



المملكة المغربية

ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵏ ⵍⴻⴷⴰⵢⴻⴳ

Royaume du Maroc

# LE NOUVEAU MODELE DE DEVELOPPEMENT

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

---

Résumé du Rapport  
Général de la CSMD

---



Avril 2021

اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي

ⵏⵔⵓⵎⵓⵙ ⵏ ⵍⴻⴷⴰⵢⴻⴳ ⵏ ⵍⴻⴳⴷⴰⵢⴻⴳ

LA COMMISSION SPÉCIALE SUR LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT



---

# SOMMAIRE

<b>A. Qu'est ce que le Nouveau Modèle de Développement ?.....</b>	<b>5</b>
<b>B. Fondements analytiques et éléments de projection du Nouveau Modèle de Développement : Diagnostic, aspirations citoyennes et prospective .....</b>	<b>6</b>
1. Un diagnostic franc et lucide qui explique le ralentissement de l'élan de développement ....	6
2. Les attentes et aspirations des Marocains .....	9
3. Les grandes transformations à anticiper au niveau national et international .....	10
4. L'urgence du changement .....	12
<b>C. Structure et contenu du modèle : Ambition, référentiel transverse et orientations stratégiques .....</b>	<b>13</b>
1. Quel Maroc en 2035 ? Une ambition commune a la portée de notre pays .....	13
2. Comment y parvenir ? Un nouveau référentiel de développement, autour d'une doctrine organisationnelle et un cadre de confiance et de responsabilité .....	17
3. Des choix transformateurs pour les domaines de développement stratégiques .....	20
<b>D. Réussir le défi de l'amorçage et de la mise en œuvre du NMD .....</b>	<b>30</b>
1. Activer les leviers du changement permettant d'accélérer la mise en œuvre : administration et numérique .....	30
2. Assurer le financement du modèle de manière structurelle et soutenable .....	31
3. Permettre aux MDM de contribuer aux chantiers prioritaires de développement .....	32
4. Mobiliser les partenariats internationaux et renforcer le soft power du Royaume .....	33
5. Les outils de mise en œuvre du NMD : le Pacte National pour le Développement et le mécanisme d'impulsion des chantiers stratégiques .....	34



---

## A. Qu'est ce que le Nouveau Modèle de Développement ?

**Le rapport élaboré par la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement (CSMD) est une réponse au mandat que lui a confié Sa Majesté Le Roi.** Ce rapport dresse les contours d'un nouveau modèle qui définit une ambition nationale et propose un chemin du changement crédible et réalisable, en partant d'un diagnostic lucide et franc, d'une approche prospective, et d'un exercice d'écoute citoyenne très large, conformément aux Hautes Orientations Royales. Ce modèle se nourrit aussi de l'histoire millénaire du Royaume, qui a forgé l'identité nationale et l'a enrichie de multiples affluents culturels. Cette profondeur historique fonde les spécificités du Maroc, en tant que carrefour des civilisations et terre de paix, de dialogue et de coexistence, et le prédispose à contribuer activement à la construction du nouveau monde qui se dessine.

**Le modèle de développement proposé n'est ni une solution miracle aux dysfonctionnements relevés, ni une compilation de politiques sectorielles, ni un mode d'emploi pour un programme gouvernemental ou partisan.** Il s'inscrit dans le cadre constitutionnel existant. En mandatant une commission composée de citoyens aux profils aussi différents que complémentaires, le Chef de l'Etat convoque la Constitution dans le texte et l'esprit et poursuit ainsi l'objectif que le Maroc s'est donné dès le premier paragraphe du préambule : « construire un État de droit démocratique... (qui) poursuit résolument le processus de consolidation et de renforcement des institutions d'un État moderne, ayant pour fondements les principes de participation, de pluralisme et de bonne gouvernance ». Le NMD est ainsi en phase avec l'organisation des pouvoirs défini plus haut, et l'adosse à une vision, à des objectifs explicites, à une méthode de développement, et à des orientations stratégiques, qui ont pour but d'aider à rendre effectives les promesses de la Constitution. Le modèle a pour vocation de servir de référentiel pour animer le débat sur les priorités de développement de la Nation et faciliter la convergence de l'action de tous les acteurs autour d'objectifs communs et d'approches partagées – dans le respect des rôles, responsabilités, et marges d'action de chacun.

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

---

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

## **B. Fondements analytiques et éléments de projection du Nouveau Modèle de Développement : diagnostic, aspirations citoyennes et prospective**

Pour concevoir ses propositions pour le nouveau modèle, la CSMD a articulé son travail sur trois axes interdépendants, visant à cerner les principales problématiques et priorités auxquelles le nouveau modèle devrait s'atteler: 1) Un diagnostic franc et lucide, visant à identifier les blocages à l'origine de l'essoufflement de l'élan de développement du Royaume, basé sur un état des lieux exploitant les analyses existantes ainsi que les consultations avec les citoyens, acteurs institutionnels, opérateurs économiques et experts ; 2) Une mise en relief des attentes et aspirations principales des citoyens pour l'avenir, telles qu'identifiées lors du processus de consultation et d'écoutes; 3) l'identification des mutations structurelles au niveau national et international qu'il est nécessaire de prendre en compte dans l'exercice de construction du modèle.

### **1. Un diagnostic franc et lucide pour mieux cerner le ralentissement de l'élan de développement**

La CSMD a procédé à l'examen approfondi du modèle actuel de développement pour en inventorier les acquis, les faiblesses et les marges d'amélioration, et identifier les nœuds systémiques qui ralentissent le développement du pays.

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

---

**Bien que le Royaume ait pu apporter des réponses porteuses d'espoir aux attentes populaires et politiques à la suite des bouleversements qu'a connus la région MENA en 2011, ainsi qu'à la crise économique financière de 2008, un climat marqué par une crise de confiance s'est progressivement installé dans le pays, nourri par le ralentissement de la croissance économique et l'aggravation des inégalités sociales. De nombreuses réformes annoncées au plus haut niveau de l'Etat (transformation économique, éducation et formation, santé et protection sociale, durabilité environnementale ou encore la régionalisation avancée...) souffrent de lenteurs dans leur déploiement et sont contrariées par de multiples résistances au changement. Il en découle des résultats qui ne sont pas à la hauteur des espoirs suscités lors de l'annonce de ces réformes, alimentant l'incompréhension des citoyens et la perte progressive de la confiance en l'action publique.**

L'examen de cette trajectoire dans son contexte économique, politique et social, ainsi que les consultations de l'ensemble des acteurs et l'exploitation des analyses existantes, ont permis d'identifier quatre nœuds systémiques à l'origine de l'essoufflement du modèle actuel:

- 1. Le manque de cohérence** verticale entre la vision de développement et les politiques publiques annoncées et la faible convergence horizontale entre ces politiques. L'absence d'une vision stratégique globale et à long terme, partagée et assumée par tous les acteurs. De plus, les réformes élaborées en silos, sans coordination ou référentiels lisibles, ne favorisent pas la cohérence d'ensemble autour de priorités compatibles avec les ressources réellement disponibles et les capacités de mise en œuvre effectives des acteurs ;
- 2. La lenteur de la transformation structurelle** de l'économie affectée par les coûts élevés des facteurs de production et freinée par la faible ouverture sur de nouveaux acteurs innovants et compétitifs. Ces freins sont associés à un système de régulation peu efficient, mais aussi à des mécanismes d'incitation économique non optimisés qui réduisent la prise de risque, alimentent les logiques de rente dans les secteurs traditionnels et préservent des intérêts étroits, au détriment de l'intérêt général ;
- 3. Les capacités limitées du secteur public** à fournir et assurer des services publics accessibles et de qualité dans les domaines essentiels à la vie quotidienne et au bien-être des citoyens. Le secteur public fonctionne selon un mode centralisé, top-down, à faible logique de résultat, ne capitalise pas sur les émergences et alliances territoriales innovantes, efficaces, co-construites avec les acteurs concernés et ne développe pas une vision stratégique lui permettant de jouer son rôle dans l'amorçage et l'accompagnement des multiples chantiers de transformation ;
- 4. Un sentiment d'insécurité judiciaire et d'imprévisibilité** qui limite les initiatives, en raison d'un décalage entre certaines lois comportant des « zones grises » et les réalités sociales vécues, d'une justice qui pâtit d'un manque de confiance de la part des citoyens, d'une bureaucratie tatillonne et de recours inopérants. Ces nœuds sont aussi la résultante de représentations qui considèrent que le contrôle systématique et la centralisation sont les meilleurs modes de gestion du développement, que certaines parties prenantes (citoyens, jeunes, secteur privé ou société civile) ne sont pas des partenaires fiables ou que le progrès et la modernité constitueraient une menace pour nos traditions et notre identité.

