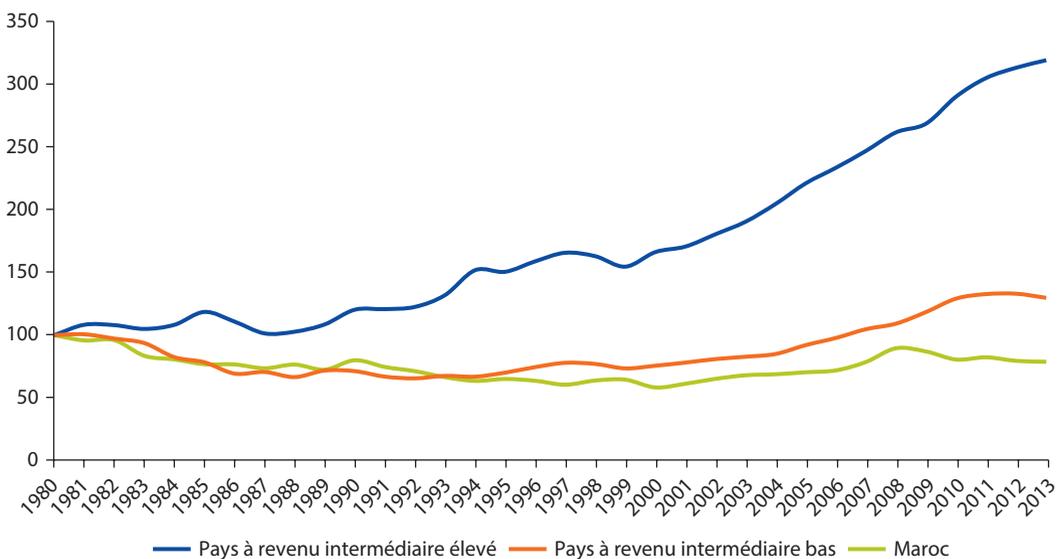
*Au vu des enjeux démographiques et sociaux, le Maroc gagnerait à approfondir le vaste chantier actuel de programmes visant à mettre l'emploi au centre de l'action publique en refondant ses institutions du marché du travail sur des bases plus solides et inclusives.* Les estimations suggèrent qu'une telle refonte augmenterait significativement la participation économique et l'emploi, notamment celui formel des jeunes et des femmes, et réduirait le chômage tout en préservant les salaires<sup>52</sup>. À l'image des réformes menées dans un certain nombre de pays, celle-ci devrait être guidée par les principes de flexibilité de l'emploi, de sécurité des travailleurs et d'efficacité des politiques actives du marché du travail.

- ***Assouplir la réglementation du travail.*** Le Code du travail pourrait être largement simplifié et s'aligner sur les normes et pratiques internationales - notamment sur celles des pays concurrents ayant réalisé le plein emploi - concernant le licenciement et l'indemnisation, l'utilisation des contrats à durée déterminée, la flexibilité des heures de travail et la rémunération des heures supplémentaires, et d'autres aspects du Code du travail, y compris un meilleur encadrement de l'exercice et du droit de grève dans le cadre d'une nouvelle loi organique appropriée.
- ***Baisser le coût et renforcer la sécurité des travailleurs.*** Baisser les charges portant sur le travail permettrait de lutter contre l'informalité et de renforcer la compétitivité des travailleurs. Différents régimes de salaire minimum pourraient être introduits pour attirer les travailleurs à faible productivité dans le secteur formel et leur offrir une couverture sociale. Une transparence et une efficacité accrues dans le financement de la protection sociale devrait permettre de dégager des marges budgétaires permettant de financer un régime universel d'assurance-chômage, d'améliorer la protection des travailleurs et de faciliter la mobilité du travail selon le principe de protection des personnes et non des emplois.
- ***Améliorer l'efficacité des politiques actives du marché du travail (PAMT).*** Afin de mieux répondre aux besoins des salariés et des entreprises, il semble urgent d'externaliser les prestations de services à l'emploi et à la formation dans le cadre de contrats payés aux prestataires en fonction des résultats. Par ailleurs, les PAMT devraient également concerner la population non qualifiée, en fonction de la demande et des besoins actuels et prévisibles du secteur privé. Enfin, la gouvernance, l'efficacité et l'efficacité des politiques de marché du travail de l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) pourraient être renforcées par l'adoption de cadres de suivi et d'évaluation orientés sur les résultats.

*Une plus forte intégration du Maroc dans l'économie internationale*  
*Avec seulement 5 300 entreprises exportatrices (un nombre quasi inchangé depuis 15 ans) et alors que la Turquie en dénombre près de 60 000, le Maroc n'a pas pleinement pris le train de la mondialisation*<sup>53</sup>. Alors que le Maroc a graduellement ouvert son économie au commerce international et aux investissements étrangers, il peine à tirer pleinement avantage de sa stabilité politique, de sa proximité avec l'Europe et de sa relative attractivité pour les investissements étrangers pour faire de cette ouverture un avantage compétitif décisif lui permettant de réaliser un rattrapage économique rapide et inclusif. La part du Maroc dans le commerce international a plutôt eu tendance à reculer depuis le début des années 1980, tandis que la plupart de ses compétiteurs ont vu leur poids augmenter de façon substantielle (voir figure 19 ci-après). Sans sous-estimer l'évolution positive du contenu technologique des nouvelles exportations de produits manufacturés (automobile, aéronautique et électronique), le Maroc peine à augmenter le volume de ses exportations totales et à accroître le niveau de sophistication et de valorisation de ses produits exportés. Près de 70 % des consommateurs marocains jugent le produit « made in Morocco » de qualité moyenne par rapport à la concurrence étrangère<sup>54</sup>. À ce jour, et en dépit de résultats encourageants en Afrique sub-saharienne, le Maroc n'a pu pénétrer qu'une faible partie de ses marchés potentiels, notamment en Europe. Par ailleurs, alors que ce pays a su être précurseur en libéralisant, il y a quelques années, certaines industries

**Figure 19 Part du Maroc dans le commerce mondial, 1980-2013**

(Indice 100 en 1980)



Source : Indicateurs du développement dans le monde, Banque mondiale.

de services (transport aérien), il a eu tendance à se spécialiser dans des métiers de services relativement peu sophistiqués et n'exploite pas suffisamment la valeur ajoutée qui réside dans les activités localisées en amont ou en aval des chaînes de valeur mondiales.



*La faible pénétration des exportations marocaines, tant pour les biens que pour les services, souligne les problèmes importants de compétitivité du pays.* Ces problèmes concernent non seulement les coûts élevés des facteurs de production, dus à la protection dont bénéficient les secteurs de service et à la rigidité des prix domestiques, mais aussi la qualité des produits, des infrastructures et de la logistique liée au commerce. Malgré la réalisation remarquable du port Tanger Med et des progrès réels dans la gestion des douanes, le Maroc est notamment désavantagé par des délais et des coûts liés à la logistique des exportations et des importations de marchandises supérieurs à ceux de ses principaux compétiteurs. Sur un total de 160 pays, le Maroc se situait en 2015 au 86<sup>e</sup> rang dans l'Indice de performance logistique, reculant de 24 places par rapport au rang moyen de la période 2007-2014<sup>55</sup>. Ces problèmes sont exacerbés par un régime de taux de change fixe et par le contrôle des capitaux qui favorisent le secteur des biens non échangés et constituent un obstacle important à la compétitivité-prix, à la diversification des produits et à l'intégration régionale et mondiale du Maroc. En l'état actuel des incitations du marché, le manque de diversification des exportations vers des produits plus sophistiqués s'explique aussi en partie par l'aversion au risque des exportateurs. Les entreprises exportatrices marocaines sont souvent âgées, de petite taille et moins en mesure d'approvisionner les chaînes de valeur mondiales que les filiales locales des multinationales.

*Or, il est clairement établi théoriquement et empiriquement que les institutions qui gouvernent les échanges extérieurs d'un pays permettent de capitaliser les bienfaits de la spécialisation et de la division internationale du travail au profit d'une plus grande efficacité économique, d'une transformation structurelle plus rapide et de revenus plus élevés.* Le Maroc réussira à augmenter sa productivité si son secteur extérieur est en mesure de se développer et de contribuer davantage à la croissance. Ce changement passe par la disparition du « biais anti-export » qui continue à caractériser les institutions et les politiques gouvernant les échanges extérieurs<sup>56</sup>.

- **Assouplir le régime et le contrôle des changes.** Un système de change fixe qui favorise le secteur des biens non échangeables a tendance à affaiblir la compétitivité-prix sur les marchés tiers. A l'instar des analyses de Bank Al-Maghrib<sup>57</sup>, le Maroc devrait envisager l'adoption rapide d'un régime de change plus flexible afin que le dirham trouve en permanence son prix d'équilibre de marché. Cela semble être d'autant plus urgent que le Maroc s'est principalement positionné sur des produits à faible valeur ajoutée pour lesquels la compétitivité-prix sur les marchés tiers est déterminante et pour lesquels les concurrents étrangers ne se privent pas d'utiliser l'instrument de change. À titre d'illustration, le dirham s'est apprécié d'environ 100 % par rapport au real brésilien ou au rand sud-africain depuis 2012, ou encore de 50 % par rapport à la livre turque depuis 2013. Parallèlement, le contrôle des changes devrait continuer à être assoupli pour garantir la pleine convertibilité du dirham à moyen terme et ainsi augmenter l'attractivité du Maroc aux yeux des investisseurs et des opérateurs commerciaux mondiaux, y compris dans la perspective de faire de Casablanca Finance City un hub financier régional.
- **Améliorer le régime commercial et la facilitation du commerce.** Le Maroc gagnerait à abaisser ses barrières commerciales, par exemple en lançant un nouveau plan visant la réduction et la consolidation des droits de douane liés à la clause de la nation la plus favorisée (qui sont élevés, à 25 %), en réduisant le nombre de lignes tarifaires pour lesquelles les taux appliqués continuent à dépasser les consolidations du Maroc à l'OMC, et en égalisant graduellement les droits de douane pour tous ses partenaires<sup>58</sup>. Dans le même esprit, il existe un immense potentiel pour libéraliser le commerce agricole qui reste protégé par des quotas et droits de douane élevés. Le Maroc gagnerait également à toiletter et rationaliser ses mesures non tarifaires et les procédures qui leur sont liées en termes de temps et de coût<sup>59</sup>. Enfin, la facilitation du commerce et la connectivité régionale, notamment maritime, constituent un agenda inachevé mais essentiel pour l'intégration du Maroc.
- **Améliorer le régime d'investissement.** Si le Maroc s'est largement ouvert aux investissements étrangers, il doit encore supprimer certaines restrictions concernant la participation étrangère aux fonds propres dans certains secteurs (services des transports, assurances, services professionnels, etc.), tout en veillant à ce que

les incitations utilisées pour attirer les investisseurs étrangers n'empêchent pas l'intégration locale et à ce que des dispositions légales claires concernant le contenu local s'appliquent dans de bonnes conditions. En outre, le pays devrait adopter une politique foncière moins chère, plus transparente, cohérente et stable afin d'attirer davantage d'investisseurs étrangers.

- ***Négocier un accord de libre-échange complet et approfondi (ALECA) ambitieux.*** Les perspectives d'un ALECA avec l'Union européenne et la nécessaire mise à niveau des règles et réglementations du Maroc dans de nombreux secteurs constituent un objectif stratégique doté d'un potentiel de croissance et de transformation unique pour l'économie marocaine<sup>60</sup>. La promotion d'une plus grande liberté concernant la circulation des biens, des services, du capital et du travail entre le Maroc et l'Union européenne permettrait au Royaume de mieux se positionner dans la compétition mondiale, y compris par son insertion dans les chaînes de valeur européennes, contribuant ainsi fortement à augmenter la productivité totale des facteurs du pays.

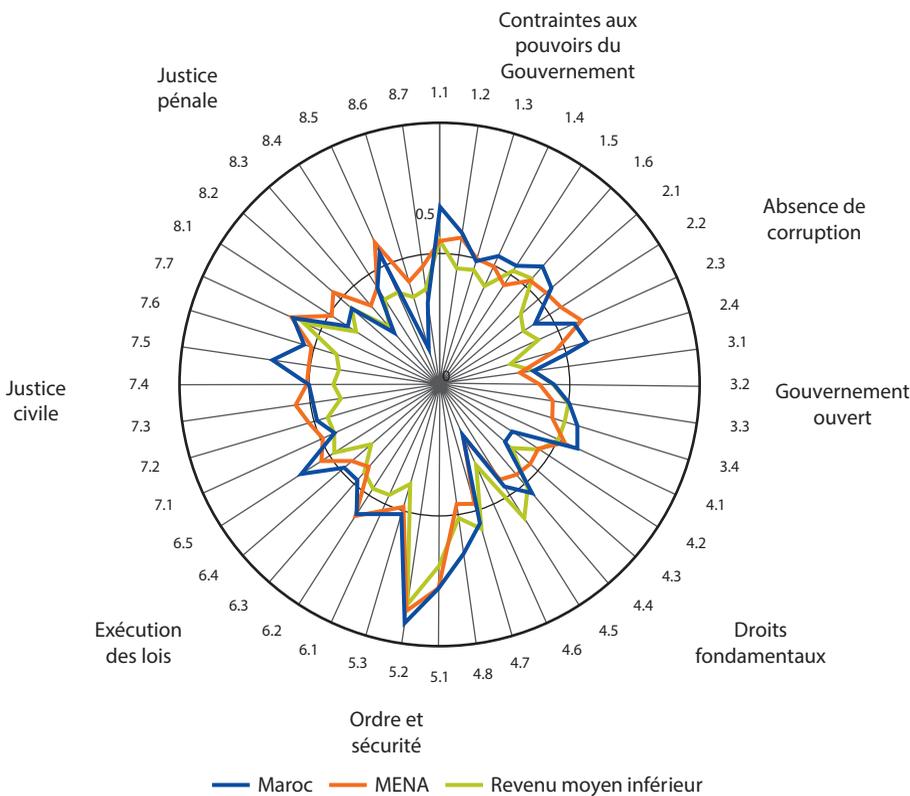
#### ***Investir dans les institutions et les services publics***

***Outre les institutions d'appui au marché, les autres institutions publiques doivent veiller à assurer les fonctions régaliennes de l'État, à commencer par la justice et le respect de l'état de droit, à remplir ces fonctions à moindre coût grâce à une administration efficace de la chose publique, et enfin à fournir des services publics de qualité et accessibles à tous.***

#### ***Respect de l'état de droit et la justice***

***Parce qu'ils ont peu confiance dans l'efficacité des instances de recours et de médiation, 90 % des citoyens résidents renoncent à engager des recours en cas de préjudice ou pour dénoncer un dysfonctionnement***<sup>61</sup>. Comme le démontrent différentes études et évaluations internationales, l'état de droit et le système judiciaire du Maroc pâtissent d'une mauvaise réputation caractérisée par l'inefficacité, la partialité, le manque d'indépendance, la corruption, etc. (voir Figure 20 ci-après). Dans le classement 2015 de l'indice de perception de la corruption de Transparency International, le Maroc régresse et occupe désormais la même place que l'Algérie (88<sup>e</sup>) et se trouve devancé par 15 pays d'Afrique sub-saharienne et 9 pays de la région MENA<sup>62</sup>. Alors que le pays a entrepris plusieurs réformes politiques générales afin de renforcer l'état de droit, notamment les droits fondamentaux des citoyens à travers la Constitution de 2011, l'adoption d'une Charte de la réforme du système judiciaire, et l'adoption d'une stratégie nationale de lutte contre la corruption, il reste confronté à d'énormes défis. Les principaux dysfonctionnements généralement identifiés comme des obstacles à l'état de droit seraient cependant moins liés aux textes qu'aux institutions et aux individus chargés de leur application. En particulier, le Maroc enregistre des résultats faibles concernant la protection de l'intégrité physique et la sécurité des personnes. La protection des biens demeure également un défi important. L'insécurité foncière et le manque de performance du marché foncier restent des

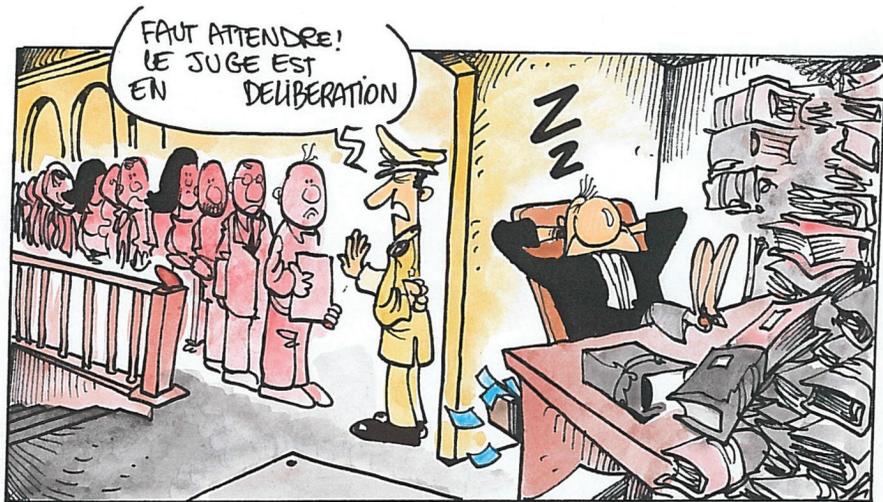
**Figure 20** Indice de l'état de droit au Maroc, dans la région MENA et dans les pays à revenu intermédiaire inférieur



Source : World Project Justice (WPI), Indice de l'état de droit, 2015.

obstacles majeurs à l'investissement et à la productivité foncière. En matière de sécurité juridique et de protection des contrats, les performances du Maroc sont variables : tandis que les délais de traitement sont plutôt satisfaisants, le nombre et le coût des procédures ne le sont pas, traduisant une très forte hétérogénéité en termes d'efficacité des tribunaux de commerce.

**Or, l'état de droit constitue un élément fondamental du capital institutionnel d'une nation.** Depuis Adam Smith, on sait que l'activité économique ne peut se développer « dans un État qui ne jouit pas d'une administration bien réglée de la justice »<sup>63</sup>. Quand le système juridique d'un pays n'est pas en mesure de garantir la protection des personnes et du droit de propriété, ni d'assurer le respect des contrats et un règlement des litiges accepté par toutes les parties, il ne peut pas non plus garantir l'ouverture de la société et le bon fonctionnement de ses échanges commerciaux. Le Maroc devrait tout d'abord veiller à mettre en œuvre les nouveaux droits prévus par la Constitution et la Charte de la réforme du système judiciaire, y compris à travers des dispositions complémentaires qui paraissent nécessaires pour envoyer rapidement un signal fort de changement réel. En particulier, l'adoption d'un droit d'accès à l'information conforme



à l'esprit de la Constitution est une condition préalable à la transparence, à la redevabilité et à la bonne gouvernance de l'État. L'élan qu'a connu la réforme de la justice mérite aussi d'être réenclenché. Selon Bank Al-Maghrib, « Il s'agit d'un chantier fondamental pour les droits humains et sociaux mais également pour l'amélioration de l'environnement des affaires, de l'investissement et de l'entreprenariat. L'aboutissement de ce projet dans des délais raisonnables permettra de faire évoluer la perception négative de la justice par l'investisseur et le citoyen en général »<sup>64</sup>.

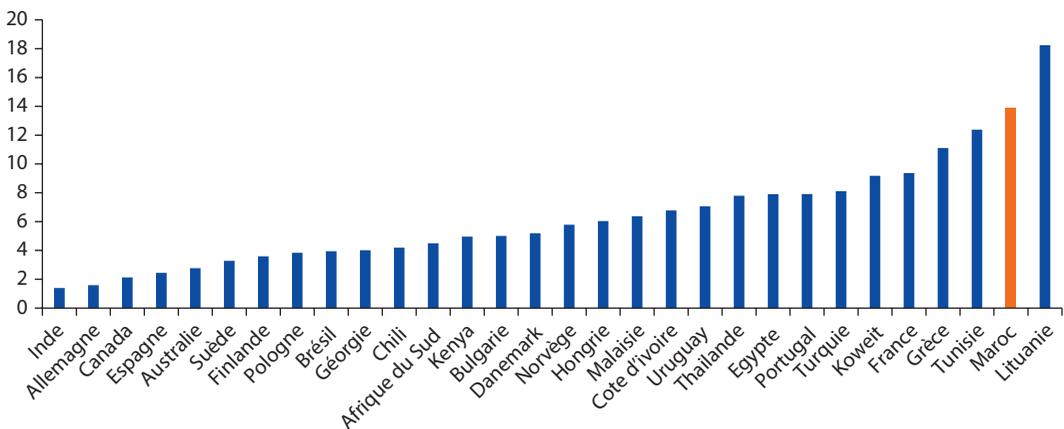
- **Mieux protéger les personnes.** Le Maroc devrait considérablement améliorer son système judiciaire, en particulier pour garantir l'équité en matière de procédure (droit à la vie et à la protection des personnes) et de justice pénale (impartialité, lutte contre la corruption) afin d'assurer une protection juridique effective et la sécurité de tous. Le Maroc pourrait signaler sa volonté de renforcer la protection des personnes en adoptant rapidement des mesures de sauvegarde, de recours et de suivi des pratiques abusives. Par ailleurs, l'égalité d'accès aux services de la justice pourrait être mieux garantie par le renforcement du système d'aide juridictionnelle et un meilleur contrôle du recours à la détention provisoire.
- **Mieux protéger les biens.** Parce que la situation actuelle pénalise les possibilités d'investissement et de développement de l'ensemble du pays, le régime foncier devrait faire l'objet d'améliorations de fond visant au respect des principes d'équité et d'égalité. Il s'agit notamment de rendre ce régime foncier dual (le régime foncier officiel basé sur une immatriculation officielle et le régime traditionnel coutumier) plus prévisible grâce à l'adoption d'une loi foncière unique, d'encourager l'inscription des transactions foncières au cadastre, de mieux garantir la sécurité des droits fonciers, y compris pour les épouses, et de clarifier le régime d'expropriation.

- **Mieux protéger les contrats.** Un diagnostic approfondi des procédures et des processus d'exécution des contrats permettrait de détecter les goulots d'étranglement le long de la chaîne d'exécution et de surmonter les obstacles - pratiques ou procéduraux - à la prestation et à l'exécution effective des services sur l'ensemble du territoire. En favorisant l'uniformisation et l'amélioration des pratiques en matière de contrats, cet examen contribuerait à encourager davantage l'activité économique.

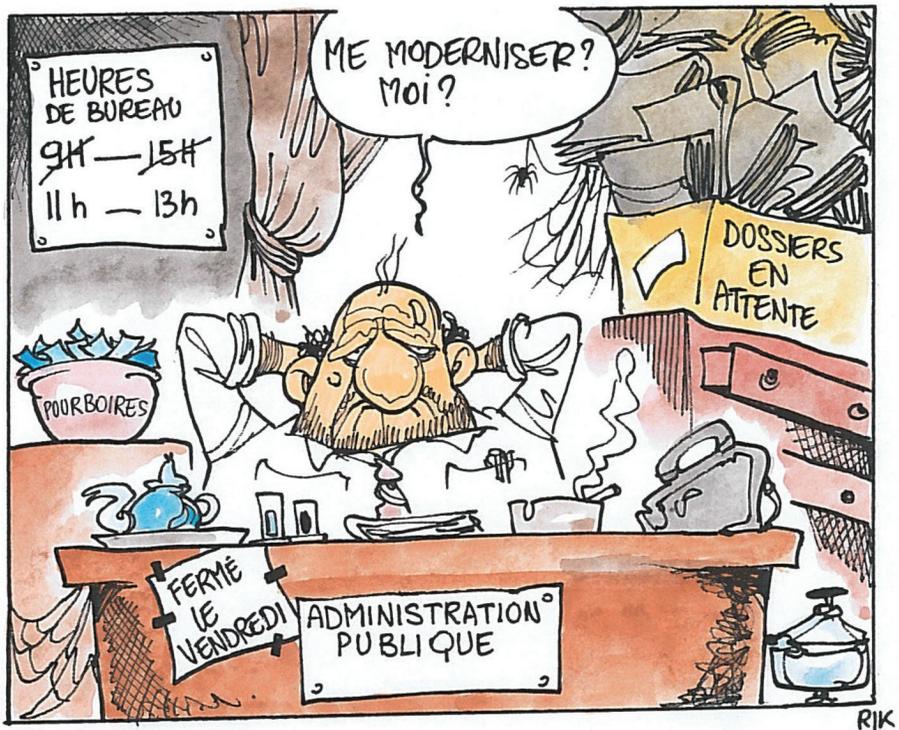
**La modernisation de l'administration publique**

*En dépit d'efforts de modernisation, notamment dans le cadre des Programmes d'appui à la réforme de l'administration publique (PARAP), le statut général de la fonction publique, qui date de 1958, demeure insuffisant pour répondre aux exigences d'une gestion moderne des ressources humaines.* Le fonctionnement de l'administration continue de s'appuyer sur les notions de statut et de promotion à l'ancienneté alors que l'emploi et la performance devraient constituer les principes organisationnels de cette administration. La structure de rémunération est rigide, incohérente et inéquitable et ne récompense pas la performance individuelle ou collective. Les problèmes disciplinaires (absentéisme notamment) ne sont pas sanctionnés correctement malgré la circulaire du chef du Gouvernement y afférent émise en 2012 et la mise en place en 2014 d'un portail dédié. En outre, le coût de fonctionnement de la fonction publique marocaine est élevé par rapport à la qualité des services rendus. Plus de deux fois supérieurs à ceux du secteur privé, les salaires des fonctionnaires (y compris dans les administrations locales) représentent 14 % du PIB et le Maroc a l'une des masses salariales les plus élevées des pays émergents concurrents (voir figure 21 ci-après). Or, dans le même temps, différentes évaluations officielles soulignent la qualité insatisfaisante des services publics et leur mauvaise image parmi la population<sup>65</sup>.

**Figure 21 Masse salariale des administrations publiques, y compris administrations locales, 2012**  
(en pourcentage du PIB)



Source : Indicateurs du Développement dans le Monde, Banque mondiale.



*Si elle se modernise, l'administration publique peut contribuer directement à l'augmentation de la productivité du pays.* Bien que traditionnellement fondée sur le principe de la méritocratie, l'administration marocaine (comme d'autres à travers le monde) a eu tendance à générer certains réflexes - tels que l'aversion au risque et à l'innovation ou un sens du service parfois transformé en défense des droits acquis - incompatibles avec sa nécessaire adaptation à l'évolution du rôle de l'État. Or, partout dans le monde, la modernisation de l'administration appelle un changement de la conception des services publics et de la fonction publique, notamment dans le cadre de la décentralisation de l'État. Les voies de réforme généralement suivies visent à déconcentrer les responsabilités en matière de gestion des ressources humaines, à responsabiliser les gestionnaires, à accroître la flexibilité des politiques de recrutement et de développement de carrière, à encourager la performance individuelle et collective et, plus largement, à débureaucratiser l'administration<sup>66</sup>. De nombreux pays de l'OCDE émergents (Nouvelle-Zélande, Mexique, Corée du Sud, Singapour) sont allés plus loin en réformant le cadre de l'emploi public, notamment en supprimant tout simplement le statut de la fonction publique pour la plupart des employés de l'État.

- **Décentraliser l'État.** L'avènement de la « régionalisation avancée » arrive à point nommé pour corriger les imperfections institutionnelles et de gouvernance centrale et territoriale, et mettre en place les pouvoirs, les moyens et les

mécanismes susceptibles d'assurer un meilleur équilibre dans la répartition des pouvoirs entre l'État central, les régions et les collectivités locales. Pour ce faire, le Maroc devrait engager avec résolution le processus de décentralisation et de déconcentration systémique en opérant un transfert réel et progressif des pouvoirs de décision et des ressources et moyens correspondant aux échelons territoriaux appropriés. Le processus devra être particulièrement vigilant et mené avec diligence pour que la déconcentration ne se traduise pas par la multiplication de services déconcentrés, la duplication pure et simple d'organigrammes centraux, ou par le développement d'une bureaucratie régionale sans pouvoir réel de décision ni moyens adéquats d'intervention.

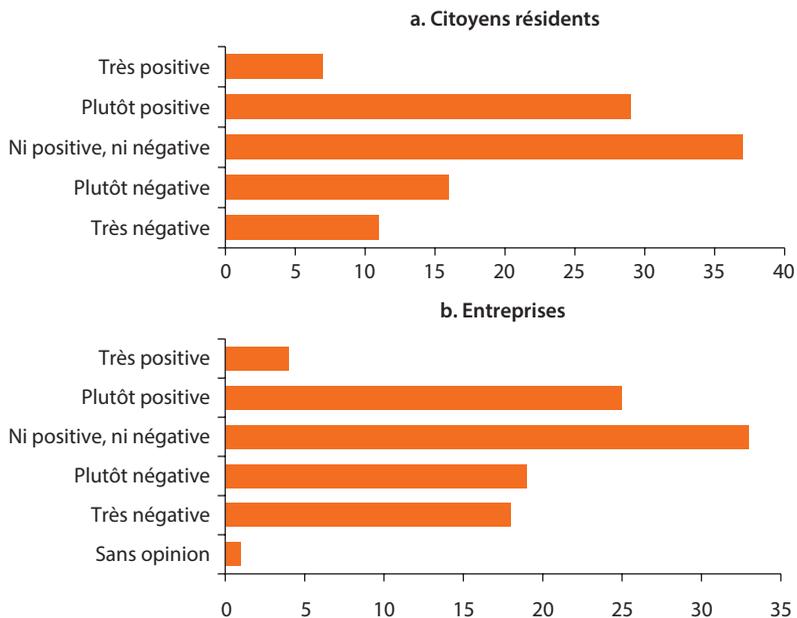
- **Réformer la fonction publique.** Adapter le statut de la fonction publique étant par essence délicat, le Maroc pourrait dans un premier temps consolider les actions réformatrices en cours en introduisant effectivement les notions de performance et de résultats dans la gestion des ressources humaines afin de lutter plus efficacement contre la sous-performance et l'absentéisme. La mise en œuvre de la régionalisation avancée et le renforcement de la fonction publique locale offrent par ailleurs une opportunité unique de revisiter le statut de la fonction publique pour l'adapter aux exigences des bonnes pratiques du management moderne et de gouvernance, et pour reconnaître notamment la performance comme élément central du processus de recrutement, de gestion et de promotion des ressources humaines. En outre, le Maroc devrait renforcer les actions initiées pour améliorer la mobilité dans l'administration, étendre le recours à la contractualisation, et promouvoir l'égalité entre les sexes. Le pays devrait également renforcer le capital humain de sa fonction publique avec la mise en œuvre complète de son programme de formation<sup>67</sup> et à travers une politique de formation continue cohérente et efficace, régulièrement éclairée par un diagnostic des compétences manquantes et organisée en plans de formation individualisés et intégrés dans les processus d'évaluation.
- **Réduire les coûts de fonctionnement.** Le Maroc devrait chercher à maîtriser le coût de fonctionnement de son administration par un meilleur contrôle de la masse salariale, ce qui suppose la mise en œuvre rigoureuse de la nouvelle loi organique relative aux lois de finances (LOLF) pour rendre les crédits de personnels limitatifs et d'engager effectivement le processus de régionalisation avancée. Il faudrait aussi confier aux ministères techniques la gestion de leurs crédits de rémunérations (aujourd'hui, les budgets-programmes des ministères excluent les rémunérations qui représentent parfois plus de 90 % de leurs coûts récurrents) ainsi que leur comptabilité budgétaire, tout en veillant à la cohérence de leurs actions avec les contraintes macroéconomiques des finances publiques.
- **Envisager l'administration 2.0.** Plus largement, le Maroc devrait viser à rendre son administration publique plus moderne et efficace par un recours accru aux

nouvelles technologies de l'information et de la communication, notamment en poursuivant son programme de dématérialisation de ses services aux citoyens et entreprises<sup>68</sup>, mais aussi à la rendre plus productive et stratégique en se préparant, par un programme de formation adaptée et une mise à niveau des compétences, à un recours accru au service-délégué en partenariat avec le secteur privé. De même, la généralisation en son sein du partage des services transversaux permettrait d'accroître l'efficacité et de réduire les coûts. Enfin, une réflexion plus globale et stratégique sur la notion même de fonction publique au XXI<sup>e</sup> siècle devrait être menée de façon transparente et sans tabou en se nourrissant des réformes mises en œuvre dans de nombreux pays réformateurs à travers le monde, où la vaste majorité des recrutements dans l'administration se fait désormais par contrat à durée déterminée.