1

**Manque de cohérence verticale entre la vision et les politiques publiques annoncées et manque de convergence horizontale entre ces politiques**

Faible priorisation des stratégies et des programmes;  
Non prise en compte des limites en termes de ressources et de capacités;  
Faible coordination sur les sujets transverses

2

**Lenteur de la transformation structurelle de l'économie**

Economie partiellement verrouillée par des logiques de rente et d'intérêts ;  
Faibles marges pour l'entrée de nouveaux acteurs innovants ;  
Régulation insuffisante

3

**Capacité limitée du secteur public de conception et de mise en œuvre des politiques et services publics de qualité**

Fonctionnement top-down ;  
Faible consultation des citoyens et implication des territoires;  
Faible suivi, évaluation et accompagnement de la mise en œuvre selon des objectifs clairs

4

**Un sentiment d'insécurité et d'imprévisibilité qui limite les initiatives.**

Rétention des énergies en lien avec des lois peu claires, sources potentielles d'arbitraire ;  
Manque de confiance dans le système judiciaire ;  
Bureaucratie et recours inopérants

**Dilution des responsabilités, faible cohérence-convergence de l'action des acteurs, rythme lent des réformes**

---

## 2. Les attentes et aspirations des Marocains

**La CSMD a lancé, dès le démarrage de ses travaux, un vaste chantier de consultation pour recueillir les préoccupations, attentes et propositions des citoyens et des acteurs institutionnels.** Ce dispositif a permis de couvrir toutes les régions du Royaume et toutes les composantes de la société et ce faisant, d'engager une consultation nationale sur la question du développement. Citoyens, partis politiques, acteurs institutionnels, opérateurs économiques, partenaires sociaux, représentants de la société civile et grands corps organisés ont été invités à s'exprimer librement sur leurs appréciations des contraintes qui freinent le processus de développement, et à partager leurs attentes et recommandations pour le Nouveau Modèle de Développement (NMD). Au total, plus de 9 700 personnes ont été en interaction directe avec la Commission, 1 600 à travers les auditions et séances d'écoutes et 8 000 à travers les dispositifs de consultation élargis. La Commission a, en outre, reçu plus de 6 600 contributions écrites, dont 270 transmises directement, 2 530 sur la plateforme en ligne, et 3 800 issues de l'appel à contribution auprès des étudiants, des lycéens et de la population carcérale.

Lors de cet exercice, les citoyens ont majoritairement exprimé des préoccupations et des attentes dans les domaines suivants : la qualité des services publics, l'accès aux opportunités économiques et à l'emploi, et l'effectivité des principes de bonne gouvernance.

**Les citoyens écoutés aspirent à des services publics de meilleure qualité,** pour garantir l'égalité des chances et renforcer les capacités individuelles, et nourrir le sens du civisme et du bien commun. Il ressort de ces écoutes une volonté forte d'autonomisation, où les citoyens sont en mesure de prendre en charge leur destin et réaliser leur plein potentiel. Quatre domaines clés cristallisent les attentes citoyennes : l'éducation, la santé, le transport et les opportunités d'ouverture et d'épanouissement, notamment à travers la culture et le sport. Ces domaines ont été appréhendés tant en termes de qualité de l'offre qu'en termes de son accessibilité dans des conditions favorables.

**Les Marocains considèrent prioritaire le relèvement de la capacité de l'économie nationale à créer plus de valeur ajoutée et d'emplois de qualité,** bénéficiant de manière équitable à l'ensemble des territoires. Ils jugent nécessaire, pour y parvenir, d'opérer une montée en gamme de la production nationale, en s'appuyant sur la recherche scientifique et l'innovation grâce à des ponts entre le secteur industriel et le système d'enseignement supérieur, à un renforcement substantiel des compétences, y compris par le biais de la formation continue au sein de l'entreprise. Les citoyens et les opérateurs économiques considèrent primordial de mobiliser le potentiel des territoires et d'en faire un espace approprié pour l'éclosion de modèles économiques alternatifs (entreprise communautaire, coopératives, économie sociale et solidaire...).

**Les citoyens et les opérateurs économiques aspirent à ce que le Maroc renforce sa capacité à produire les biens essentiels. Cette tendance émergente s'est accentuée depuis la crise sanitaire de la Covid-19.** Les préoccupations de souveraineté visent à se prémunir des perturbations du contexte économique international, tout en préservant l'intégrité du marché intérieur face à la dynamique conquérante des importations et à sécuriser, in fine, les emplois domestiques. Néanmoins, les citoyens considèrent que l'encouragement de la consommation du « Made in Morocco » est tributaire d'un rapport qualité-prix favorable.

---

**Les citoyens écoutés appellent de leurs vœux l’ancrage d’une gouvernance efficiente et efficace, avec des rôles et responsabilités clairement définis.** Les attentes portent en priorité sur la moralisation de la vie publique, la lutte efficace contre la corruption, l’accès à des privilèges indus, les rentes et les situations de conflits d’intérêts. La corrélation entre responsabilité et reddition des comptes est particulièrement exigée par les citoyens.

**Une unanimité se dégage quant à l’exigence d’efficacité de l’administration.** Outre une demande d’expertise et de compétence technique, il est à souligner l’exigence d’une plus grande écoute et proximité des citoyens et des opérateurs privés et une amélioration de la transparence et de l’accès généralisé aux données et à l’information. La digitalisation de l’administration est considérée comme une réponse nécessaire pour améliorer la qualité de la relation de l’administration avec les citoyens et les opérateurs et son corollaire : la restauration de la confiance.

**Enfin, les citoyens établissent un lien fort entre développement, respect des libertés politiques et consolidation de l’État de droit.** Ils soulignent leur attachement fort au Royaume et leur pleine volonté de contribuer à son développement, et demandent à être davantage impliqués dans la prise de décision les concernant, à travers l’activation des mécanismes de démocratie participative, de consultation, une confiance plus importante des pouvoirs publics dans la société civile et une participation accrue des jeunes à la chose publique.

### **3. Les grandes transformations à anticiper au niveau national et international**

La conception du Nouveau Modèle de Développement a également tenu compte des mutations nationales et mondiales qui se dessinent à horizon 2035, afin d’intégrer les risques et les opportunités qui en découlent. Dans l’ensemble, les mutations à venir laissent entrevoir un monde plus complexe et incertain, un monde fonctionnant de plus en plus en réseau, avec comme corollaire la diffusion rapide des crises tant économiques et financières que sanitaires, et une sophistication technologique croissante dont les implications sont insuffisamment anticipées. Ces mutations appellent, dès lors, des modes de gouvernance rénovés alliant agilité et anticipation des risques.

**Au niveau national, des transformations profondes sur le plan démographique, social et environnemental.** Le Maroc observerait progressivement un vieillissement de sa population, avec des pressions additionnelles sur la capacité d’absorption des systèmes de santé et de protection sociale. La population active est en augmentation, occasionnant un accroissement important des jeunes en quête d’opportunités d’emploi. L’adoption de modes de consommation peu respectueux de l’équilibre alimentaire et écologique pose des défis de taille en matière de santé et de bien-être. **Au niveau social,** l’ouverture croissante sur le monde grâce aux médias et aux réseaux sociaux est porteuse de nouvelles attentes et aspirations, notamment en termes de libertés d’expression. L’accélération de l’urbanisation et de la littoralisation accentueraient les défis en matière de gouvernance des villes, de mobilité et d’aménagement du territoire pour répondre à une demande croissante de services publics.

---

**Sur le plan environnemental**, de fortes contraintes liées au changement climatique - continueront à peser sur la biodiversité nationale et sur les ressources naturelles, en particulier l'eau.