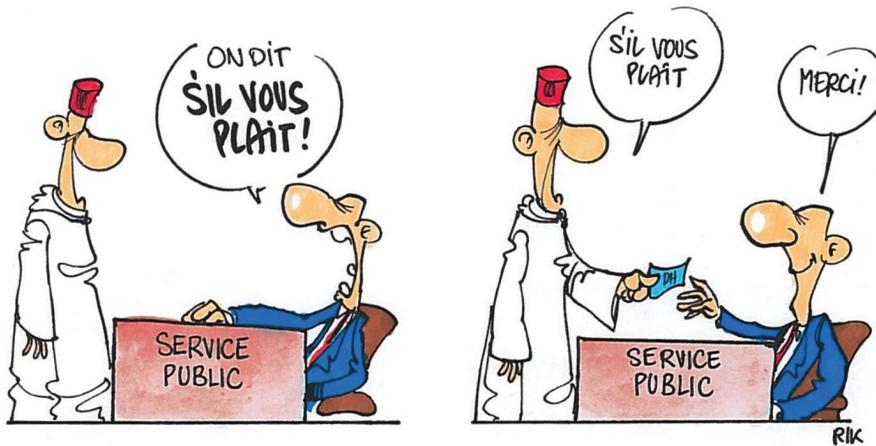
### *Une meilleure gouvernance des services publics*

*Une grande proportion de Marocains n'est pas satisfaite de la qualité des services publics dont la fourniture leur semble s'apparenter davantage à une faveur qu'à un droit* (voir figure 22 ci-après)<sup>69</sup>. De nombreux indicateurs globaux sur la gouvernance confirment les performances insuffisantes du Maroc notamment en ce qui concerne l'indépendance de la justice, le contrôle et la transparence du budget, la lutte contre la corruption et l'utilisation des dessous

**Figure 22 Perception de la gouvernance des services publics par les Marocains**  
« À propos des services publics, diriez-vous globalement que vous en avez une opinion ... »



Source : CESE (2013). Rapport sur la gouvernance des services publics, Conseil économique, social et environnemental.



de table dans le secteur privé<sup>70</sup>. Le manque d'accès à l'information concernant les services publics demeure une contrainte majeure et contribue à de graves inefficiences. Les carences du système sont par ailleurs davantage liées à un problème de gouvernance, notamment à la faiblesse de la relation entre l'administration et l'utilisateur citoyen, qu'à un problème de moyens. L'égalité d'accès aux services reste entravée par de nombreuses inégalités régionales et territoriales économiques et sociales. Très répandu dans certains services publics comme ceux de l'éducation ou de la santé, l'absentéisme compromet l'égalité d'accès pour tous les Marocains, notamment ceux situés dans les zones rurales. La culture de l'évaluation et de la redevabilité est insuffisamment ancrée au Maroc. Ceci est vrai à tous les échelons de la fourniture de services publics et plus globalement au niveau des politiques publiques et des programmes budgétaires qui les financent.

***La qualité des biens et des services publics conditionne le développement du secteur privé et l'éclosion de la classe moyenne***<sup>71</sup>. Lorsque les institutions sont de qualité et accessibles à tous de manière transparente, elles contribuent non seulement à la performance économique, mais également au bien-être collectif, à la confiance, au sens civique et donc au capital social. Les citoyens-usagers ont un rôle clé à jouer dans l'amélioration de la gouvernance des services publics et le renforcement de la redevabilité de l'État. Aujourd'hui, il est établi qu'une bonne gouvernance des services publics doit s'attacher à la qualité des services rendus au lieu de se concentrer sur les seuls intrants ou de viser à importer des modèles non adaptés au contexte et aux problèmes locaux. L'amélioration de la gouvernance des services publics suppose de placer le citoyen-usager au cœur du système comme bénéficiaire et régulateur de celui-ci.

- ***Donner la parole au citoyen-usager.*** Certaines lois organiques découlant de la nouvelle Constitution devraient permettre d'améliorer la gouvernance des services publics en renforçant la voix et la participation des citoyens à

l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques et services publics. Plusieurs outils sont ou seront prochainement à la disposition du Maroc pour permettre au citoyen d'influencer directement la prestation de service et doivent être pleinement utilisés, tels que : le droit de pétition et de motion législative ou encore les consultations populaires, comme celle que le Maroc a engagées dans le secteur de la santé (Intidarat).

- ***Informier et rendre des comptes.*** Le droit à l'information, dont un projet y afférent a été soumis au Parlement, devrait effectivement être mis en œuvre afin de garantir l'égalité d'accès à l'information pour tous (citoyens et entreprises) et ainsi fortement réduire les possibilités d'acte discrétionnaire, d'injustice et de corruption. La redevabilité serait également renforcée par la mise en œuvre de la réforme budgétaire et de la réforme de la fonction publique axée sur les performances, par l'accélération de la dématérialisation des données, par la publication d'une charte des services publics et par l'instauration d'un système complet de recueil et de gestion des doléances des citoyens-usagers.
- ***Simplifier et rapprocher la décision de l'utilisateur.*** Le processus de décentralisation devrait être poursuivi et approfondi grâce à la mobilisation des moyens techniques, financiers et humains nécessaires, à l'amélioration de la gouvernance des services publics locaux, à la poursuite de la simplification des procédures et de l'accès aux services pour les citoyens et les entreprises (par exemple au moyen d'identifiants et de guichets uniques), et par une meilleure interconnexion entre les administrations. La régionalisation avancée constitue de ce point de vue à la fois un défi et une opportunité dans la mesure où la gouvernance et la capacité locale devront être à la hauteur des enjeux et ne pas tout simplement ajouter une couche supplémentaire d'inefficience au mille-feuille administratif.
- ***Expérimenter et évaluer de nouvelles approches.*** L'expérimentation et l'évaluation permettraient de tester de nouvelles approches - notamment lorsque celles-ci se heurtent à des habitudes et à des groupes d'intérêts - et de mieux prendre en compte les ressorts psychologiques des usagers et des prestataires<sup>72</sup>. Ainsi, l'expérimentation et l'évaluation peuvent favoriser la mise en concurrence des prestataires, l'émergence de diagnostics et de pratiques du changement plus inclusifs et la mise en place d'incitations à l'innovation qui constituent autant de moyens de favoriser l'amélioration régulière des politiques publiques au service des citoyens-usagers.

### ***Investir dans le capital humain***

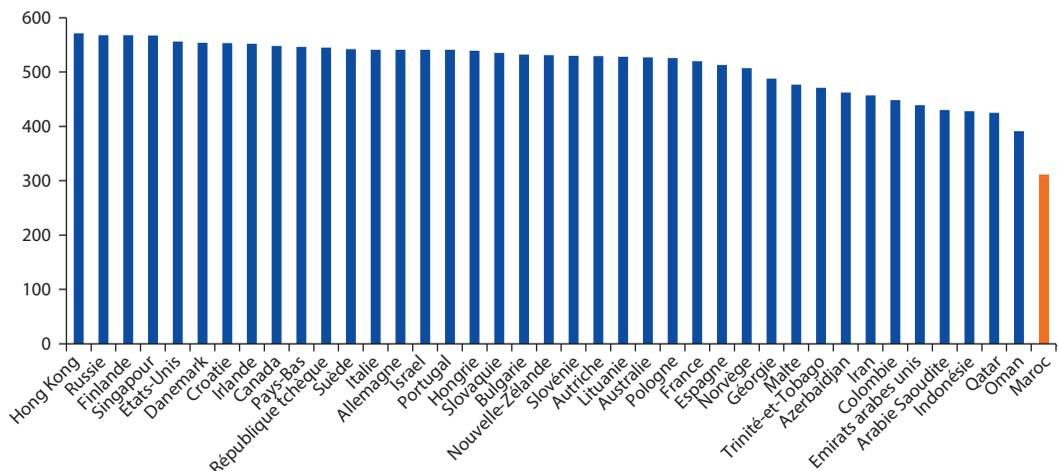
***En conjonction avec le renforcement du capital institutionnel, le renforcement du capital humain est la condition sine qua non d'une plus grande prospérité future pour tous les Marocains. Un tel renforcement suppose évidemment de mettre les systèmes éducatif et de santé au cœur du dispositif de rattrapage économique du Maroc, y compris une plus grande priorité donnée à la protection et au développement de la petite enfance.***

**L'éducation au cœur du développement**

*En dépit de l'amélioration enregistrée depuis 2000, près du tiers de la population marocaine souffre d'analphabétisme et seulement 21 % des enfants âgés de 10 ans maîtrisent les bases de la lecture contre une moyenne de 87 % pour les pays ayant participé au Programme international de recherche en lecture scolaire (PIRLS)<sup>73</sup> (voir figure 23 ci-après). Calculé pour la population âgée de 25 ans et plus, le nombre moyen d'années de scolarisation se situait à 4,4 ans en 2013, bien en deçà de la moyenne mondiale qui était de 7,7 ans, de la moyenne des pays arabes (6,3 ans) et proche de celle des pays à développement humain faible (4,1 ans). Les évaluations internationales des écoliers marocains en mathématiques, en lecture et en sciences placent le Maroc parmi les derniers dans la région MENA. Il est par ailleurs l'un des seuls pays à connaître une baisse régulière et importante de la qualité de son enseignement. Le système a aussi tendance à reproduire les inégalités et les déterminismes sociaux, entraînant la création d'une véritable « fracture scolaire » avec des mondes éducatifs parallèles et délimités par la capacité financière de leur famille. Quant à l'université marocaine, elle reste absente du classement de Shanghai des 500 meilleures universités du monde.*

*Pour maintenir ou accélérer sa croissance à long terme - a fortiori pour converger vers les pays d'Europe du sud - le Maroc n'a pas d'autre choix que d'augmenter sa productivité, donc le niveau d'éducation de sa population. A l'opposé de mesures visant à allouer davantage de ressources - comme ce fut le cas pour le programme d'urgence - c'est l'adaptabilité du système éducatif et la qualité de l'éducation qui doivent constituer les priorités absolues car elles sont*

**Figure 23 Elèves de 10 ans capables de lire un texte de base (grade 4), en pourcentage**



Source : UNESCO 2014.



essentielles au renforcement du capital humain du pays. Les messages forts du souverain et la mobilisation des acteurs depuis 2013 témoignent de l'importance accordée par le pays aux problématiques de l'éducation et ont permis l'élaboration d'une vision stratégique à long terme (2015-2030) pour le secteur de l'éducation. Toutefois, pour être efficaces, les réformes éducatives préconisées par la vision stratégique doivent être à la fois réalistes, sélectives et radicales. Elles devront s'attaquer en priorité aux contraintes majeures, dans le cadre d'une « thérapie de choc » visant à provoquer un « miracle éducatif », c'est-à-dire une amélioration très significative du niveau des élèves marocains par rapport à ceux d'autres pays.

- **Moderniser l'écosystème éducatif.** Il s'agit de refondre les curricula et les méthodes pédagogiques afin que les enseignants transmettent des valeurs positives (le mérite, le progrès, la liberté, la pensée critique, la responsabilité), contrôlent et garantissent l'acquis des apprentissages fondamentaux, y compris par le soutien scolaire, et encouragent une formation professionnelle des jeunes débouchant sur de réelles possibilités d'emploi.

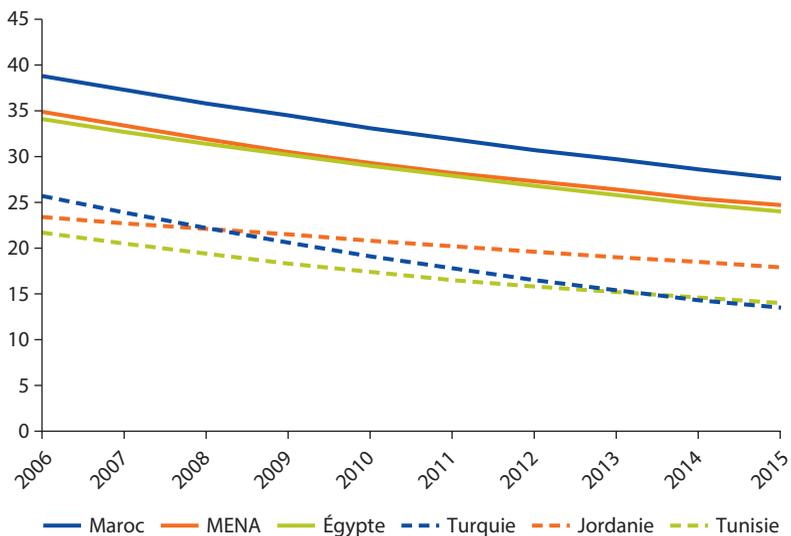
- ***Mieux recruter et former les enseignants.*** Un système éducatif ne peut être plus performant que ne le sont ses enseignants. L'amélioration de la qualité de l'éducation nécessite une rupture par rapport au mode de recrutement actuel, afin d'attirer des candidats motivés, compétents et à fort potentiel vers les métiers de l'enseignement, de mieux les préparer et de développer des dispositifs d'évaluation et de coaching adéquats pour accroître la performance des enseignants en activité. La perspective de renouvellement important du corps enseignant dans les prochaines années est une opportunité à ne pas manquer pour recruter ces enseignants au vu de leur formation, de leurs compétences et de leur motivation.
- ***Adopter une nouvelle gouvernance de l'école.*** La gouvernance de l'école publique devrait être recentrée sur un meilleur service rendu à l'élève. Cette réforme profonde devrait viser trois actions indispensables pour rendre le système plus efficace, plus transparent et plus efficient : i) revoir les attributions et les responsabilités de tous les acteurs du système éducatif, notamment des chefs d'établissement et des enseignants, afin de rendre l'organisation plus efficace et plus réactive aux besoins des élèves ; ii) évaluer davantage et plus substantiellement les apprentissages, pour responsabiliser les acteurs et valoriser la qualité, ce qui suppose une révision du statut des enseignants, de leur évaluation et de leur compensation ; iii) impliquer davantage les parents pour qu'ils contribuent, aux côtés de l'institution scolaire, à l'amélioration de la qualité du système.
- ***Développer une offre éducative alternative.*** Pour accompagner la réforme de son système public traditionnel, le Maroc pourrait renforcer l'émulation éducative en promouvant une offre alternative privée qui s'inscrive pleinement dans la mission de l'État, qui est d'assurer une éducation de qualité à tous les enfants marocains, tout en valorisant la liberté de choix et l'innovation. Les expériences conduites à travers le monde (écoles à charte, chèques-éducation, écoles libres, école à domicile) pourraient inspirer le Royaume car elles ont souvent obtenu des résultats académiques positifs pour les élèves inscrits dans ces structures comme pour ceux des écoles publiques environnantes.
- ***Promouvoir les « compétences du XXI<sup>e</sup> siècle ».*** Pour tirer les bénéfices de la révolution numérique en cours, l'école devrait impérativement inculquer les compétences nécessaires pour prospérer dans l'économie de demain : collaboration, communication, habiletés sociales et culturelles, citoyenneté, et évidemment maîtrise des technologies de l'information et la communication (TIC)<sup>74</sup>. Par ailleurs, compte tenu des améliorations qu'elles peuvent générer (modernisation de la gestion des établissements, adaptation des apprentissages au niveau de chacun, programmes de formation complémentaires pour les enseignants, formes additionnelles d'évaluation), les TIC devraient faire l'objet d'une stratégie globale dépassant les seuls aspects techniques pour en promouvoir un usage utile et raisonné, y compris pour garantir l'acquisition des apprentissages fondamentaux et valoriser la créativité, l'adaptabilité et la pensée critique.

### *La santé pour une meilleure santé économique*

*Le Maroc connaît des taux de mortalité maternelle et de mortalité infanto-juvénile deux fois plus élevés que ceux de la Tunisie* (voir figure 24 ci-après). Depuis son indépendance, dans un contexte de transition démographique et épidémiologique, le Maroc a connu une amélioration significative de ses résultats en matière sanitaire qui s'est traduit par un allongement de l'espérance de vie qui est aujourd'hui de 74 ans. En dépit de ces progrès, certains indicateurs restent préoccupants. Le Maroc affiche un « bilan de santé » inférieur à celui de pays au développement socioéconomique analogue. Ces résultats sanitaires découlent d'une offre de soins insuffisante, précaire et inégale. Selon l'OMS, le Maroc figure parmi les 57 pays du monde présentant une couverture médicale insuffisante (les ratios du nombre de médecins ou d'infirmiers pour 10 000 habitants sont inférieurs aux seuils critiques). Les soins primaires sont traditionnellement défavorisés par rapport aux soins hospitaliers. Les dépenses de santé publique sont inférieures aux niveaux observés dans des pays comparables (la santé représentait 5,3 % du budget total en 2015) et la part des dépenses mutualisées dans les dépenses totales de santé n'atteint pas 35 % (contre 60 % en moyenne dans la région), ce qui contribue à un état de santé inégalitaire. La mortalité infantile est plus élevée de 75 % en milieu rural qu'en milieu urbain. Il est estimé qu'un quart des Marocains ne se font pas soigner lorsqu'ils sont malades.

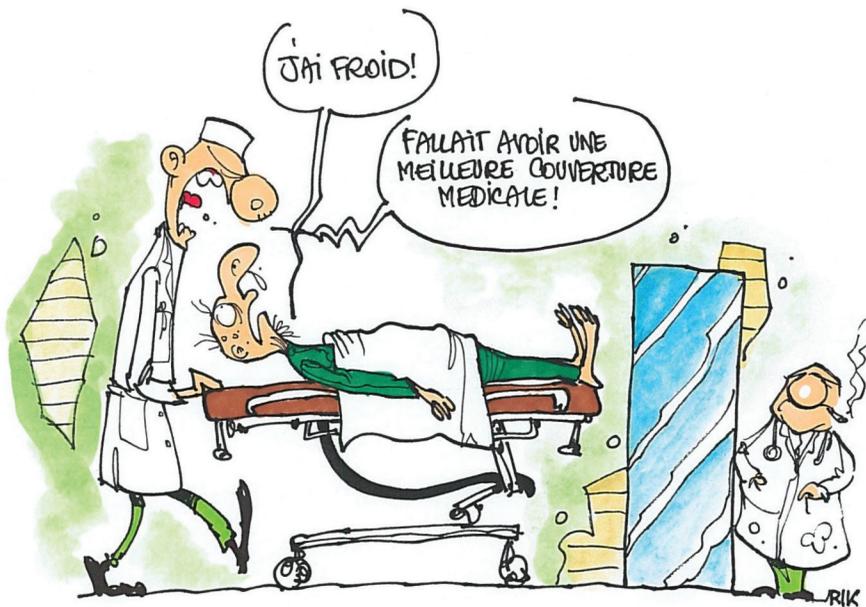
*Comme pour l'éducation, investir dans la santé peut permettre d'améliorer la productivité future des individus.* Des individus en bonne santé sont plus à même d'apprendre, d'être productifs et d'investir dans leur propre capital humain

**Figure 24 Ratio de mortalité infanto-juvénile - comparaison internationale**



Source : Indicateurs du Développement dans le Monde, Banque mondiale.

Note : Dans un souci de comparabilité, les bases de données internationales peuvent légèrement différer des données nationales.



(et celui de leurs enfants) puisqu'ils ont l'espoir d'une plus grande longévité et d'un plus long retour sur leur investissement<sup>75</sup>. Santé et développement économique sont intimement liés, le lien de causalité opérant d'ailleurs probablement dans les deux sens. Une amélioration de la santé et de la nutrition de l'enfant et de l'adulte a de multiples répercussions sur les revenus au niveau du pays ou des ménages compte tenu de ses effets sur les capacités cognitives, sur l'éducation, sur la fertilité et la participation au marché du travail. Les politiques de santé renvoient à des choix de société. L'intervention publique dans la santé est généralement justifiée parce que la vie et la mort ne sont pas des « produits » ordinaires, mais aussi parce qu'il existe des défaillances avérées du marché en matière de fourniture des services de santé et parce qu'il est nécessaire de garantir une prise en charge équitable de l'ensemble de la population. En appui à la stratégie du Gouvernement, les axes prioritaires de réforme devraient être les suivants :

- **Élargir la couverture médicale.** L'extension de la couverture maladie (ou du financement mutualisé) se situe au cœur du projet de réforme du secteur de la santé au Maroc et devrait permettre l'accès de tous aux soins essentiels selon leur besoins, en évitant d'être confrontés aux conséquences financières catastrophiques de la maladie. L'extension de la couverture médicale implique une adaptation de l'offre de soins dans le cadre d'une vision globale cohérente visant à étendre et à harmoniser les régimes de couverture.
- **Améliorer l'efficacité allocative.** Pour réaliser la couverture sanitaire universelle, le Maroc doit investir davantage dans la santé. Les crédits budgétaires devraient évoluer en fonction des besoins réels. Des investissements spécifiques dans les établissements de soins, notamment les établissements de soins

de santé primaires, sont indispensables. Dans le but d'améliorer l'efficacité des dépenses publiques de santé, le Gouvernement devrait mener à terme la réforme de la budgétisation programmatique axée sur les résultats. La prévention et la détection précoce des maladies non transmissibles constituent un moyen indirect permettant de libérer des ressources budgétaires à moyen terme. L'extension des services de soins mobiles constitue une autre source d'efficacité budgétaire et d'amélioration des prestations sanitaires, notamment pour les populations défavorisées ou enclavées.

- **Renforcer la gouvernance du système de santé.** Le Maroc devrait réformer la gouvernance de son système de santé en vue de fournir les incitations nécessaires pour promouvoir l'efficacité et la bonne gestion des ressources, assurer un meilleur accès aux soins et une meilleure qualité des prestations. Trois réformes de fond semblent indispensables pour replacer les besoins du patient au cœur du système. Il faudrait tout d'abord accroître la redevabilité de tous les acteurs, ce qui suppose la mise en place d'une réforme organisationnelle du Ministère de la santé dans le cadre de la décentralisation en cours (le Ministère doit « tenir la barre au lieu de ramer »). Il est urgent de veiller au respect de l'état de droit et la discipline au sein des établissements de santé, en les rendant redevables envers la population et en enrayant notamment l'absentéisme et la corruption. Deuxièmement, le Maroc devrait remotiver ses personnels de santé par des incitations financières et immatérielles (formation continue, gestion des carrières, environnement au travail). Enfin, la création d'un système d'information et de gestion sanitaire (SIGS) intégré, informatisé et accessible pourrait générer de multiples externalités positives (amélioration de la gestion, transfert rapide des données et efficacité accrue de la prise en charge) et contribuer à assurer le contrôle qualité.

### ***Le développement de la petite enfance***

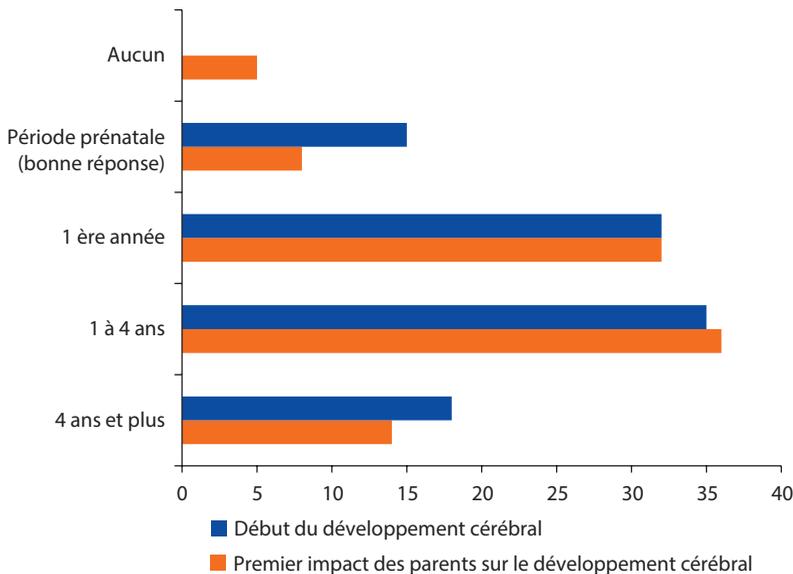
***Seulement 21 % des jeunes enfants marocains vivent dans des familles qui possèdent au moins trois livres et 34 % ne disposent pas de jouets à la maison alors que la lecture et le jeu sont essentiels au développement de la petite enfance***<sup>76</sup>. Au Maroc, la protection et l'aide au développement de l'enfant en bas âge ne fait pas l'objet d'une attention suffisante<sup>77</sup>. Comme noté ci-dessus, le taux de mortalité infantile reste élevé et supérieur à la moyenne de la région MENA en raison de l'insuffisance des soins post-natals et d'une couverture vaccinale imparfaite et inégalitaire. Les enfants de moins de 5 ans appartenant au segment les plus pauvres de la population sont trois fois plus susceptibles de décéder suite à des blessures évitables ou à des maladies infantiles. Ceux qui sont nés hors mariage sont sujets à de très graves traumatismes physiques et psychologiques en raison de la non prise en charge des mères célibataires. En outre, un grand nombre de jeunes enfants marocains continuent de souffrir de malnutrition et de carences en micronutriments et sont, de ce fait, plus susceptibles de connaître des déficits cognitifs, de sérieux problèmes de santé, une productivité plus basse et des revenus moins élevés à l'âge adulte. Par ailleurs, la stimulation et les soins parentaux semblent peu pratiqués alors qu'ils constituent des

facteurs essentiels du développement physique, social, émotionnel et cognitif de l'enfant (voir figure 25 ci-après). En particulier, les pères s'investissent peu dans l'éducation de leurs enfants (seuls 58 % d'entre eux participent à au moins une activité avec leurs enfants). Enfin, la discipline violente est très répandue au Maroc, constituant un obstacle supplémentaire à la protection et au bon développement de la petite enfance.

***La protection et le soutien au développement pendant la petite enfance - période durant laquelle nombre de changements irréversibles dans le développement de l'enfant en bas âge se produisent - devraient devenir une priorité nationale car ils constituent le socle sur lequel s'opéreront les retours sur investissements futurs dans l'éducation et la santé.*** Les investissements dans la protection et l'éducation de la petite enfance sont déterminants non seulement pour accroître l'efficacité économique et la productivité, mais aussi pour protéger les droits de l'enfant et réduire le déterminisme social, l'exclusion et les inégalités qui trouvent leur source dans cette période de la vie. Que ce soit sur le plan des droits de l'homme, de l'égalité des chances ou encore de l'efficacité économique, il semble crucial de veiller à ce que tous les enfants marocains puissent bénéficier d'une meilleure protection et d'une meilleure attention lors de la petite enfance. Ceci nécessite des efforts d'information publique, de

**Figure 25 Connaissances des parents relatives au développement de la petite enfance**

« À quelle période commencent le développement cérébral de l'enfant et le premier impact des parents ? »  
(En pourcentage)



Source : Zellman, Karam, et Perlman (2014).



coordination des programmes de l'État, d'amélioration de la qualité des investissements et de responsabilisation des parents.

- **Lancer des campagnes de sensibilisation et d'information du public.** Le Maroc devrait mener des campagnes de sensibilisation et d'information du public, notamment pour combattre les conceptions erronées sur le développement précoce de l'enfant. Seuls 15 % des parents sondés identifient correctement la période prénatale comme marquant le début du développement cérébral et 8% seulement des parents estiment correctement que leur propre impact sur le développement cérébral commence dès la période prénatale<sup>78</sup>. Après la naissance d'un enfant, il est vital de mieux informer les parents sur les pratiques nutritives appropriées et sur les questions sanitaires et d'hygiène générale à travers des campagnes d'information systématiques. Les messages adressés aux familles et aux communautés auraient un impact plus important si les problèmes liés à l'enfance étaient appréhendés comme un sujet important de santé publique.
- **Coordonner les programmes et les politiques publiques.** Face au défi que constitue le caractère intersectoriel du développement de la petite enfance, le Maroc devrait repenser l'organisation de ses politiques publiques et mieux coordonner les programmes. Une option nécessaire serait d'identifier un organisme unique (ministère ou conseil de coordination de haut

niveau entre les ministères) dont la mission consisterait à définir la vision et les objectifs du pays en matière de protection et d'appui au développement de la petite enfance, une stratégie pour atteindre ces objectifs et un processus d'évaluation des progrès.

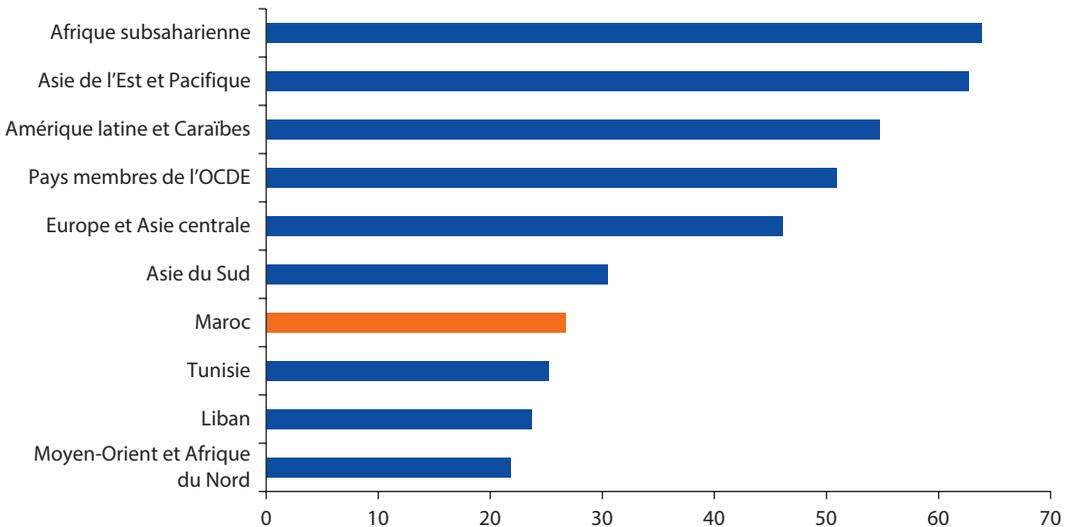
- **Investir dans un système préscolaire de qualité.** Compte tenu de l'importance avérée de la petite enfance et des rendements élevés générés par des interventions précoces, il conviendrait d'accorder aux investissements publics (préscolarisation par exemple) une priorité élevée. Le secteur privé devrait être associé, comme prestataire, à la mise en œuvre de certaines politiques (par exemple de vaccinations) mais il revient à l'État de mieux piloter, réguler et contrôler l'efficacité, l'équité et la qualité des politiques en faveur de la petite enfance.
- **Impliquer et associer les parents.** Le rôle et la participation des parents, notamment des pères, doivent être renforcés à travers des formations et des campagnes d'information ciblées qui permettent de mobiliser plus efficacement les efforts des pères et des mères au service du développement de leurs enfants. Certaines expériences étrangères en matière nutritive ou de discipline (en Jordanie par exemple) pourraient utilement inspirer le Maroc.