**A l'échelle internationale, des mutations profondes sont également attendues dont certaines ont été accélérées sous l'effet de la crise sanitaire de la Covid-19. Sur le plan démographique**, il est attendu un fort accroissement de la population mondiale, en particulier en Afrique, et le vieillissement de la population dans les pays avancés, notamment en Europe. Ces évolutions exposeront le Maroc à deux défis que sont l'accroissement de la pression migratoire en provenance de l'Afrique subsaharienne, ainsi que la fuite des compétences marocaines vers les pays développés.

**Sur le plan économique, l'ordre mondial** pourrait connaître des changements de fond en raison de la compétition croissante entre grandes puissances, sur fond d'affaiblissement du multilatéralisme. La crise de la Covid-19 pourrait favoriser un raccourcissement des chaînes de valeur mondiales et leur recentrage régional, offrant des opportunités importantes pour le Maroc. **L'accélération des transformations technologiques**, en particulier la robotisation, le fonctionnement en réseaux ou les technologies d'intelligence artificielle devraient réduire largement le recours à la main d'œuvre dans de nombreux secteurs. Ces tendances imposent à des pays comme le Maroc de placer le capital humain et la R&D et l'innovation au centre des priorités de développement, et d'accélérer l'équipement du pays en infrastructures technologiques avancées. **La compétitivité globale du Maroc reposera essentiellement sur la qualité de son capital humain et ses capacités d'appropriation technologique.**

**Les normes environnementales et écologiques deviennent centrales dans la production et l'échange de biens sur les marchés internationaux.** Elles imposent au Maroc de réduire son empreinte carbone pour ne pas subir de limitation de son offre exportable. Le marché énergétique mondial connaîtra également une reconfiguration profonde, avec l'essor important de l'énergie verte, soutenue par des programmes comme le Pacte vert pour l'Europe. Cette tendance conforte les priorités du Maroc dans ce domaine, et appelle à consolider le pari des énergies renouvelables.

**Enfin, les risques de propagation d'épidémies à l'échelle régionale ou mondiale deviendraient plus fréquents.** Cette réalité interroge les capacités du dispositif sanitaire national à anticiper ces risques et à mieux les gérer. Elle exige plus d'efficacité et d'efficience pour répondre à la demande de soins en temps normal et face à l'émergence d'événements exceptionnels. Les risques de pandémies à répétition, et les disruptions qui s'ensuivent, appellent également à la révision des modèles économiques de nombreux secteurs profondément affectés, tel le tourisme, et à un renforcement de la souveraineté en rapport avec des secteurs clés, comme l'agriculture.

---

## 4. L'urgence du changement

**L'état des lieux, les conclusions du diagnostic et les fortes attentes des citoyens, dans un contexte national et international traversé par des mutations profondes mettent clairement en relief la nécessité et l'urgence d'accélérer la transition vers un nouveau modèle de développement.** Le chemin de développement actuel du pays n'est plus à la hauteur des aspirations des Marocains et s'avère inadéquat pour relever les défis à venir. Le statut quo contribue à alimenter une spirale de défiance qui limite les perspectives de création de valeur, et suscite des risques élevés pour la stabilité économique et sociale du pays si elle venait à perdurer.

**Les aspirations des Marocains traduisent la profondeur et l'ampleur de l'œuvre de transformation à mener pour mettre en place un Nouveau Modèle de Développement porteur d'espoir et de confiance en l'avenir :** Une transformation de nature à enclencher non seulement une plus grande création de valeur, mais également un partage équitable entre tous les citoyens ; une transformation qui consacre la centralité des citoyens, dans leurs droits et leurs devoirs. Des citoyens en demande de services publics de qualité et d'opportunités de travail, mais aussi de capacitation et d'émancipation.

**La réalisation de ces aspirations est à notre portée, tant le potentiel de la Nation est important, et encore largement inexploité.** Le mobiliser, c'est d'abord défaire les nœuds systémiques et faire évoluer les représentations inhibitrices. C'est ensuite faire de nos îlots d'excellence dispersés une norme plutôt qu'une exception, en rendant pérennes les conditions de leur éclosion, de leur croissance et de leur diffusion. C'est, enfin, anticiper et accompagner les transformations actuelles et futures à l'échelle nationale et internationale et répondre aux défis et aux incertitudes que la crise de la Covid-19 génère.

**La crise de la Covid-19 alimente un sentiment d'inquiétude quant à l'avenir et accentue l'urgence du changement.** Le coût économique et social élevé de cette crise pour notre pays justifie l'urgence d'agir pour résorber les déficits accumulés dans certains domaines névralgiques comme la santé, l'éducation et la protection sociale, ou encore le numérique comme levier nécessaire pour la continuité des services publics et la dynamisation de l'économie dans un contexte de pandémie. Les efforts déployés par les pouvoirs publics ont certes contribué à atténuer les incidences de cette crise. Néanmoins, l'efficacité de leur action ne peut faire l'économie de réformes structurelles inscrites dans la durée pour renforcer la résilience du Royaume face à des chocs de grande ampleur.

**Un monde plus complexe et imprévisible, une société plurielle, mature et exigeante, une citoyenneté dynamique, réclament désormais une mutation de notre mode d'action collectif** pour être en mesure de mettre en œuvre à un rythme soutenu les réformes qui s'imposent, dépasser les multiples résistances au changement, libérer toutes les énergies et faire éclore tout le potentiel de notre pays.

---

## C. Structure et contenu du modèle : Ambition, référentiel transverse et orientations stratégiques

Le nouveau modèle proposé par la CSMD se décline en trois composantes interdépendantes et complémentaires, qui forment dans leur ensemble un système cohérent et intégré, susceptible d'accélérer la transition du Maroc vers un nouvel équilibre créateur de davantage de richesse matérielle et immatérielle :

- **Une ambition** qui définit le cap, et donne la direction et mobilise tous les acteurs autour d'un projet collectif, fédérateur et d'objectifs clairs et réalisables ;
- **Un référentiel de développement, élément central et transformationnel du nouveau modèle**, fondé sur une nouvelle doctrine organisationnelle autour du rôle de l'Etat et sur une clarification des interactions, principes d'action et responsabilités des acteurs. Ce référentiel inclut également un dispositif de pilotage stratégique et de conduite du changement, pour veiller en permanence à l'effectivité de la mise en œuvre et à la cohérence de l'action avec le cap et les objectifs ;
- **Des choix et des orientations stratégiques** pour atteindre l'ambition souhaitée, en cohérence avec le nouveau référentiel, dans les domaines de l'économie, du capital humain, de l'inclusion, et du développement des territoires. Les orientations sont pour certaines accompagnées de propositions plus détaillées, présentées en annexe 2 du rapport général, et qui ont vocation à servir de cadre de référence pour l'amorçage du nouveau modèle.

**Le Nouveau Modèle de Développement fait de la Constitution son cadre normatif** et aspire à traduire ses principes en leviers de développement et ses valeurs en méthodes d'action. **La notion de développement y est appréhendée comme un processus global et multidimensionnel** : le développement est entendu comme une dynamique vertueuse de création de richesse et de développement humain, qui bénéficie à tous les citoyens et qui tient compte de l'impératif de valoriser et de préserver les ressources pour les générations actuelles et futures. Le développement s'inscrit, par ailleurs dans une histoire nationale, s'entend comme un chemin collectif vers un avenir commun, et accompagne les mutations sociales et sociétales.

### 1. Quel Maroc en 2035 ? Une ambition commune à la portée de notre pays

Le Royaume du Maroc dispose d'un potentiel de développement exceptionnel, que citoyens et acteurs ressentent pleinement, comme souligné par tous lors des écoutes menées par la CSMD. Fort de son unité autour de Sa Majesté Le Roi, garant des intérêts supérieurs de la Nation, de sa stabilité et de ses choix démocratiques, le Maroc a la capacité de mobiliser sa population et toutes ses forces vives pour se projeter collectivement vers une nouvelle ambition de développement.