### **Investir dans le capital social**

*Alors que le capital institutionnel réside dans la relation entre les individus et l'État, et que le capital humain réside principalement dans les individus eux-mêmes, le capital social se réfère au capital existant dans les relations entre individus au sein de la société*<sup>79</sup>. Il touche notamment à la place des libertés individuelles fondamentales et des responsabilités et du respect des règles qui y sont attachées dans les relations sociales, afin de permettre à chacun de développer un sens critique et de l'autocritique, de questionner librement les dogmes, vérités immuables et autres idées reçues, et de plus facilement penser et inventer librement le monde de demain. Bien que le plus immatériel de tous les actifs immatériels, le capital social conditionne l'efficacité de toutes les autres formes d'investissement (physique, institutionnel ou humain) et donc le processus de création de richesse lui-même. Le Mémoire conclut en discutant deux dimensions importantes du capital social : la relation homme-femme et la confiance interpersonnelle dans la société, y compris à travers le respect des règles.

### **L'égalité entre les sexes**

*Avec moins d'une femme sur quatre en âge de travailler active (sur le marché du travail), le Maroc se situe parmi les 20 % des pays où la participation des femmes à la vie active est la plus faible dans le monde (voir figure 26 ci-après).* En dépit des progrès réalisés, notamment avec l'adoption d'un nouveau code de la famille en 2004, les femmes marocaines sont encore aujourd'hui victimes de nombreuses inégalités<sup>80</sup>. La première concerne l'emploi. Alors que des réformes importantes du cadre légal pour assurer et garantir l'égalité entre les sexes ont été adoptées, les femmes marocaines continuent de subir d'importantes discriminations. Non seulement les femmes accomplissent la vaste

**Figure 26 Taux de participation des femmes à la population active, 2013***(En pourcentage de la population féminine âgée de 15 ans et plus)*

Source : Indicateurs du Développement dans le Monde, Banque mondiale.

majorité des tâches ménagères mais, une fois au travail, elles sont aussi en moyenne plus exposées à l'incertitude, au travail informel et à une plus faible rémunération. En outre, elles tendent à quitter leur emploi au moment du mariage, en raison du poids des normes sociales. Le poids de la société patriarcale en matière d'emploi des femmes s'illustre par le fait que seulement un tiers des femmes marocaines âgées de 15 ans à 49 ans prennent seules les décisions concernant leur emploi. Ce sont les hommes qui décident majoritairement.

*Par ailleurs, des discriminations juridiques importantes en fonction du genre persistent*<sup>81</sup>. Ainsi, les femmes ont des droits plus limités pour accéder aux actifs économiques (l'héritage), aux prestations de sécurité sociale et aux biens matrimoniaux, au mariage à des non-musulmans, au divorce et à la transmission de la citoyenneté aux conjoints étrangers. Les femmes divorcées peinent à faire valoir leurs droits en termes de pension alimentaire et les mères célibataires - et leurs enfants - subissent des discriminations et sont fortement marginalisées. Avec 6 Marocaines sur 10 victimes de violences conjugales, soit un peu plus de 6 millions de femmes<sup>82</sup>, aucune législation ne traite de façon complète et satisfaisante de la violence conjugale et domestique. Le nombre de mariages impliquant des filles mineures est élevé et en augmentation. Enfin, même lorsqu'il représente un réel progrès pour les femmes, le droit est appliqué de façon inégale et les services publics censés aider les femmes à accéder à la justice restent eux aussi sous l'influence des normes sociales.

*Les relations hommes-femmes et la situation des femmes au sein de la société constituent l'une des manifestations les plus visibles et importantes de l'état du capital social.* Le genre s'intéresse à la construction sociale qui accorde une signification culturelle à l'identité sexuelle et définit ainsi



l'univers des choix et des possibilités respectivement pour les hommes et les femmes. Le manque d'opportunités et de liberté d'action qui empêche les filles et les femmes de réaliser leur potentiel a des conséquences importantes, non seulement pour elles-mêmes, mais pour leurs familles et plus généralement pour l'ensemble de la société. La discrimination en fonction du sexe compromet le développement et la constitution du capital social : elle entrave la confiance entre les sexes, altère les relations au sein de la famille, réduit les interactions sociales et anémie le capital social ainsi que la capacité qu'ont les sociétés à œuvrer pour la réalisation d'objectifs communs<sup>83</sup>. Dans le monde, la participation égale et l'autonomie des femmes se sont traditionnellement heurtées à des obstacles pour des raisons davantage liées aux caractéristiques socio-culturelles des sociétés qu'à des raisons économiques.

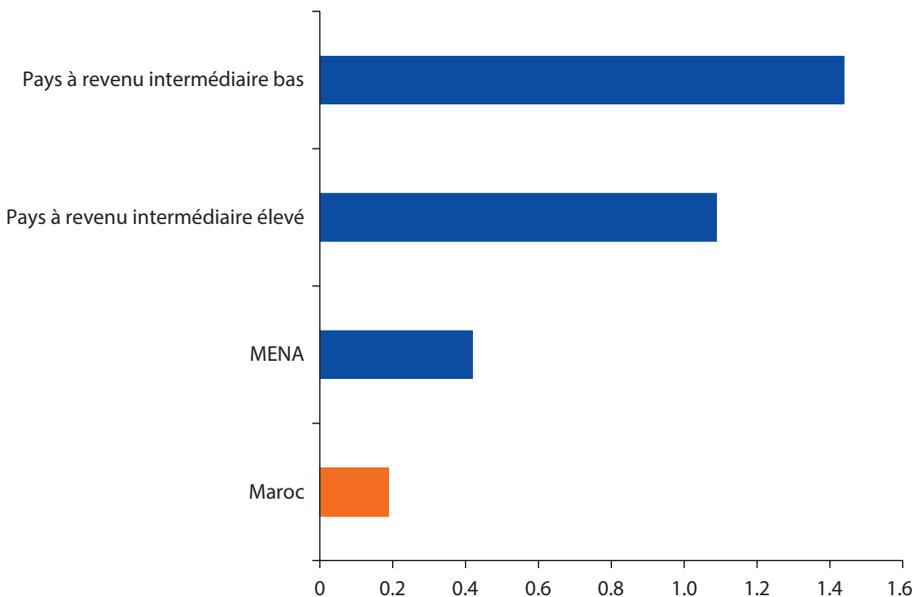
Si l'égalité hommes-femmes est importante en elle-même, elle est aussi judicieuse sur un plan économique. Une plus grande égalité entre les sexes peut accroître la productivité, améliorer les résultats en matière de développement pour les générations futures et rendre les institutions plus représentatives, autant d'objectifs qui sont au cœur du scénario de convergence du Maroc pour 2040. Beaucoup reste à faire pour améliorer l'accès des femmes aux opportunités économiques et augmenter leur autonomie. Les politiques devraient être infléchies autour de trois axes majeurs.

- **Accroître les opportunités économiques pour les femmes.** Le Maroc devrait tout d'abord accroître les opportunités économiques des femmes en supprimant les obstacles à leur participation au marché du travail et en développant l'entrepreneuriat. Le Gouvernement devrait se concentrer sur les réformes qui soutiennent la transformation structurelle de l'économie, encouragent l'investissement dans le secteur privé et stimulent la croissance pour faciliter la sortie des femmes de l'agriculture et d'autres secteurs et métiers à faible niveau de productivité. Ceci implique notamment la suppression des barrières légales et sociales qui découragent le recrutement des femmes, l'accès au financement et la création d'entreprise.
- **Encourager l'émancipation des femmes.** Le Maroc devrait également réduire l'écart entre les sexes en termes d'expression et de liberté d'action en soutenant la participation des femmes à la vie politique et en protégeant leurs droits au sein du foyer et plus largement de la société. Le cadre législatif gagnerait à être complété (pour mieux protéger les femmes contre la violence) et rendu plus cohérent (pour mieux refléter l'égalité de responsabilité au sein du foyer récemment reconnue). En outre, des mesures devraient être prises pour permettre aux femmes d'avoir davantage de contrôle sur leurs actifs économiques en corrigeant les préjugés au sein des institutions prestataires de services et en améliorant le fonctionnement des marchés du crédit. Un meilleur partage des responsabilités et une plus grande liberté d'action pour les femmes devraient également être garantis en reconnaissant à ces dernières les mêmes droits qu'aux hommes face au divorce, en cas de mariage avec des non-musulmans ou pour accéder au livret de famille.
- **Systématiser la prise en compte du genre dans l'action politique et poursuivre la modernisation du droit.** De grandes marges de manœuvre existent pour améliorer les conditions des femmes au Maroc, à commencer par l'application et la mise en œuvre des textes et lois existantes et la promotion d'un modèle égalitaire au sein des différentes instances de la nation, et par la sphère politique, administrative et professionnelle. Au-delà des lois existantes, l'esprit du message spirituel de l'islam offre toute latitude pour continuer à moderniser le droit, faire évoluer les mentalités et les normes socioculturelles, et établir une véritable égalité sociétale entre hommes et femmes. Comme l'islam est un marqueur socioculturel de plus en plus prégnant, moderniser l'approche religieuse reviendrait à moderniser la société en profondeur et pas uniquement la relation homme-femme.

### *Une plus grande confiance interpersonnelle*

*Selon une enquête de l'Institut royal des études stratégiques (IRES), moins de 10 % des citoyens marocains approuvent la formule « en général, on peut faire confiance aux gens »<sup>84</sup>. Alors qu'elle est essentielle à l'activité économique, la confiance interpersonnelle au sein de la société marocaine se situe à un niveau faible et inférieur à la moyenne des pays à revenu intermédiaire bas. En outre, selon les enquêtes sur les valeurs mondiales réalisées au cours des 15 dernières années, le niveau de confiance au sein de la société aurait diminué au fil du temps, une évolution négative qui s'explique typiquement par une dilution du respect de l'état de droit, du sens civique et de la solidité des liens sociaux. Plus qu'ailleurs, les liens sociaux au Maroc se nouent au sein de cercles relationnels fermés (famille, amis, voisins), aux dépens de groupes plus ouverts et plus éloignés au sein desquels pourraient se nouer des liens d'accointance. La société marocaine se caractérise également par un faible engagement associatif, tant par rapport au niveau mondial que par rapport aux autres pays en développement (voir figure 27 ci-après). Enfin, la faible participation citoyenne se traduit également par un manque important de sens civique et de respect des règles de vie en société tels que le respect de l'autre, le respect de la nature, et le respect des biens collectifs. Ce manque de civisme est particulièrement notable et mesurable sur les routes marocaines où les infractions au code de la route contribuent chaque*

**Figure 27 Taux d'affiliation volontaire à une association**



*Source* : Sixième édition de l'Enquête sur les valeurs mondiales (2010-2014). L'affiliation moyenne à chacun des groupes suivants : groupes religieux, clubs sportifs, associations éducatives ou culturelles, partis politiques, syndicats, associations professionnelles, associations environnementales, associations féminines, associations de consommateurs et tout autre groupe non mentionné.

année à plus de 200 accidents mortels pour 100 000 véhicules en circulation contre, par exemple, moins de 8 accidents pour 100 000 en Espagne, en France ou en Italie<sup>85</sup>.

*Or, il est établi que le manque de confiance interpersonnelle et de sens civique dans toute société se paie d'un coût économique élevé.* En l'absence de confiance interpersonnelle, de coopération et de cohésion sociales suffisamment fortes, les comportements « honnêtes et respectueux » tendent à se limiter à de petits cercles de personnes liées entre elles. Or, plus une société pratique l'ostracisme, moins elle favorise les opportunités économiques à long terme. Lorsque les individus manquent de confiance les uns envers les autres et ne respectent pas l'état de droit, la fourniture de biens et services publics tend à être insuffisante et sujette au népotisme ou à la corruption. À l'inverse, dans les sociétés ouvertes où la confiance interpersonnelle et les règles générales de bonne conduite caractérisent les relations sociales, le climat est plus propice aux affaires, à l'innovation, à l'initiative et à l'engagement des individus pour servir le bien commun<sup>86</sup>. Ainsi, de nombreuses études ont démontré que la quantité et la qualité du capital social sont étroitement liées à la croissance économique durable d'un pays car elles lui permettent de tirer tout le potentiel de leurs autres formes de capital physique, humain ou institutionnel.

*En investissant davantage dans son capital social, le Maroc peut espérer obtenir des gains économiques tangibles importants.* Une étude économétrique réalisée dans le cadre du présent Mémoire conclut que la baisse du niveau de confiance au sein de la société marocaine (de l'ordre de 10 % au cours des 15 dernières années) aurait entraîné un « manque à gagner »



important en termes de croissance et de richesse<sup>87</sup>. La gamme des moyens permettant à un pays d'augmenter son capital social est assez limitée car il est impossible de décréter la confiance générale entre les citoyens, non plus que le savoir-vivre, le savoir-être ou le savoir-faire ensemble. Le capital social est un sous-produit de facteurs structurels permanents ou hérités du passé difficilement modifiables (la géographie, l'histoire, la culture, les mentalités). Pour autant, des travaux ont mis en évidence la possibilité d'accroître le niveau de capital social à travers l'activation de certains leviers et incitations qui touchent au respect des règles, à l'engagement volontaire, et à l'évolution des mœurs et des mentalités.

- ***Mieux respecter l'état de droit et promouvoir le sens civique et l'exemplarité.*** Le Maroc pourrait directement renforcer le capital social en faisant mieux respecter l'état de droit à tous les échelons et en encourageant l'exemplarité dans toutes les sphères du pouvoir en sanctionnant davantage les comportements déviant, illégaux ou inciviques. Restaurer les valeurs de probité, d'honnêteté, de justice et d'ouverture au sein de la société permettrait d'accroître la croissance économique en créant un cadre de confiance et en permettant à chacune et chacun de réaliser son potentiel dans un cadre stable, prévisible et transparent.
- ***Encourager (et ne pas dissuader) l'engagement volontaire.*** Le Maroc pourrait également encourager, par des politiques publiques appropriées, toutes les formes d'engagement civique et citoyen, notamment associatif, et s'abstenir de prendre des mesures susceptibles d'entraver l'engagement volontaire au sein de la société civile, que ce soit au niveau des réseaux sociaux, de la société civile (associations) ou au niveau des médias.
- ***Accompagner l'évolution des mentalités.*** Le Maroc pourrait lancer des campagnes de sensibilisation pour encourager une évolution des mentalités vers les valeurs de collaboration, de liberté et de respect mutuel, de citoyenneté et de sens civique. Inculquer ces valeurs dans le cadre des programmes scolaires devrait être une priorité. C'est en effet à travers leurs expériences au sein du système scolaire, puis universitaire qu'hommes et femmes apprennent à former des associations, à travailler en équipes et à réaliser des objectifs de façon collective. Des études récentes ont indiqué que les pays qui ont fait évoluer leurs programmes scolaires vers un mode de travail plus collaboratif ont vu la vie associative et les valeurs d'engagement qui lui sont liées prendre plus d'importance et connaissent un niveau de confiance dans la société comparativement plus élevé<sup>88</sup>.