---

Le NMD définit une ambition à horizon 2035, telle une boussole donnant la direction et qui sert au ralliement général de toutes les forces vives de la Nation. A la fois forte et réaliste, l'ambition proposée par le NMD est énoncée comme suit :

*« En 2035, le Maroc est un pays **démocratique**, où toutes et tous sont en pleine **capacité** de prendre en main leur devenir et de **libérer leur potentiel**, de vivre en **dignité** au sein d'une **société ouverte, diverse, juste et équitable**. C'est un pays créateur de **valeur**, qui fructifie ses potentialités de manière **durable**, partagée et **responsable**. Capitalisant sur ses progrès significatifs à l'échelle nationale, le Maroc s'érige en **puissance régionale exemplaire**, à l'avant-garde des grands défis qui interpellent le monde. »*

Cette ambition appelle en substance à mobiliser toutes les potentialités du pays en mettant l'humain au cœur des priorités des politiques publiques, aussi bien porteur que bénéficiaire de la marche de développement. Elle est en phase avec les attentes pressantes exprimées par des citoyens en quête de participation, de capacitation et de reconnaissance. Elle est en adéquation avec les choix fondamentaux de la Nation et ses constantes, ainsi qu'avec les valeurs constitutives de l'identité nationale, et intègre des partis pris qui projettent le Maroc dans l'avenir :

- L'attachement au choix démocratique et à l'Etat de droit ;
- La valorisation du capital humain, à travers le renforcement des capacités des citoyennes et des citoyens, comme principal levier d'égalité des chances, d'inclusion effective, d'exercice de la citoyenneté et d'accès au bien-être ;
- L'attachement à ce qui fait la singularité du Royaume : sa profondeur historique, son identité nationale riche de ses composantes, et ses valeurs culturelles et religieuses ;
- L'attachement à l'égalité femmes-hommes et à la consécration de la place et du rôle de la femme dans l'économie et dans la société ;
- Le choix d'un mode de création de valeur inclusif, qui fait fructifier toutes les potentialités, assure un partage équitable des richesses créées ;
- L'impératif d'un mode de création de valeur soucieux de la préservation de l'environnement et des ressources naturelles ;
- Enfin, l'attachement à un Maroc ouvert et pionnier, qui participe activement au bien-être de ses citoyens et au progrès mondial.

Pour atteindre cette ambition, le nouveau modèle de développement propose de se consacrer à 5 grands objectifs, que sont :

- Un Maroc prospère, qui crée des richesses et des emplois de qualité à la hauteur de son potentiel ;
- Un Maroc des compétences, où tous les citoyens disposent des capacités et jouissent du bien-être leur permettant de prendre en main leur projet de vie et de contribuer à la création de valeur ;

- 
- Un Maroc de l'inclusion, qui offre opportunités et protection à tous et où le lien social est consolidé ;
  - Un Maroc durable, où les ressources sont préservées, dans tous les territoires ;
  - Un Maroc audacieux, leader régional dans des domaines d'avenir ciblés : la formation-recherche-action, l'énergie à faible coût et bas carbone, le numérique, les marchés de capitaux, et le Made in Maroc intégré dans les chaînes de valeur mondiales.

Il est proposé que ces objectifs soient accompagnés de cibles quantitatives, ambitieuses mais atteignables, qui placeraient le Royaume dans le tiers supérieur des différents classements mondiaux des Nations d'ici 2035 dans des domaines à fort impact pour la trajectoire de développement.

**Tableau 1 : Indicateurs de résultat du NMD**

ECONOMIE		2019 ou dernier disponible	Cible 2035	Source
1	PIB par habitant (en dollars ppa) (Hypothèse croissance moyenne annuelle > 6%)	7826	16000	HCP
2	Indice de participation aux chaînes de valeur mondiales (2 sous-indicateurs, amont et aval)	43%	60%	OCDE
3	Valeur ajoutée industrielle de moyenne ou haute technologie	28%	50%	ONUDI
CAPITAL HUMAIN				
4	Indice de Capital Humain	0.5	0.75	WB
5	Densité de personnel soignant pour 1000 habitants (ODD)	1.65	4,5	MS
6	Élèves maîtrisant les bases de la lecture, les mathématiques et les sciences à l'âge de 15 ans	27%	75%	OCDE
INCLUSION				
7	Taux d'activité des femmes	22%	45%	HCP
8	Part de l'emploi formel dans l'emploi total	41%	80%	HCP
9	Indice de Gini	0.395	0.350	HCP
DURABILITÉ				
10	Part de l'eau dessalée et des eaux usées épurées dans la consommation totale d'eau (2 sous-indicateurs, dessalée et épurée)	0%	15%	Nouveau
11	Indice de développement local multidimensionnel (IDLMD)	0,7 (moyenne nationale 2014)	0.85	ONDH
12	Part du renouvelable dans la consommation totale d'énergie	11%	40%	WB
GOUVERNANCE ET ADMINISTRATION				
13	Gouvernement Effectiveness Index	-0.12	1	WB
14	Online Services Index (OSI)	0.52	0.9	UNGS
15	Taux de satisfaction des citoyens vis-à-vis des services publics	-	80%	Nouveau

---

## 2. Comment y parvenir ? Un nouveau référentiel de développement, autour d'une doctrine organisationnelle et un cadre de confiance et de responsabilité

**L'examen de la trajectoire de développement sur la période récente a permis de relever que le ralentissement du rythme de développement du Maroc s'explique essentiellement par des facteurs d'ordre systémique.** Si le Royaume a connu de grandes réussites au cours des dernières années, toutes les stratégies n'ont pas produit les transformations structurelles attendues, malgré l'intérêt et les ressources importantes qui leur ont été consacrés.

**La complexité croissante du monde et des défis auxquels le Maroc se trouve confronté rend urgent d'apporter des réponses renouvelées qui renvoient principalement à une nouvelle méthode de développement.** Les chantiers structurants portés par le NMD sont pour la plupart complexes et transversaux : à titre d'exemple, la régulation de secteurs économiques en constant changement technologique comme l'énergie ou le numérique, la montée en gamme industrielle, la gestion des risques, la qualité effective des services publics ou la mise en place de systèmes intégrés et généralisés de protection sociale. Ces chantiers requièrent un effort continu et rigoureux de suivi dans la durée. Leur mise en œuvre efficace nécessite des compétences et des aptitudes nouvelles, autant en termes techniques qu'en termes organisationnels, des mécanismes de pilotage et d'appui performants, et des changements de conceptions et de représentations.

**Pour mieux faire face à cette complexité, le NMD prône l'adoption d'un nouveau référentiel de développement, qui met l'accent sur l'amélioration de la capacité systémique du pays à relever ses défis** en prenant en compte le facteur temps et le rythme adéquat pour répondre aux attentes pressantes. Ce changement de référentiel et de « méthode » conditionne l'atteinte de l'ambition proposée par le NMD et favorisera la transition vers une société moins polarisée, plus juste et plus prospère. Ce nouveau référentiel de développement, tout en explicitant les choix partagés, se focalise davantage sur les façons de faire, sur la manière de conduire le développement, et sur les capacités et moyens pour mieux faire.

Ce référentiel s'articule autour de deux notions principales : Une nouvelle doctrine organisationnelle, et un cadre de confiance et de responsabilité.

### **Doctrine organisationnelle : Etat fort et Société forte**

**La Commission prône une nouvelle doctrine organisationnelle, celle de la complémentarité entre un Etat démocratique fort et une Société responsable forte.** Cette doctrine appelle à :

- **Un Etat fort au rôle recentré sur les questions prioritaires du développement :** Un Etat de **droit porté par des institutions démocratiques**. Un Etat **stratège**, initiateur d'une vision pour le pays et ses citoyens et qui veille à sa mise en œuvre. Un Etat **protecteur**, qui garantit la sécurité, la dignité et les libertés des Marocains, et qui les protège face aux fragilités et aux crises et qui offre le cadre propice au déploiement de toutes les énergies au service du développement du pays et en faveur du bien commun et de l'intérêt général

- 
- Un Etat **efficace**, capable d'assurer la mise en œuvre des politiques publiques et d'en maximiser les dividendes pour le citoyen. Il ne s'agit pas de moins d'État mais de mieux d'État. Cela passera par un renforcement sensible des capacités de l'Etat à remplir ces fonctions principales, à agir en partenariat avec les autres acteurs, et à conduire le changement.
  - **Une Société forte pleinement mobilisée** : une Société plurielle, mobilisée et responsable qui favorise l'autonomie des individus et groupes qui la composent et libère leur énergie. Une société engagée activement dans la défense de l'intérêt général, œuvrant en faveur de la promotion des valeurs de citoyenneté et du respect de l'autre. Une Société plus à même de faire face à la complexité croissante du monde, à l'imbrication des défis du développement, à la préservation de l'équilibre des écosystèmes naturels notamment la rareté des ressources, au premier rang desquelles figure l'eau.

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

Cette doctrine traduit le concept de « **responsabilité et essor** », développé par Sa Majesté Le Roi dans le discours du Trône de 2019. Elle reflète, en des termes opérationnels, l'originalité du modèle institutionnel du Royaume où l'Institution monarchique est la clé de voûte de l'Etat, le symbole de l'unité de la Nation, garante de l'équilibre des forces et porteuse de la vision stratégique de long terme. Elle est en phase avec les principes consacrés par la Constitution du Royaume et l'organisation des pouvoirs qu'elle définit dans le premier et le deuxième article de la constitution<sup>1</sup>. Elle met l'accent sur le besoin de convergence et de synergie des acteurs dans le cadre d'une démarche de mobilisation partenariale ouverte et d'une organisation de l'Etat qui consacre la régionalisation comme vecteur de progrès et levier d'exploitation des atouts de notre pays, dans leur diversité.

**Cette nouvelle doctrine implique de nouveaux principes d'action pour l'ensemble des parties prenantes**, garants de la mise en œuvre effective et systématique de la doctrine proposée et du ralliement collectif autour des objectifs de développement. Ces principes d'action, permettant de porter de manière concrète cette démarche de libération du potentiel, d'autonomie et de responsabilisation. C'est le « *Comment* » du Nouveau Modèle de Développement. Il s'agit, en fait, de focaliser l'action sur l'impact pour le citoyen, de s'inscrire dans une approche systémique et partenariale, de développer les capacités des acteurs, de privilégier la subsidiarité et de veiller à la durabilité environnementale et à la soutenabilité financière des chantiers de développement.

---

<sup>1</sup> Article 1 Le Maroc est une monarchie constitutionnelle, démocratique, parlementaire et sociale. Le régime constitutionnel du Royaume est fondé sur la séparation, l'équilibre et la collaboration des pouvoirs, ainsi que sur la démocratie citoyenne et participative, et les principes de bonne gouvernance et de la corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes. La nation s'appuie dans sa vie collective sur des constantes fédératrices, en l'occurrence la religion musulmane modérée, l'unité nationale aux affluents multiples, la monarchie constitutionnelle et le choix démocratique. L'organisation territoriale du Royaume est décentralisée, fondée sur une régionalisation avancée.

Article 2 La souveraineté appartient à la nation qui l'exerce directement par voie de référendum et indirectement par l'intermédiaire de ses représentants. La nation choisit ses représentants au sein des institutions élues par voie de suffrages libres, sincères et réguliers.

---

**Ce principe d'équilibre entre un Etat fort et une Société forte a également des implications sur la place et le rôle des principaux acteurs :** publics, privés ou tiers-secteur. Il renforce la légitimité de ces acteurs et consacre leur représentativité. Il élargit leur champ d'intervention et de contribution à la création de richesses matérielle et immatérielle. Il les responsabilise dans la mise en œuvre du nouveau modèle et favorise la synergie et la complémentarité entre les différentes parties prenantes. Enfin, il permet d'accompagner les grandes politiques publiques 'top-down', par de nouvelles dynamiques de développement et alliances territoriales 'bottom-up', indispensables pour appréhender la profusion et la complexité des problématiques de développement.

### **Un cadre de confiance et de responsabilité**

Pour pouvoir déployer et soutenir la libération des énergies promue par le NMD, cette doctrine appelle également à un **cadre de confiance et de responsabilité**, qui garantit à tous la possibilité d'agir selon des règles claires et appliquées à tous, consacrant l'ancrage aux principes de l'Etat de droit, de la bonne gouvernance et du respect des libertés.

Si la nouvelle doctrine du rôle de l'Etat élargit les champs et l'autonomie d'action des acteurs, ce cadre doit aussi les mettre en responsabilité. L'autonomie de décision, le renforcement et l'élargissement des libertés, la lisibilité des leaderships et la traçabilité de l'action doivent aller de pair avec des devoirs assumés et la responsabilisation de tous. Ce cadre doit assurer l'autonomie des différents acteurs impliqués, et sécuriser leurs engagements respectifs, et ce en tissant une toile de confiance entre les citoyens et les institutions, entre les sphères politique et économique, entre l'Etat et la société civile. Les zones grises, les foyers de corruption, les corporatismes qui minent l'intérêt général, les ambiguïtés qui sapent l'autonomie des individus et des acteurs politiques ou économiques, ne peuvent être résorbés sans une mise en responsabilité accrue des décideurs vis-à-vis de leurs missions, des citoyens vis-à-vis de la loi et des institutions, de la société civile vis-à-vis de ses engagements, du secteur privé envers ses devoirs sociaux et environnementaux.

Ce cadre nécessaire à la libération des énergies se compose de cinq éléments principaux, qui interpellent les valeurs, les normes et la qualité des institutions, et qui viennent en grande part répondre de manière directe ou transverse aux nœuds systémiques identifiés dans le diagnostic :

- **Une justice protectrice des libertés, efficiente et intègre, source de sécurité**, à travers : i) Le parachèvement de la réforme de la justice dans sa totalité, pour améliorer sa performance, atténuer sa lenteur, et lutter à tous les niveaux du système contre la corruption, source d'abus et d'insécurité pour les citoyens ; ii) l'harmonisation et la mise en cohérence du cadre légal et réglementaire, l'évaluation régulière de la pertinence et de l'efficacité des lois, et l'accélération du rythme de production des textes législatifs ; iii) Le renforcement des libertés individuelles et publiques et leur protection par le système judiciaire.
- **Un renforcement des valeurs d'éthique et de probité, et la lutte contre les conflits d'intérêts, les collusions et les rentes indues.** Cela passera par une moralisation pleine et entière de la vie publique, moyennant des actions fortes, tel que l'élargissement du périmètre des déclarations d'intérêts et des règles d'incompatibilité, l'exemplarité des responsables publics, ainsi que le renforcement de l'accès à l'information, la transparence, l'évaluation et le suivi des politiques publiques, et le renforcement de médias crédibles et autonomes.

- 
- **Des institutions de gouvernance économique indépendantes et effectives, avec des règles transparentes et applicables à tous.** La gouvernance de la sphère économique doit impérativement faire l'objet d'une vigilance sans faille, notamment à travers le renforcement des fonctions de régulation indépendantes pour assurer un fonctionnement transparent des marchés et favoriser la concurrence loyale. La libération de l'initiative nécessite également l'élimination des barrières inéquitables et des situations de rentes injustifiées, la réduction de la bureaucratie, des autorisations, des licences et agréments, souvent sources de corruption et de connivence public-privé, pour les remplacer chaque fois que cela est possible par de simples déclarations ou des cahiers de charges. Elle passera enfin par davantage de transparence en matière d'octroi des exonérations fiscales et des aides publiques et dans l'attribution des marchés publics.
  - **La redevabilité des acteurs à travers la Reddition des comptes, l'évaluation et l'accès à l'information.** L'évaluation des stratégies, des politiques publiques et des programmes doit être rendue systématique, autant dans une démarche de responsabilisation des décideurs que dans une démarche d'amélioration et d'ajustement de l'action au regard des résultats. Ce renforcement de l'évaluation exige un accès à l'information qui soit ouvert, fiable et régulier, dans le respect de la protection des données personnelles.
  - **Une démocratie représentative et participative renforcée et un débat public ouvert.** Au regard de l'attachement de tous au choix démocratique, il est essentiel que la participation politique soit élargie et renforcée, pour contribuer à l'efficacité de l'action publique et à la mobilisation pleine et entière des citoyens. A cette fin, les corps intermédiaires, en particulier les partis politiques, piliers de la démocratie représentative, doivent être revitalisés. Simultanément, la démocratie participative doit être renforcée par la multiplication des canaux de médiation, traditionnels ou innovants. Des médias autonomes, et un Parlement capable d'assurer ses attributions législatives, d'interpellation de l'exécutif et d'investigation, sont essentiels pour nourrir un débat public empreint de civisme, et promouvoir l'esprit d'appartenance de tous les citoyens à un projet commun.