## **L'économie politique du changement : un passage obligatoire**

***L'ambition que s'est fixée le Maroc pour une société de plus grande prospérité partagée peut être atteinte.*** Cela nécessitera, comme décrit dans le présent Mémoire, de capitaliser sur les avancées réalisées depuis 15 ans et d'apporter les changements nécessaires susceptibles d'accélérer de manière substantielle le

rythme de croissance. Le renforcement du contrat social fondé sur la promotion d'une société ouverte pourrait devenir le vecteur des gains de productivité et du rattrapage économique recherché. Comme discuté, il devrait conduire le pays à renforcer ses institutions nationales, régionales et locales, à recentrer l'action de l'État sur ses fonctions régaliennes dans le contexte de la régionalisation avancée, à administrer une « thérapie de choc » au système éducatif pour développer fortement le capital humain et à augmenter de manière générale le capital social, notamment grâce à une relation homme-femme plus égalitaire et à une plus grande confiance interpersonnelle au sein de la société.

***Une telle ambition ne peut se réaliser avec de réelles chances de succès que si l'ensemble de la société reconnaît et accepte un certain nombre de principes importants et illustratifs d'un changement de paradigme :*** i) *absence de solutions miracles clés en main et importées* : le processus de rattrapage économique sera complexe, indirect et endogène (il n'existe pas de solutions simples, directes ou exogènes à la plupart des problèmes économiques) ; ii) *patience et persévérance* : les dividendes économiques ne se feront sentir qu'à moyen et long termes (les institutions, le capital humain et le capital social ne peuvent être renforcées du jour au lendemain) ; iii) *confiance et lâcher prise* : la recherche de l'efficacité en termes d'administration, de production et de spécialisation sectorielles ne peut être planifiée ou dirigée et les résultats resteront largement imprévisibles (il est impossible de connaître *ex-ante* les conséquences agrégées de décisions individuelles libres et indépendantes) ; iv) enfin, *vision et clarté des principes* : le processus ne sera pas stable et linéaire (mais instable et tributaire de chocs inévitables tant sur le plan national que sur le plan international). Cependant, par contraste avec un « mimétisme institutionnel » qui a parfois conduit vers des réformes rapides sans réel impact<sup>89</sup>, un tel changement de paradigme présenterait l'immense mérite de faciliter l'émergence de solutions endogènes, décentralisées et systémiques aux problèmes économiques du pays à travers le renforcement de ses capacités institutionnelles, humaines et sociales dans le cadre de la régionalisation avancée.

***Ceci étant, si la possibilité d'un changement de paradigme existe, elle passe sous silence les circonstances en matière d'économie politique qui pourraient amener le Maroc à s'engager dans un processus de rattrapage économique accéléré (alors qu'il n'a pas opté pour de tels choix dans le passé).*** Cette observation touche au problème de l'économie politique du changement, problème qui s'intéresse moins à la question du « que faire ? » qu'à la question du « comment faire ? ». Comment faire pour qu'une stratégie qui vise principalement à renforcer les institutions, l'éducation, et le savoir-être, savoir-faire, savoir-vivre ensemble soit adoptée et mise en œuvre dans des conditions permettant d'améliorer significativement le bien-être social de tous les Marocains ? En d'autres termes, l'équilibre qui caractérise aujourd'hui les relations entre les différents acteurs de la société marocaine peut-il être porteur d'une plus grande dynamique de changement et de modernisation ou est-il, à l'inverse, contraint par une forte tendance au conservatisme ? Comment l'État, les régions, les communes et les forces vives du pays (le secteur privé, les syndicats et les organisations de la société civile) peuvent-ils devenir les agents et vecteurs de ce

changement ? Dans quelles conditions la société marocaine pourrait-elle évoluer vers un nouvel équilibre plus bénéfique à l'ensemble de ses composantes ?

***Si le Maroc ne converge pas rapidement, par exemple vers son voisin espagnol au nord, ce n'est pas tant à cause d'un potentiel insuffisant qu'en raison d'un équilibre relativement stable mais qui reste sous-optimal en termes d'économie politique.*** Comme la plupart des pays en voie de rattrapage économique, le Maroc dispose d'un potentiel de croissance considérable. Le présent Mémoire a présenté un scénario réaliste où le Maroc pourrait franchir son « plafond de verre » grâce à des investissements plus élevés dans le capital immatériel et réaliser une croissance soutenable d'au moins 4,5 % en moyenne par an pendant 25 ans. Ce potentiel ne s'est pas encore réalisé en raison de multiples équilibres sous-optimaux cimentés par l'histoire qui tendent à brider l'économie marocaine. Ainsi, les comportements qui font obstacle à la concurrence loyale et à l'ouverture économique du pays en protégeant les intérêts particuliers, en maintenant des régimes de faveur et la recherche de rentes, sont souvent profondément ancrés dans l'histoire, la culture et la mentalité des acteurs. Ceux qui se trouvent à l'intérieur du système et bénéficient de ses protections ne s'étonnent pas que tant d'autres en soient privés. Au niveau de l'organisation de l'État, les administrations centrales tendent à résister aux processus de décentralisation et entravent ainsi l'émergence effective de pouvoirs locaux et déconcentrés potentiellement plus à l'écoute des populations. L'administration centrale elle-même peut se trouver « prise en otage » par des intérêts particuliers bien organisés et capables d'influencer ou d'appliquer les règles en leur faveur, au détriment de l'intérêt général. Les secteurs de l'éducation et de la santé sont particulièrement vulnérables à ces comportements. À long terme, les divers groupes d'intérêts ont tendance à renforcer leur influence, leur poids politique et leur capacité à capter la richesse pour leur propre bénéfice, compromettant ainsi les chances d'atteindre un équilibre supérieur plus inclusif. Le potentiel économique, immense, est présent mais il ne peut être réalisé. Comme le résume Francis Fukuyama, « l'économie est ancrée dans la vie sociale et ne peut être comprise séparément de la question plus large de la façon dont les sociétés modernes s'organisent »<sup>90</sup>.

***L'économie politique du changement consiste alors à identifier et à actionner les forces susceptibles de favoriser un nouvel équilibre porteur de davantage de bien-être social.*** Cependant, lorsqu'un équilibre est bien établi, il est par définition difficile d'identifier les conditions pouvant conduire les acteurs vers un nouvel équilibre, alors qu'ils n'y ont a priori aucun intérêt. Tant l'histoire que la géographie concourent à une forme d'hystérésis de l'économie politique et de la croissance des pays. Dans le même temps, l'histoire semble aussi enseigner que lorsque les acteurs sont mieux informés sur « les règles du jeu » ou lorsque ces règles du jeu changent ou sont effectivement mises en œuvre et appliquées à l'occasion d'évolutions profondes, les acteurs sont amenés à revoir leurs stratégies et à opérer des choix différents. Le passage à un autre équilibre, éventuellement supérieur pour la société, devient alors possible.

***Quelles pourraient être les circonstances qui permettraient une évolution du Maroc vers l'équilibre supérieur du scénario de rattrapage économique accéléré ?***

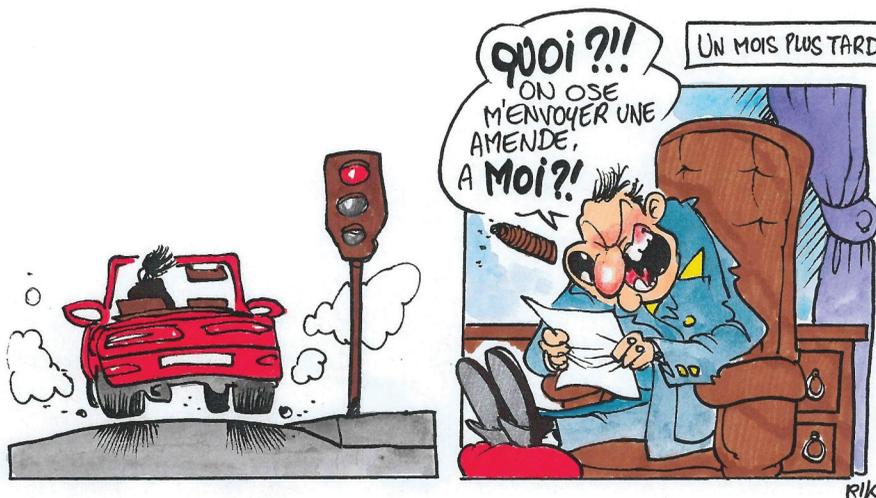
Il semble qu'une telle évolution serait possible dans deux types de circonstances : mieux faire comprendre les règles du jeu existantes aux acteurs et, lorsque c'est nécessaire, adopter et mettre en œuvre de nouvelles règles du jeu.

- **Mieux faire comprendre les règles du jeu existantes.** Augmenter le niveau des connaissances, renforcer la redevabilité et la transparence, et encourager la décentralisation et l'évaluation des politiques publiques sont trois mécanismes qui permettent aux acteurs de revoir leurs positions en permanence<sup>91</sup>. Or, ces trois mécanismes ne sont pas pleinement effectifs au Maroc. En effet, les politiques publiques marocaines se nourrissent insuffisamment de la recherche académique (cette situation entretenant d'ailleurs la relative faiblesse de celle-ci). Par ailleurs, la conception des politiques publiques souffre d'une insuffisance de dialogue en amont. Le Maroc possède la caractéristique de disposer de « feuilles de route sectorielles » dans la plupart des domaines d'intervention de l'État, ces documents ayant vocation à partager un diagnostic, à définir des orientations et à fixer des objectifs. Toutefois, l'information relative à ces documents reste très limitée, les documents publiés se limitant la plupart du temps à décrire des objectifs, souvent ambitieux et chiffrés, sans les assortir d'une analyse justifiant les choix opérés. Enfin, les politiques publiques sont souvent lancées à grande échelle par l'État central en court-circuitant l'étape nécessaire de l'expérimentation locale. Finalement, le niveau d'information et de connaissances susceptible de faire évoluer la compréhension que les acteurs ont des règles du jeu ne s'accroît guère et, en l'état actuel, il ne permet pas d'évolution endogène et graduelle des équilibres en matière d'économie politique. De ce fait, les positions des acteurs tendent à rester figées.



- **Adopter et mettre en œuvre de nouvelles règles du jeu.** Informer et éclairer les acteurs de la société sur les choix en matière de politiques publiques peut ne pas être suffisant pour que certains acteurs modifient

substantiellement leurs positions. Pour favoriser un nouvel équilibre, il convient alors d'introduire et d'appliquer de nouvelles règles. Le Maroc étant de tradition « évolutionnaire », le scénario le plus à même de changer les règles du jeu consisterait à approfondir et à accélérer le processus engagé d'évolution du contrat social vers une société ouverte. En effet, selon le Baromètre arabe 2012-2014, près de 80 % des personnes interrogées seraient en faveur de réformes politiques graduelles plutôt qu'immédiates. De ce point de vue, la mise en œuvre de la Constitution de 2011 et la perspective d'un accord de libre-échange complet et approfondi (ALECA) avec l'Union européenne constituent deux opportunités historiques pour faire évoluer de façon irréversible l'économie et la société marocaine vers des équilibres supérieurs. La mise en œuvre de la nouvelle Constitution, notamment l'avènement d'une véritable régionalisation avancée, et l'intégration économique avec la première puissance économique mondiale - qui produit tous les 2,5 jours ce que le Maroc produit en une année - recèlent des opportunités exceptionnelles de développement du capital social du Maroc et, par là même, de l'efficacité de son capital physique, humain et institutionnel.



*Le Maroc fait figure d'exception dans un monde arabe en effervescence. Il dispose d'atouts considérables pour renforcer sa singularité et devenir à l'horizon de la prochaine génération le premier pays d'Afrique du Nord non producteur de pétrole à rejoindre le club des pays intermédiaires à revenu élevé.* Pour cela, le Maroc peut s'appuyer sur des leviers réels de changement à la fois sur le plan politique (la stabilité de son leadership), sur le plan institutionnel (les valeurs et les principes entérinés par la Constitution de 2011) et sur les plans économique, social et environnemental (la convergence normative vers l'Union européenne) pour renforcer son capital immatériel, source principale de toute prospérité future partagée. À l'heure de l'économie de la connaissance et de la

révolution numérique, la richesse des nations est en effet moins le fruit de la simple quantité de travail ou de capital physique accumulée, que de la qualité des institutions, des savoirs et connaissances, et des normes en matière d'action collective. En dernière analyse, ces leviers constituent également les meilleurs vecteurs pour renforcer la cohésion économique et sociale du Maroc et assurer une transition ordonnée vers l'émergence économique.

*En guise de récapitulatif, la matrice ci-dessous résume les principaux axes de politiques économiques et institutionnelles susceptibles de conduire à l'émergence de l'économie marocaine selon l'analyse du Mémorandum.* Ces politiques sont déclinées entre les politiques à court terme (celles qui peuvent être enclenchées et réalisées immédiatement) et les politiques à plus long terme (celles qui demandent plus de préparation ou dont la réalisation ne peut être immédiate). La formulation de ces recommandations est générique conformément à l'objectif du Mémorandum de tracer de manière cohérente et transversales les grandes orientations de politique économique dans les divers domaines touchant au capital immatériel. Pour atteindre leurs objectifs, ces recommandations devront par ailleurs nécessairement être affinées et approfondies dans le cadre de dialogues sectoriels appropriés.

# Matrice des voies de l'émergence

| <i>Politiques à court terme</i>   | <i>Politiques à long terme</i>   |
|---|--|
| <i>Renforcement des institutions d'appui au marché</i>  |  |
| <p><b>Allocation du capital :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Éliminer les arriérés de paiements de l'État et des entreprises publiques</i> et veiller à ce que les délais de paiement soient conformes à la législation de façon à ne pas pénaliser la trésorerie des entreprises.</li> <li>- <i>Accélérer le remboursement par l'État des crédits de TVA</i> afin que la TVA retrouve sa neutralité économique.</li> <li>- <i>Renforcer les mécanismes institutionnels d'élaboration, de suivi et d'évaluation des politiques publiques</i>, notamment des politiques sectorielles, afin d'évaluer de manière systématique la pertinence économique des diverses incitations, subventions et autres dépense fiscales.</li> <li>- <i>Renforcer le dialogue public-privé pour mieux informer et associer en amont les acteurs économiques aux décisions qui les concernent</i> en impliquant les représentants des collectivités territoriales et de l'ensemble du secteur privé (grandes entreprises, PME, TPE, entrepreneurs individuels). En particulier, utiliser la décentralisation en cours pour mieux inclure les acteurs publics et privés locaux dans une approche régionalisée du développement économique.</li> <li>- <i>Recentrer l'action de l'État sur son périmètre strictement public et reconsidérer ses interventions visant à favoriser l'investissement</i> (conventions d'investissement, incitations fiscales et autres, zones franches, etc.) et le rôle et la gouvernance des grands acteurs publics du financement de l'économie (CDG, Fonds Hassan II, etc.).</li> </ul> | <p><b>Allocation du capital :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Promouvoir et garantir la stricte séparation des intérêts publics et privés</i> afin de lutter contre les conflits d'intérêt et d'assurer la bonne gouvernance d'un État moderne.</li> <li>- <i>Renforcer la concurrence loyale et la lutte contre les rentes</i> à travers le renforcement de l'autonomie et des pouvoirs des autorités de régulation, la réduction des rentes visibles (foncier, agréments, licences, autorisations, etc.) et des rentes invisibles (défaillances de régulation).</li> <li>- <i>Améliorer le coût et l'accès au foncier industriel</i> en clarifiant, allégeant et renforçant la transparence de la réglementation, et en assurant une offre planifiée et au moindre coût.</li> <li>- <i>Intensifier la promotion d'un changement culturel à l'égard de l'entreprise par la promotion d'une culture de l'entrepreneuriat</i> et de l'innovation au sein de l'éducation nationale et de l'administration afin que les réformes visant à développer le secteur privé puissent être comprises, bénéficier d'une large adhésion et s'inscrire dans la durée.</li> <li>- <i>Encourager le développement de la bourse de Casablanca</i> comme instrument de financement des entreprises alternatif au système bancaire. Accompagner la modernisation comptable des entreprises et le développement de l'actionnariat populaire.</li> </ul> |

*tableau continue page suivante*

---

*Renforcement des institutions d'appui au marché*


---

**Allocation du travail :**

- *Renforcer la gouvernance, l'efficacité et l'efficience des politiques de promotion de l'emploi et des compétences* en adoptant des cadres de suivi et d'évaluation orientés sur les résultats, en externalisant les prestations de services à l'emploi et à la formation dans la cadre de contrats-programmes, et en intégrant la population non qualifiée dans les politiques de l'emploi en fonction de la demande et des besoins actuels et prévisibles du secteur privé.
- *Introduire des régimes de salaire minimum adaptés aux spécificités régionales ou sectorielles* afin d'attirer les travailleurs à faible productivité dans le secteur formel et leur offrir une couverture sociale.