Ce cadre est nécessaire pour que s'expriment pleinement toutes les volontés de participation au développement du pays, corollaire de l'attachement de tous les Marocains au devenir de la Nation, et pour que se renforce le sens de la citoyenneté et du devoir civique.

### 3. Des choix transformateurs pour les domaines de développement stratégiques

**Pour atteindre son ambition et ses objectifs fondamentaux, le NMD propose quatre principaux axes de transformation**, à même d'enclencher une nouvelle dynamique de création de valeur, qui soit structurellement inclusive de tous les citoyens et de tous les territoires et qui mobilise durablement le potentiel du pays et permet de saisir les opportunités qui lui sont offertes. **De ces quatre transformations visées émergent des priorités stratégiques.** Certaines sont nouvelles et en rupture avec l'existant, comme la place centrale de la culture, la généralisation de la protection sociale à toutes les populations vulnérables conformément aux Orientations de

---

Sa Majesté le Roi, et d'autres sont fortement réaffirmées, dans leur urgence, comme l'éducation fondamentale, la régionalisation ou le renforcement des TPME. Certains de ces choix sont en consolidation de l'existant ou en accélération de réformes en cours, et d'autres sont en rupture, du moins de méthode, sinon de cap, et exigeront des changements profonds de mentalité et d'approche.

**Tableau 2 : Vue d'ensemble des propositions de choix stratégiques par axes de transformation**

Axes de transformation	Axe 1 Economie	Axe 2 Capital Humain	Axe 3 Inclusion et Solidarité	Axe 4 Territoires et durabilité
		Vers une économie productive et diversifiée créatrice de valeur et d'emplois de qualité	Vers un capital humain renforcé et mieux préparé pour l'avenir	Vers des opportunités d'inclusion pour tous et un lien social consolidé
Choix stratégiques	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sécuriser l'initiative entrepreneuriale</li> <li>2. Orienter les acteurs économiques vers les activités productives</li> <li>3. Réaliser un choc de compétitivité</li> <li>4. Etablir un cadre macroéconomique au service de la croissance</li> <li>5. Faire émerger l'économie sociale comme secteur économique à part entière</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une éducation de qualité pour tous</li> <li>2. Un système d'enseignement universitaire, de formation professionnelle et de recherche axé sur la performance et porté par une gouvernance autonome et responsabilisante</li> <li>3. Des services de santé de qualité et à la protection sanitaire comme droits fondamentaux des citoyens</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autonomiser les femmes et assurer l'égalité de genre et la participation</li> <li>2. Favoriser l'inclusion et l'épanouissement des jeunes en multipliant les opportunités et voies de participation</li> <li>3. Mobiliser la diversité culturelle comme levier d'ouverture, de dialogue et de cohésion</li> <li>4. Assurer un socle de protection sociale qui renforce la résilience et l'inclusion et matérialise la solidarité entre citoyens</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faire émerger un « Maroc des Régions » prospère et dynamique</li> <li>2. Assurer une réorganisation innovante des échelons territoriaux</li> <li>3. Favoriser un aménagement intégré des territoires, améliorer l'habitat et le cadre de vie et améliorer la connectivité et la mobilité</li> <li>4. Préserver les ressources naturelles et renforcer la résilience des territoires au changement climatique</li> <li>5. Préserver les ressources en eau à travers une meilleure valorisation de la ressource et une gestion plus rigoureuse de sa rareté</li> </ol>

---

**Il sera nécessaire de conduire ces orientations selon les principes et approches promus par le référentiel de développement et la doctrine organisationnelle présentés dans la section précédente.** Elles font appel à des leviers communs, qui soulignent une fois de plus le besoin de changement de méthode et de conception du développement, au-delà des spécificités techniques de chaque domaine :

- Mettre autant l'accent sur la qualité des services et des prestations pour les bénéficiaires cibles, que sur l'offre des infrastructures et leur répartition équitable sur le plan territorial ;
- Réhabiliter le service public et renforcer sa qualité, en mettant à profit des schémas gagnant-gagnant entre le public et le privé ;
- Structurer et valoriser toutes les formes de partenariats entre acteurs, mobilisant l'intelligence collective et toutes les compétences ;
- Passer d'une approche de pilotage par les ressources à une approche de gestion autonome par les résultats et la responsabilisation, en mettant au premier rang les indicateurs de qualité et d'équité, et en laissant l'autonomie de gestion aux acteurs selon des orientations arrêtées ;
- Favoriser la prise de risque, l'audace et l'expérimentation des solutions innovantes ;
- Valoriser le capital immatériel et promouvoir la recherche et l'innovation dans tous les secteurs ;
- Passer de l'inclusion par des solutions palliatives ou correctives à l'inclusion par la conception des politiques, par l'autonomisation des individus, des entreprises, des associations, en renforçant leurs capacités ;
- Utiliser le numérique comme levier transverse de transformation, en faveur d'un accès équitable et transparent aux services.

Ci-après un résumé de ces 4 axes de transformation et des choix stratégiques qu'ils proposent. Ceux-ci sont davantage explicités dans le rapport général, ainsi que dans l'annexe de notes thématiques qui propose un état des lieux, diagnostic et orientations détaillées dans les principaux domaines de développement, ainsi que des projets concrets et paris d'avenir, visant à appuyer la mise en œuvre des chantiers de transformations proposés.

### **Axe 1 – Vers une économie productive et diversifiée créatrice de valeur et d'emplois de qualité**

**L'économie du Royaume doit évoluer d'une économie à faible valeur ajoutée et à niveau de productivité limité, avec des niches rentières et protégées, à une économie diversifiée et compétitive, portée par un tissu dense d'entreprises innovantes et résilientes.** La transformation économique doit générer plus de croissance et d'emplois de qualité, seul à même d'intensifier la création de valeur et d'assurer l'insertion de la population active, en particulier les femmes et les

---

jeunes, et de générer également des ressources pour financer les chantiers de développement social du pays.

Socle d'un **Maroc Prospère**, la transformation structurelle de l'économie exige notamment de :

- i) libérer l'initiative privée et l'entrepreneuriat à travers un environnement des affaires transparent, sécurisant et prévisible, des réglementations allégées et simplifiées et une concurrence saine et une régulation indépendante, favorisant de manière significative l'entrée d'acteurs nouveaux et innovants;
- ii) améliorer la compétitivité du tissu productif en réduisant significativement les coûts des facteurs, notamment l'énergie et la logistique;
- iii) orienter l'investissement du secteur privé, grands groupes et PME, vers les secteurs porteurs et d'avenir et vers la montée en gamme du système productif, moyennant un cadre incitatif approprié, un accès élargi à des mécanismes diversifiés de financement et un accompagnement des entreprises pour renforcer leurs capacités managériales, organisationnelles et technologiques et;
- iv) valoriser l'économie sociale et l'ériger en pilier de développement et gisement de création d'emplois décents dans les territoires. L'accent devra être mis encore davantage sur le renforcement de la capacité de résilience et d'adaptation de l'économie nationale autant aux chocs induits par la crise actuelle de la Covid-19 qu'à d'autres types de crises dont la fréquence et l'intensité pourraient s'accroître à l'avenir.

Tout en soulignant la nécessité d'évoluer vers une approche systémique et sans silos, la Commission a examiné avec attention certains secteurs au poids important dans l'économie nationale, **pour lesquels l'impératif de souveraineté et de résilience s'est révélé sous l'effet de la crise Covid-19**, tels que l'agriculture et le tourisme. Dans l'agriculture, la crise sanitaire actuelle a mis en exergue les enjeux de la souveraineté alimentaire et du développement d'une agriculture moderne, à forte valeur ajoutée, inclusive et responsable. Outre l'intégration accrue des chaînes de valeur vers davantage de valorisation locale de la production, et une attention accrue pour la durabilité des ressources naturelles notamment hydriques, la souveraineté passera par le renforcement de l'activité de recherche et d'innovation et par une gouvernance du secteur plus systémique et plus coordonnée au sein des territoires. Pour ce qui est du tourisme, les effets de la crise sanitaire appellent à repenser son schéma de développement selon une perspective de résilience et de durabilité. Sur le moyen-long terme, un nouveau souffle du secteur pourra être porté par une meilleure valorisation des atouts intrinsèques des territoires, autant pour dynamiser le tourisme intérieur que pour attirer de nouveaux segments de la demande mondiale.

## Axe 2 - Vers un capital humain renforcé et mieux préparé pour l'avenir

**Le capital humain doit être renforcé pour donner à tous les citoyens les capacités de prendre en main leur avenir**, de réaliser leur potentiel en toute autonomie, et de participer au développement de leur pays et à son intégration de plain-pied dans l'économie du savoir. C'est également un impératif pour **redémarrer l'ascenseur social, assurer l'égalité des chances aux jeunes marocains**, et atténuer ainsi fortement le poids des inégalités économiques et sociales. La crise de la Covid-19 a exacerbé les fragilités profondes relatives aux politiques publiques dédiées au développement du capital humain de notre pays, en particulier dans le domaine de la santé et l'éducation-formation.

---

La Commission considère que le renforcement du capital humain de notre pays exige des réformes urgentes des systèmes de santé, d'éducation et d'enseignement supérieur et professionnel.

**Dans l'éducation, premier sujet d'attente des citoyens et de la société, l'ambition du NMD est d'initier une véritable renaissance éducative marocaine.** L'école marocaine doit permettre à chaque élève d'acquérir les compétences fondamentales pour favoriser sa réussite académique et professionnelle et assurer son insertion socioéconomique. A l'horizon 2035, plus de 90% des élèves devront posséder les compétences scolaires fondamentales à la fin du cycle primaire, contre moins de 30% en 2020. L'école marocaine doit également consacrer son rôle en matière de transmission des valeurs humanistes et de citoyenneté, pour assurer aux jeunes marocains une ouverture d'esprit et des capacités d'agilité et d'adaptation dans un monde en mutation accélérée, à travers une éducation civique et religieuse rénovée qui s'appuie sur l'histoire nationale et la diversité de notre culture et l'attachement à une pratique de l'Islam faite de concorde et de solidarité, et de respect de l'autre.

**Afin d'initier cette renaissance éducative, le NMD préconise d'agir sur quatre leviers fondamentaux de la qualité de l'enseignement** en complément à la vision 2030 et la loi-cadre qui en découle : i) Investir dans la formation et la motivation des enseignants pour qu'ils deviennent les garants des apprentissages ii) Réorganiser le parcours scolaire et le système d'évaluation pour assurer la réussite de chaque élève iii) Rénover les contenus et les méthodes pédagogiques pour un enseignement efficace et épanouissant iv) Responsabiliser les établissements pour en faire le moteur du changement et de la mobilisation des acteurs. La concrétisation de cette renaissance éducative exige la mise en place d'un système de pilotage et de mise en œuvre dédié, porté par une volonté politique forte et un engagement partenarial entre l'ensemble des acteurs, une adéquation entre les objectifs et les moyens mobilisés pour leur atteinte, ainsi que le renforcement des capacités et de l'autonomie des acteurs de terrain, académies et écoles.

**La qualité de l'enseignement supérieur et professionnel et la valorisation de la recherche scientifique font également partie des prérequis** nécessaires pour accélérer la trajectoire de développement du Maroc et pour l'ériger au rang des nations durablement compétitives.

Pour cela, la Commission préconise d'opérer une profonde modernisation des établissements d'enseignement supérieur publics et privés et d'accélérer la valorisation des filières de formation professionnelle et des modes d'apprentissage hybrides et par alternance, avec pour objectif premier d'offrir aux jeunes marocains les voies pour l'acquisition de compétences et l'amélioration de leurs perspectives d'insertion dans le marché du travail. A cette fin, la Commission préconise quatre propositions : i) assurer l'autonomisation des établissements d'enseignement supérieur et réviser leur mode de gouvernance dans le but d'accroître leur performance; ii) mettre l'étudiant au centre des réformes et des mesures de performance de l'enseignement supérieur et professionnel ; iii) valoriser la formation professionnelle et établir des passerelles fluides avec le système universitaire ; iv) soutenir une recherche d'excellence au sein des universités, à travers un mécanisme de financement et d'évaluation indépendant, et la formation d'une nouvelle génération de doctorants.

---

**S'agissant du domaine de la santé, la Commission souligne la nécessité d'assurer à l'avenir l'accès aux services de santé de qualité et à la protection sanitaire comme droits fondamentaux des citoyens.** La crise de la Covid-19 est venue rappeler l'importance d'un système de santé performant et résilient.

Pour ce faire, la Commission formule des propositions majeures visant à : i) accélérer la généralisation de l'accès à la couverture médicale de base ; ii) en corollaire à cette généralisation, renforcer substantiellement l'offre globale et la qualité des soins notamment à travers l'investissement dans les ressources humaines, la valorisation des métiers de la santé, le renforcement de l'hôpital public, l'optimisation du parcours de soins des patients ; et iii) renforcer l'efficacité globale du système à travers une refonte de la gouvernance du système sanitaire qui responsabilise, encadre et normalise l'ensemble des acteurs, publics et privés, y compris au niveau territorial, à travers la digitalisation de l'ensemble des processus de gestion du système de santé, et iv) une régulation plus transparente et rigoureuse du secteur pharmaceutique pour le développement d'une industrie locale compétitive notamment pour les médicaments génériques.

En outre, les nouveaux défis soulevés par la crise de la Covid-19 et les risques de crises sanitaires futures rendent nécessaire et urgent de renforcer la capacité de veille, de prévention et de résilience du système de santé. Il est essentiel de veiller qu'à l'avenir le pays puisse disposer d'un système de sécurité sanitaire capable de prévenir, détecter et d'agir contre des urgences de santé publique et de réduire autant que possible leur étendue et leur impact sur les citoyens. Une action forte devra être déployée en termes de développement de la souveraineté sanitaire à travers une industrie pharmaceutique et médicale capable de produire les médicaments et les équipements nécessaires.

### **Axe 3 -Vers des opportunités d'inclusion pour tous et un lien social consolidé**

**Le troisième axe de transformation, celui de l'inclusion, vise la participation élargie de toutes et de tous, à la dynamique nationale de développement.** Toutes les populations, et tous les territoires, doivent être inclus dans l'effort collectif, principalement à travers la participation et l'accès égal aux opportunités économiques, à travers la protection sociale, et à travers l'ouverture et l'acceptation de la diversité de la société marocaine. Les normes sociales discriminantes et les manques de capacités et de compétences, causes d'exclusion, doivent céder la place à une dynamique d'inclusion par la croissance, le travail, la mobilisation citoyenne et le renforcement du lien social.

L'inclusion de tous, dans la dignité, est primordiale pour promouvoir un vivre ensemble harmonieux et apaisé, socle du lien social et garant de l'accessibilité de tous aux opportunités de participation. Un Maroc inclusif requiert en priorité d'accroître de manière volontariste et délibérée l'autonomisation et la participation des femmes ; de favoriser l'inclusion et l'épanouissement des jeunes ; d'assurer un socle de protection sociale qui renforce la résilience et l'inclusion des plus vulnérables et matérialise la solidarité entre citoyens et de mobiliser la diversité culturelle comme levier d'ouverture, de dialogue et de cohésion sociale.

---

**L'égalité de genre et la participation politique, économique et sociale de la femme constituent un des enjeux majeurs du Maroc moderne, tant l'égalité de genre et la participation des femmes sont des conditions nécessaires pour une société ouverte, cohésive et solidaire.** Le nouveau modèle vise à élargir substantiellement la participation des femmes dans les sphères économiques, politiques et sociales. Trois leviers prioritaires permettront d'élargir la participation et l'autonomisation : i) lever les contraintes sociales et les mesures discriminantes qui limitent la participation des femmes ii) renforcer les dispositifs d'éducation, de formation, d'insertion, d'accompagnement et de financement destinés aux femmes iii) promouvoir et développer la compréhension des valeurs d'égalité et de parité et assurer une tolérance zéro pour toutes les formes de violences et de discrimination à l'égard des femmes. En plus d'élargir la participation des femmes, le nouveau modèle vise à renforcer leurs droits en cohérence avec les principes de la Constitution et sur la base d'une lecture contextualisée respectueuses des finalités ultimes des préceptes religieux (Ijtihad). Pour cela, il est notamment proposé de mettre en cohérence l'ensemble du corpus juridique et légal avec les principes constitutionnels visant l'égalité des droits et la parité.