**Intégration internationale :**

- *Adopter un régime de change flexible* afin que le dirham trouve en permanence son prix d'équilibre de marché.
- *Réduire les barrières commerciales tarifaires et non tarifaires* en lançant un nouveau plan de réduction et de consolidation des tarifs douaniers liés à la clause de la nation la plus favorisée, en réduisant le nombre de lignes tarifaires pour lesquelles les taux appliqués continuent à dépasser les consolidations du Maroc à l'OMC, et en assurant graduellement les mêmes droits de douane pour tous les partenaires.
- *Faciliter le commerce* par l'amélioration de la logistique commerciale d'import-export, la clarification et la dématérialisation des procédures et le renforcement de la connectivité régionale, notamment s'agissant du fret maritime.
- *Réformer le régime d'investissement* en supprimant certaines restrictions concernant la participation étrangère aux fonds propres dans certains secteurs (services des transports, assurances, services professionnels, etc.) tout en veillant à ce que les incitations utilisées pour attirer les investisseurs étrangers n'empêchent pas l'intégration locale.

**Allocation du travail :**

- *Renforcer la flexibilité du marché du travail en adaptant le code du travail* aux besoins d'une économie en transformation, y compris conditions de recrutement, licenciement, heures de travail, rémunération des heures supplémentaires, etc.
- *Renforcer la transparence et l'efficience dans le financement de la protection sociale* pour dégager des marges budgétaires permettant de financer un régime universel d'assurance-chômage, d'améliorer la protection des travailleurs et de faciliter la mobilité du travail.

**Intégration internationale :**

- *Continuer à assouplir le contrôle des changes* pour garantir la pleine convertibilité du dirham à moyen terme et ainsi augmenter l'attractivité du Maroc aux yeux des investisseurs et opérateurs internationaux.
- *Libéraliser graduellement le commerce agricole* qui reste protégé derrière des quotas et droits de douanes élevés, rationaliser les mesures non tarifaires et les procédures qui leur sont liées.
- *Négocier un ALECA ambitieux avec l'Union européenne* visant à promouvoir une plus grande liberté de circulation des biens, des services, du capital et des personnes et ainsi mieux positionner le Maroc sur le marché unique européen et dans la compétition internationale, y compris par une meilleure insertion du Maroc dans les chaînes de valeur mondiales.

---

*tableau continue page suivante*

---

*Renforcement des institutions et services publics*


---

**État de droit et justice :**

- *Mettre pleinement en œuvre les nouveaux droits prévus par la Constitution et la Charte de la réforme du système judiciaire.*
- *Assurer la sécurité juridique des contrats* notamment à travers une simplification des procédures et des processus d'exécution, y compris par l'amélioration du règlement des litiges avec l'administration (recours, délais de rendu et d'exécution des jugements) et l'encouragement à l'arbitrage.

**Administration publique :**

- *Réformer la gestion des ressources humaines de l'administration* en introduisant effectivement les notions de compétence, de performance et de résultat comme éléments centraux du processus de recrutement, de gestion et de promotion des employés de l'État et des collectivités locales.
- *Engager le processus de régionalisation avancée* en opérant une déconcentration systémique et un réel transfert progressif des pouvoirs de décision et des ressources et moyens correspondant aux échelons territoriaux appropriés.

**Gouvernance des services publics :**

- *Renforcer la participation citoyenne dans la gestion publique* par la concrétisation des nouveaux droits constitutionnels (pétitions, motions législatives, consultations publiques, etc.) et l'instauration d'un système complet de recueil et de gestion des doléances des usagers-citoyens.
- *Renforcer la transparence et la reddition des comptes internes et externes de l'administration* aux niveaux national et local par la mise en œuvre effective de la réforme de l'accès à l'information, la nouvelle gestion budgétaire axée sur la performance, le développement de l'administration électronique et la lutte contre la corruption.

**État de droit et justice :**

- *Renforcer le système judiciaire*, en particulier pour garantir l'équité en matière de procédures (droits fondamentaux des individus et protection des personnes) et de justice pénale (impartialité, lutte contre la corruption).
- *Protéger la propriété privée en améliorant le régime foncier* à travers l'adoption d'une loi foncière unique, l'encouragement de l'inscription des transactions foncières au cadastre, la garantie de la sécurité des droits fonciers et la clarification du régime d'expropriation, y compris sa transparence.

**Administration publique :**

- *Réduire les coûts de fonctionnement et améliorer l'efficacité de l'administration* (« value-for-money ») à travers la mise en œuvre rigoureuse de la nouvelle loi organique relative aux lois de finances (LOLF), notamment concernant la maîtrise des effectifs et de la masse salariale, la délégation aux ministères techniques de la gestion de leurs crédits de personnel, et le redéploiement des personnels administratifs dans le cadre de la déconcentration et en fonction des besoins effectifs locaux.
- *Adapter le statut de la fonction publique aux exigences des bonnes pratiques du management et de gouvernance*, dans le contexte d'une modernisation générale de l'administration s'appuyant sur la régionalisation avancée et la redéfinition des missions stratégiques des différents échelons de l'État, le développement des services de gestion déléguée en partenariat avec le secteur privé, et le partage de services administratifs transversaux.

**Gouvernance des services publics :**

- *Mise en œuvre effective du processus de décentralisation/déconcentration* dans le contexte de la régionalisation avancée, à travers le transfert de nouvelles compétences par voie contractuelle, la refonte du système de transferts et de péréquations financières, la mobilisation des moyens techniques et humains nécessaires, et la mise en place d'un système de suivi-évaluation de la performance des services locaux.

---

*tableau continue page suivante*

---

*Renforcement du capital humain*


---

**Éducation :**

- *Repenser les curricula et les approches pédagogiques* afin que l'école transmette des valeurs positives et d'ouverture, garantisse l'acquis des apprentissages fondamentaux, et valorise les formations professionnelles débouchant sur de réelles possibilités d'emploi.
- *Mieux sélectionner, former, motiver et évaluer les enseignants* afin d'attirer des candidats compétents à fort potentiel vers les métiers de l'enseignement et développer des dispositifs d'évaluation et de coaching adéquat pour accroître la performance des enseignants en activité.
- *Continuer à développer l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) à l'école* pour faciliter et évaluer l'acquisition des apprentissages fondamentaux, aider à la formation des enseignants et appuyer la bonne gestion des établissements.

**Santé :**

- *Renforcer la gouvernance du système de santé et replacer les besoins du patient au cœur du système*, en responsabilisant tous les acteurs, en veillant au respect de l'état de droit et de la discipline au sein des établissements de santé, en remotivant les personnels de santé et en créant un système d'information et de gestion sanitaire intégré.
- *Étendre et harmoniser la couverture médicale et adapter l'offre de soins* dans le cadre d'une vision globale cohérente pour permettre l'accès de tous aux soins essentiels, en évitant d'être confrontés aux conséquences financières catastrophiques de la maladie.

**Petite enfance :**

- *Mener des campagnes de sensibilisation et d'information du public sur l'importance du développement de la petite enfance*, et traiter la protection de la petite enfance comme un sujet important de santé publique (soins post-natals, vaccination, nutrition, etc.).
- *Instituer un organisme central en charge des questions liées au développement de la petite enfance* dont la mission consisterait à définir la vision et les objectifs du pays, développer une stratégie pour atteindre ces objectifs et évaluer les progrès réalisés.

**Éducation :**

- *Adopter une nouvelle gouvernance de l'école publique* en la recentrant sur un meilleur service rendu à l'élève, à travers notamment : i) la révision des attributions, responsabilités et statuts de tous les acteurs du système éducatif ; ii) l'évaluation des apprentissages et la dissémination de ces évaluations pour responsabiliser les acteurs et promouvoir la qualité ; et iii) l'implication des parents d'élèves, notamment des pères, dans la vie de l'école.
- *Développer une offre éducative alternative* qui s'inscrive pleinement dans la mission de l'État d'assurer une éducation de qualité accessible à tous les enfants tout en valorisant la liberté de choix et l'innovation (écoles à charte, chèques-éducation, etc.).
- *Développer les « compétences du XXI<sup>e</sup> siècle » dans l'éducation* (collaboration, communication, habiletés sociales et culturelles, citoyenneté, TIC) et valoriser la créativité, la pensée critique et l'adaptabilité.

**Santé :**

- *Améliorer l'efficacité allocative* en investissant spécifiquement dans les établissements de soins de santé primaire, en menant à bien la réforme de la budgétisation programmatique axée sur les résultats, en développant les programmes de prévention et de détection précoce des maladies non transmissibles, et en développant les services de soins mobiles, notamment pour les populations défavorisées ou enclavées.

**Petite enfance :**

- *Sensibiliser et associer les parents et familles, notamment les pères, à l'importance de leur participation active et positive au développement et à la protection de la petite enfance*, à travers entre autres la stimulation et l'attention parentale.
- *Renforcer les politiques et investissements publics de qualité en faveur de la petite enfance* en association avec le secteur privé comme prestataire à la mise en œuvre de certaines politiques (par exemple préscolarisation, campagnes de vaccination, etc.).

---

*tableau continue page suivante*

---

*Renforcement du capital social*


---

**Égalité entre les sexes :**

- *Accorder strictement les mêmes droits civiques aux femmes qu'aux hommes vis-à-vis de l'héritage, du mariage (avec des non musulmans), de la filiation, du divorce, et d'autres dispositions du Code civil.*
- *Systématiser la prise en compte de la parité homme-femme dans l'élaboration et la mise en œuvre de toutes les politiques publiques pour réaliser dans les faits l'égalité entre les sexes.*

**Confiance interpersonnelle :**

- *Faire respecter l'état de droit et encourager le sens civique et l'exemplarité dans toutes les sphères de pouvoir, y compris en sanctionnant davantage les comportements déviants, illégaux ou non civiques afin de renforcer les valeurs de probité, d'honnêteté et de justice au sein de la société.*
- *Encourager, par des politiques publiques appropriées, toutes les formes d'engagement civique et citoyen, notamment associatif, et s'abstenir de prendre des mesures susceptibles d'entraver l'engagement volontaire au sein de la société civile (réseaux sociaux, associations, media).*

**Égalité entre les sexes :**

- *Accroître les opportunités économiques des femmes en supprimant les obstacles à leur participation au marché du travail et en soutenant l'entrepreneuriat féminin.*
- *Favoriser l'émancipation et l'autonomie des femmes par des campagnes de sensibilisation afin de réduire l'écart entre les sexes en termes d'expression et de liberté d'action au sein du foyer et plus largement au sein de la société et d'encourager une plus grande participation des femmes à la vie politique.*
- *Continuer à moderniser le droit, faire évoluer les mentalités et les normes socioculturelles en vue d'établir une véritable égalité sociétale entre les hommes et les femmes.*

**Confiance interpersonnelle :**

- *Lancer des campagnes de sensibilisation pour encourager une évolution des mentalités et des normes socioculturelles vers les valeurs de liberté, de collaboration, de respect mutuel, de citoyenneté et de sens civique, et inculquer ces valeurs dans le cadre des programmes scolaires.*
- 

**Notes**

1. Pour une analyse extensive des défis auxquels font face les jeunes Marocains et Marocaines pour participer au marché du travail ou à la vie sociale, voir le rapport de la Banque mondiale (2012) intitulé « Promoting Youth Opportunities and Participation ».
2. Haut-Commissariat au Plan 2015.
3. Serajuddin et Verme 2012.
4. Par exemple, selon Landes (1998), un aspect du succès édifiant de l'industrialisation rapide du Japon après la Seconde Guerre mondiale, qui n'a pas suffisamment attiré l'attention des historiens, est la douleur et le travail qui l'a rendu possible. Le « miracle économique » japonais n'est pas principalement le produit du puissant MITI mais le produit d'une éthique du travail, de valeurs personnelles et de vertus collectives d'une société richement dotée en capital social.
5. Il s'agit du Botswana, du Brésil, de la Chine, de Hong-Kong, Chine, de l'Indonésie, du Japon, de la Corée du Sud, de la Malaisie, de Malte, d'Oman, de Singapour, de Taïwan,

- Chine, et de la Thaïlande. Deux autres pays, l'Inde et le Vietnam, étaient en passe de rejoindre ce groupe (Banque mondiale 2008).
6. Fukuyama 2014.
  7. Ces deux groupes de pays comparateurs seront retenus tout au long du présent Mémoire.
  8. Banque mondiale 2006 et 2011.
  9. SM le Roi Mohammed VI 2014.
  10. HCP 2016.
  11. Ministère de l'économie et des finances 2015a.
  12. Ministère de l'économie et des finances 2015b.
  13. Ministère de l'économie et des finances 2015c.
  14. Institut Amadeus 2015.
  15. HCP 2014, 2016.
  16. HCP 2014.
  17. ONU 2015a et 2015b.
  18. HCP 2012.
  19. HCP 2016b.
  20. HEM 2016.
  21. Uhlmann 2015.
  22. Pew Research center 2015.
  23. Une étude du HCP menée en 2007 a estimé que la classe moyenne représentait 53 % de la population, en utilisant une méthode basée sur la médiane de consommation.
  24. Banque mondiale 2016.
  25. Ministère de l'énergie, des mines, de l'eau et de l'environnement 2016.
  26. Banque mondiale 2016.
  27. BAM 2016.
  28. Banque mondiale 2017.
  29. McMillan et Rodrik 2011.
  30. El Mokri 2016.
  31. Benabdejlil, Lung, et Piveteau 2016.
  32. Ghomija 2015.
  33. BAM et CESE 2016.
  34. Par pays émergents, il est entendu les pays intermédiaires à haut revenu (upper middle income countries) qui possèdent un PIB par habitant compris entre 4 126 dollars É.-U. et 12 735 dollars É.-U.
  35. Eichengreen et al. 2013.
  36. Rapport commandité par SM le roi Mohammed VI 2006.
  37. Verme et El-Massnaoui 2015.
  38. BAM 2016.
  39. Hausman et al. 2005.
  40. The Maddison-Project, <http://www.ggd.net/maddison/maddison-project/home.htm>, 2013 version.

41. BAM 2016.
42. BAM 2016.
43. CESE 2014.
44. Chauffour 2009.
45. OMPI 2014.
46. Fukuyama 2014.
47. Banque mondiale 2016b.
48. Ministère de l'éducation nationale et HEM Business School 2015.
49. HCP 2016.
50. HEM 2016.
51. Banque mondiale 2013 et 2015.
52. Angel-Urdinola et al. 2016.
53. Fernandes et al. 2016.
54. CGEM 2014.
55. Banque mondiale 2016c.
56. Banque mondiale 2006.
57. BAM 2016.
58. OMC 2015.
59. Cadot et al. 2012.
60. Chauffour 2013.
61. CESE 2013.
62. Transparency International 2015.
63. Smith 1776.
64. BAM 2016.
65. CESE 2013, Cour des comptes 2016.
66. OCDE 2011.
67. Une révision globale du système de formation au profit des fonctionnaires a été initiée pour une meilleure gouvernance du système de formation ; la mise en place d'une stratégie commune cohérente et professionnelle entre les différents secteurs ; la régionalisation de la formation en vue d'une meilleure adaptation à la fois aux missions et aux besoins réels à satisfaire ; l'intégration de la formation continue comme étant un élément essentiel dans le parcours professionnel ; et l'amélioration du cadre réglementaire de la formation.
68. Les services électroniques phares mis en place par le Maroc incluent la télédéclaration et le télépaiement de nombreux impôts et taxes ; la publication et le suivi en ligne des concours, la publication des postes de responsabilité et des emplois supérieurs du secteur public ; la dématérialisation de la commande publique ; la commande en ligne du casier judiciaire ; et l'inscription en ligne dans les listes électorales.
69. CESE 2013.
70. Banque mondiale. Actionable Governance Indicators database.
71. Bluhm et Szirmai 2011.
72. Banque mondiale 2015b.

73. UNESCO 2014.
74. Banque mondiale 2016;
75. Schultz 1960 et Becker 1962.
76. Ministère de la santé 2008.
77. El-Kogali et al. 2015 et 2016.
78. Zellman et al. 2014.
79. Putman 1993 ; Fukuyama 1995.
80. Banque mondiale 2015c.
81. Banque mondiale 2015c.
82. HCP 2010.
83. Banque mondiale 2012b.
84. IRES 2012.
85. OMS 2015.
86. Tirole 2016.
87. Foa 2015.
88. Algan et al. 2013.
89. Di Maggio et al. 1983.
90. Fukuyama 1995.
91. Rodrik 2014 ; Casey 2015.

## **Bibliographie**

- Algan, Yann, Pierre Cahuc, and Andrei Shleifer. 2013. "Teaching Practices and Social Capital." *American Economic Journal: Applied Economics* 5 (3): 189-210.
- Amadeus Institute. 2015. "Le Maroc en Afrique : La voie royale". Royaume du Maroc.
- Angel-Urdinola, Diego, Abdoul Gadiry Barry and Jamal Guennouni. 2016. *Are Minimum Wages and Payroll Taxes a Constraint to the Creation of Formal Jobs in Morocco?* World Bank Economic Policy Research Paper No. 7808. Washington D.C.: World Bank Group.
- Bank Al-Maghrib. 2016. *Rapport sur l'exercice 2015*. Royaume du Maroc.
- Banque mondiale. 2006a. "Where is the Wealth of Nations". Washington D.C.: The World Bank Group.
- . 2006b. "Mémorandum économique pays : Promouvoir la croissance et l'emploi par la diversification productive et la compétitivité." Washington D.C.: The World Bank Group.
- . 2008. "The Growth Report: Strategies for Sustained Growth and Inclusive Development". Commission on Growth and Development. Washington D.C.: The World Bank Group.
- . 2011. "The Changing Wealth of Nations". Washington D.C.: The World Bank Group.
- . 2012. *Kingdom of Morocco: Promoting Youth Opportunities and Participation*. Report No. 68731 –MOR. Washington D.C.: The World Bank Group.
- . 2012b. *Gender World Development Report*. Washington, D.C.: The World Bank Group.

- . 2013. “Jobs for Shared Prosperity: Time for Action in the Middle East and North Africa”. Working Paper No. 72469. Washington D.C.: The World Bank Group.
- . 2014. Morocco Improved Access to Water and Sanitation Services Output-Based Aid Project. OBA Lessons Learned ; note No. 4. Washington D.C.: The World Bank Group.
- . 2015. « Emplois ou Privilèges, Libérer le potentiel de création d’emplois au Moyen-Orient et en Afrique du Nord ». MENA Development Report. Washington D.C.: The World Bank Group.
- . 2015b. « Pensée, société et comportement ». The World Development Report. Washington, D.C.: World Bank Group.
- . 2015c. Maroc : Équilibrer les chances- renforcer l’autonomisation des femmes pour une société plus ouverte, inclusive et prospère. Rapport No 97778. Washington, D.C.: The World Bank Group.
- . 2016. Royaume du Maroc : Évaluation du coût de la dégradation de l’environnement. Rapport no 105633-MA. Washington D.C.: The World Bank Group.
- . 2016b. “World Development Report: Digital Dividends”. Washington D.C.: The World Bank Group.
- . 2016c. Connecting to Compete 2016: Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. Washington D.C.: The World Bank Group.
- . 2017. Global Economic Prospects: Weak Investments in Uncertain Times. Washington D.C.: The World Bank Group.
- Bank Al-Maghrib et CESE. 2016. “Richesse globale du Maroc entre 1999 et 2013”. Mimeo. Royaume du Maroc.
- Becker, Gary S. 1962. “Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis”. *Journal of Political Economy*, 70(5), part 2, 9-49.
- Benabdejlil Nadia, Yannick Lung, and Alain Piveteau. 2016. L’émergence d’un pôle automobile à Tanger (Maroc), Cahiers du GREThA, n°2016-04.
- Benhaddou, Ali. 2009. Les élites du Royaume. Enquête sur l’organisation du pouvoir au Maroc. Édition Riveneuve (Paris).
- Bluhm, Richard and Adam Szirmai. 2011. “Institutions, Inequality and Growth: A Review of the Institutional Determinants of Growth and Inequality” Unicef Innocenti Research center working paper 2011-02.
- Cadot, Olivier, Mariem Malouche, et Sebastián Sáez. 2012. Streamlining Non-Tariff Measures: A Toolkit for Policy Makers. Washington D.C.: The World Bank Group.
- Casey, Katherine. 2015. “Crossing Party Lines: The Effects of Information on Redistributive Politics”. *American Economic Review* 105 (8): 2410–48.
- Chauffour, Jean-Pierre. 2009. The Power of Freedom: Unifying Human Rights and Development. Cato Institute, Washington D.C.
- Chauffour, Jean-Pierre. 2013. From Political to Economic Awakening in the Arab World: The Path of Economic Integration. Washington, D.C.: The World Bank Group.
- CESE. 2013. “Rapport sur la gouvernance des services publics”. Royaume du Maroc.
- . 2014. “Cohérence des politiques sectorielles et accords de libre-échange : Fondements stratégiques pour un développement soutenu et durable”. Royaume du Maroc.

- CGEM. 2014. "Étude sur les leviers de la compétitivité des entreprises marocaines". Commission investissement, compétitivité et émergence industrielle. Royaume du Maroc.
- Cour des Comptes. 2016. Rapport annuel de la Cour des comptes 2014: Faits saillants. Royaume du Maroc.
- Di Maggio Paul J. and Walter W. Powell. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review* Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), pp. 147-160.
- Eichengreen, B., Donghyun P., and Kwando S. 2013. "Growth Slowdowns Redux: New Evidence on the Middle Income Trap", NBER Working Paper No. 18673, Cambridge, MA.
- El Difraoui, A. et Uhlmann, M. 2015. Prévention de la radicalisation et déradicalisation : les modèles allemand, britannique et danois. *Politique étrangère*, hiver,(4), 171-182. doi:10.3917/pe.154.0171.
- El-Kogali Safaa, Caroline Krafft. 2015. *Expanding Opportunities for the Next Generation: Early Childhood Development in the Middle East and North Africa*. Washington, D.C.: The World Bank Group.
- El-Kogali Safaa, Caroline Krafft, Touhami Abdelkhalek, Mohammed Benkassmi, Monica Chavez, Lucy Bassett and Fouzia Ejjanou. 2016. *Inequality of Opportunity in Early Childhood Development in Morocco over Time*. World Bank Policy Research Working Paper No. 7670. Washington, D.C.: The World Bank Group.
- El Mokri, Karim. 2016. Le défi de la transformation économique structurelle : une analyse par la complexité économique. *Research Paper Series*. OCP Policy Center.
- Fernandes, A., Freund, C. and M. Pierola (2016). "Exporter Behavior, Country Size and Stage of Development: Evidence from the Exporter Dynamics Database" *Journal of Development Economics* vol. 119, pp. 121-137.
- Fisman, Raymond and Edward Miguel. 2006. *Cultures of Corruption: Evidence from Diplomatic Parking Tickets*. NBER Working Paper No. 12312.
- Foa, Roberto. 2015. "Growing Social Capital for a more Prosperous, Sustainable and Inclusive Society in Morocco". Mimeo.
- Fukuyama, Francis. 1995. "Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity".
- Fukuyama, Francis. 2014. "Political Order and Political Decay: From the Industrial Revolution to the Globalization of Democracy".
- Gächter Simon and Jonathan F. Schulz. 2016. "Intrinsic Honesty and the Prevalence of Rule Violations across Societies". *Nature Weekly Magazine*, March 24. Nature Publishing Group.
- Ghomija, Abdelmajid. 2015. Rapport présenté lors des Assises nationales sur la politique foncière de l'État. Membre du comité scientifique des assises. Royaume du Maroc.
- Hausman Ricardo, Lant Pritchett and Dani Rodrik. 2005. "Growth Accelerations", *Journal of Economic Growth*, Springer, vol. 10(4), pages 303-329.
- Haut-Commissariat au Plan. 2010. "Enquête nationale sur la prévalence de la violence à l'égard des femmes au Maroc 2009". Royaume du Maroc.
- . 2012. "Enquête nationale sur le bien-être". Royaume du Maroc.
- . 2014. "Recensement général de la population 2014". Royaume du Maroc.
- . 2015. "Activité, emploi et chômage, premiers résultats (annuel), 2014". Royaume du Maroc.

- . 2016. « Présentation des résultats de l'Enquête Nationale sur la Consommation et les Dépenses des ménages 2013/2014 ». Royaume du Maroc.
- . 2016b. « La situation du marché du travail en 2015 ». Royaume du Maroc.
- HEM. 2016. La jeunesse au Maroc : marginalités, informalités et adaptations. HEM Business School.
- IRES. 2012. Rapport de l'enquête nationale sur le lien social au Maroc. Royaume du Maroc.
- Landes, D. S. 1998. "The Wealth and Poverty of Nations: Why Some Are So Rich and Some So Poor". New York: W.W. Norton.
- McMillan, Margaret S. and Dani Rodrik. 2011. "Globalization, Structural Change and Productivity Growth" NBER Working Papers 17143, National Bureau of Economic Research.
- Masbah, Mohammed. 2014. Moroccan Fighters in Syria. Carnegie Endowment for International Peace.
- Ministère de l'économie et des finances. 2015a. "Situation et perspectives de l'économie nationale : Au-delà de l'écran comptable, la transformation structurelle continue". Direction des Etudes et des Prévisions Financières. Royaume du Maroc.
- . 2015b. « Le secteur automobile au Maroc : vers un meilleur positionnement dans la chaîne de valeur mondiale ». Direction des Etudes et des Prévisions Financières. Royaume du Maroc.
- . 2015c. « Relations Maroc-Afrique : l'ambition d'une « nouvelle frontière » ». Direction des Etudes et des Prévisions Financières. Royaume du Maroc.
- Ministère de l'énergie, des mines, de l'eau et de l'environnement. 2016. "3e Communication nationale du Maroc à la Convention-Cadre des Nations Unies sur le changement climatique : Des mesures d'atténuation proposées à l'horizon 2040". Royaume du Maroc.
- Ministère de la santé. 2008. "Enquête nationale à indicateurs multiples et santé des jeunes". Royaume du Maroc.
- Ministère de l'éducation et HEM Business School. 2015. "Enquête nationale socioéducative réalisée par le groupe "L'Étudiant marocain". Royaume du Maroc.
- OCDE. 2011. "Public Servants as Partners for Growth". Paris OECD publishing.
- OMC. 2015. "Examen des politiques commerciales". Rapport du Secrétariat. Royaume du Maroc. WT/TPR/S/329. Geneva, Switzerland.
- OMPI. 2014. Indicateurs mondiaux relatifs à la propriété intellectuelle pour l'année 2014.
- OMS. 2015. Global Status Report on Road Safety 2015. Geneva, Switzerland.
- ONU. 2015a. "2015 Human Development Report". United Nations, New York, NY.
- . 2015b. "2015 World Happiness Report". United Nations, New York, NY.
- Pew Research Center. 2015. "A Global Middle Class Is More Promise than Reality". Washington, D.C.
- Putnam, Robert D. 1993. "The Prosperous Community: Social Capital and Public Life", *American Prospect*, 13, 35-42.
- Rodrik, Dani. 2014. "When Ideas Trump Interests: Preferences, Worldview, and Policy Innovations". *Journal of Economic Perspectives*, 28(1): 189-208.
- Schultz, Theodore W. 1960. "Capital Formation by Education". *Journal of Political Economy*, 68(6), 571-583.

- Serajuddin, Umar; Verme, Paolo. 2012. Who is Deprived ? Who Feels Deprived ? Labor Deprivation, Youth and Gender in Morocco. Policy Research Working Paper No. 6090. Washington, D.C.: The World Bank Group.
- Smith, Adam. 1776. "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations". In: Encyclopedia Britannica, Chicago, 1952.
- SM le Roi Mohammed VI. 2014. Discours du Trône, 30 juillet 2014. Royaume du Maroc. <http://fr.moroccoworldnews.com/2014/07/2490/le-texte-integral-du-quinzieme-discours-du-trone-du-roi-mohammed-vi-du-maroc/>
- Tirole, Jean. 2016. Économie du bien commun. Presse Universitaire de France. Paris.
- Under the chairmanship of M. Abdelaziz Meziane Belfkih. 2006. "50 ans de développement humain au Maroc et perspectives pour 2025". Rapport commandité par SM le Roi Mohammed VI à l'occasion de la célébration du cinquantenaire de l'indépendance du Maroc.
- UNESCO. 2014. Rapport mondial de suivi sur l'EPT. Enseigner et apprendre : atteindre la qualité pour tous.
- Verme, Paolo and Khalid El-Massnaoui. 2015. An Evaluation of the 2014 Subsidy Reforms in Morocco and a Simulation of Further Reforms. World Bank Policy Research Working paper No. 7224. Washington D.C.: The World Bank Group.
- Zellman, G. L., Perlman, M., and Karam, R. 2014. "How Moroccan Mothers and Fathers View Child Development and Their Role in Their Children's Education". *International Journal of Early Years Education*, 22(2), 197–209.

*Le Maroc à l'horizon 2040 : Investir dans le capital immatériel pour accélérer l'émergence économique* documente les grandes avancées économiques et sociales réalisées par le Maroc au cours des 15 dernières années et analyse les politiques économiques ainsi que les conditions d'économie politique à même d'accélérer le rythme de rattrapage de l'économie marocaine d'ici 2040. Un tel rattrapage passerait par des efforts décuplés pour renforcer le capital institutionnel, humain et social du Maroc - ce qu'on appelle aussi le capital immatériel.

« Quelle stratégie pour créer une croissance forte, durable, inclusive et équitable ? Quelles réformes économiques pour doubler le rythme actuel de convergence de notre économie vers les pays de l'Europe du sud ? Le présent mémorandum accomplit sa mission en faisant appel à la théorie économique tout comme à la sociologie, à la psychologie sociale et à l'histoire économique pour projeter le Maroc à l'horizon 2040. Un véritable ouvrage de stratégie économique dont nos dirigeants, mais aussi nos étudiants, pourraient tirer un profit inestimable. »

—Mohamed Berrada

*Professeur émérite à l'université Hassan II de Casablanca  
et ancien Ministre de l'économie et des finances.*

« Un nouveau contrat social, c'est à mon sens le socle des recommandations de ce mémorandum. Un contrat social qu'il nous faut tous adopter dans un élan de cohésion, pour que les esprits et les volontés s'accordent à engager une dynamique déterminée, entêtée, irréversible pour inscrire notre pays de manière définitive dans une dynamique de bonne gouvernance qui donnera envie à nos jeunes de se tourner vers l'avenir avec confiance et volonté. »

—Neïla Tazi

*Vice-présidente de la Chambre des conseillers et femme d'affaires.*

« L'immatériel comporte un double potentiel, de pouvoir et d'émancipation. Nous pouvons mieux le favoriser pour établir une société plus libre. Mais si nous n'arrivons pas à le valoriser et le partager avec tous, nous passerons devant l'essentiel : œuvrer pour une société plus juste. »

—Driss Ksikes

*Écrivain et directeur du Cesem, centre de recherche de HEM Business School.*