**Le développement du Maroc repose sur une jeunesse libre, épanouie, compétente, entreprenante.** La jeunesse marocaine entre 15 et 34 ans représente 33% de la population, dont plus de 4,5 millions sont inactifs, ni à l'école, ni en formation, ni en emploi (NEET). Les jeunes sont, en outre, la population la plus exposée aux répercussions de la crise de la Covid-19, notamment en termes de difficulté d'accès à l'emploi. **Un des enjeux critiques et majeurs du Maroc est de doter ses jeunes en compétences, de leur offrir des opportunités qui améliorent leurs perspectives d'avenir,** et de leur garantir des espaces d'expression, de participation citoyenne et de prise d'initiative, renforçant ainsi leur esprit de civisme, leur attachement aux fondamentaux de la Nation et leur mobilisation active au service du développement de leur pays. **A cet effet, la Commission propose trois leviers principaux :** i) renforcer le système d'insertion professionnelle des jeunes à travers de nouvelles approches d'orientation et d'accompagnement pour réussir leur accès aux opportunités d'emplois le monde du travail ; ii) élaborer un programme national intégré de la Jeunesse, géré dans les territoires par des entités professionnelles sous contrat de performance ; iii) Mettre en place un service civique national pour renforcer la participation citoyenne et l'esprit de civisme des jeunes et consolider leurs compétences et leur employabilité.

**Le Maroc est riche de sa pluralité et diversité culturelle, de sa profondeur historique et de son patrimoine tant matériel qu'immatériel. Le NMD appelle à utiliser plus résolument cet atout comme levier de renforcement du lien social, d'ouverture, de dialogue et de cohésion ainsi que levier du soft power pour propulser le positionnement international du pays.** Pour cela, la Commission propose les actions suivantes : i) intégrer fortement la culture dans l'écosystème éducatif ; ii) appuyer le rôle des médias en tant que vecteurs d'information et de débat public et les accompagner dans leur transformation numérique ; iii) favoriser le développement d'initiatives culturelles innovantes à travers la professionnalisation des filières culturelles, un meilleur accès aux financements publics et un accompagnement de qualité iv) favoriser et dynamiser une production culturelle et médiatique innovante contribuant au débat, à la sensibilisation et au rayonnement international du Maroc ; et enfin v) déployer et animer des lieux de vie culturels dans les territoires, revalorisés et animés par la société civile locale.

---

**Pour un Maroc Inclusif, le NMD appelle enfin à accélérer la construction d'un socle élargi de protection sociale, efficace, reposant sur un contrat social qui responsabilise les citoyens et l'État et qui consacre la solidarité sociale.** Ce socle de protection sociale consiste en une protection de base commune à tous les citoyens, ainsi qu'une protection spécifique ciblée pour les plus vulnérables (personnes démunies, personnes en situation de handicap, etc.). Cet engagement de l'État protecteur nécessite un engagement réciproque de la part des citoyens à formaliser leurs activités professionnelles, et à participer équitablement, par l'impôt et les cotisations chacun selon ses capacités, au financement des services publics et de la protection sociale.

Afin d'atteindre cette ambition, tout en assurant la qualité des services de protection sociale et la pérennité financière du système, la Commission préconise quatre actions majeures : i) accélérer les efforts de formalisation du travail et lutter contre la fraude sociale, pour créer les conditions nécessaires pour l'élargissement de la couverture sociale ; ii) mettre en place un socle de protection sociale de base incluant la couverture sanitaire universelle, les allocations familiales universelles, et un revenu minimum de dignité ; iii) moderniser la gouvernance du système et assurer l'efficacité de ses interventions (cf. *Projet Maroc Inclusion*) ; et iv) assurer un financement pérenne du système de protection sociale dans son ensemble.

#### Axe 4 -Vers des territoires durables et résilients, lieux d'ancrage du développement

**Le NMD est porteur d'une nouvelle vision sur le rôle des territoires,** espaces de co-conception des politiques publiques avec l'État et lieu de leur mise en œuvre réussie. Cette vision consacre, ainsi, la **place centrale des territoires comme source de création des richesses matérielles et immatérielles, d'éclosion de la démocratie participative et d'ancrage des principes de la durabilité** des ressources et de leur résilience face aux effets du changement climatique. Pour favoriser l'émergence de territoires prospères, résilients et durables, la Commission préconise les choix stratégiques ci-après.

**En alignement avec la Constitution, le NMD prône un « Maroc des Régions » pour assurer la convergence et l'efficacité des politiques publiques au niveau territorial.** La Commission recommande une réforme territoriale de l'État et un renforcement des capacités des acteurs territoriaux pour prendre en main leurs responsabilités. La Commission appelle à accélérer le processus de régionalisation avancée avec une déconcentration effective et une levée des réticences qui la retardent. Les schémas directeurs de déconcentration doivent être mis en œuvre de manière plus volontariste, en procédant à de véritables transferts de pouvoirs et de moyens. L'aboutissement de la régionalisation avancée nécessitera une accélération du transfert aux régions de compétences propres ou partagées et une consolidation des ressources financières des collectivités territoriales, leur diversification, et leur mutualisation au niveau intercommunal ainsi qu'un renforcement de leurs ressources humaines. Pour une desserte plus efficace des services publics en proximité des citoyens, le NMD prône aussi une réorganisation territoriale innovante qui s'articule autour du douar comme unité territoriale de base, et de capitaliser sur l'échelon administratif du Cercle comme échelon de coordination et d'optimisation des services publics avec une approche d'intercommunalité des services publics. Plaçant la dimension participative au

---

cœur des priorités du Nouveau Modèle de Développement, la Commission propose de créer des Conseils régionaux économiques, sociaux et environnementaux qui favoriseraient la participation des acteurs territoriaux à l'élaboration des politiques publiques.

**La commission appelle également à favoriser un aménagement intégré des territoires, axé sur l'amélioration de du cadre de vie (logement, connectivité, mobilité).** Pour cela, il s'agit de : i) recourir à une planification urbaine centrée sur la qualité du cadre de vie et sur la mixité sociale et fonctionnelle, en rupture avec le mode actuel de gestion par dérogations ; ii) consacrer le rôle du transport public comme service public de base et comme mode de transport privilégié et renforcer son financement public national et local à cette fin ; iii) améliorer l'accès au logement avec une politique de l'habitat qui favorise la mixité sociale, et renforce l'inclusion socioéconomique et assure un usage efficient des ressources publiques ; iv) accélérer l'inclusion numérique des territoires pour renforcer la participation et améliorer l'accès aux services publics notamment dans les zones reculées, à travers un déploiement de l'infrastructure dans tous les territoires dans les plus brefs délais.

**La durabilité des territoires passera également par la préservation des ressources naturelles, en particulier l'eau, et le renforcement de la résilience face au changement climatique.** La Commission considère nécessaire de renforcer la gouvernance des ressources naturelles, en veillant à la cohérence des interventions des divers acteurs. La protection de la biodiversité et des écosystèmes forestiers doit être un levier essentiel de la politique de durabilité. En particulier, la valorisation du capital naturel doit être appréhendée également à l'aune des opportunités que recèle ce capital pour le développement du tourisme tant intérieur qu'international. En outre, tout le potentiel de l'économie verte et de l'économie bleue devrait être mobilisé, à des fins de renforcement de la création de valeur dans tous les territoires. Dans la même perspectives, le couple eau-énergie devrait bénéficier d'une attention particulière, en favorisant le recours aux énergies renouvelables, notamment pour le dessalement de l'eau de mer et le traitement des eaux usées, ce qui permettrait d'approvisionner à meilleur coût les zones côtières en eau potable et en eau d'irrigation, et de réduire les pressions sur les disponibilités en eau. Des partenariats public-privé devraient être encouragés et promus, moyennant un système incitatif approprié.

**Le stress hydrique dont souffre le Royaume ne cesse de s'accroître, et la question de l'eau se situe parmi les plus urgentes à traiter,** selon une approche intégrant pleinement sa rareté et assurant une meilleure valorisation de cette ressource rare, pour les générations actuelles et futures. Il est impératif de réformer l'organisation du secteur et de renforcer la transparence sur les coûts de la ressource à chaque étape de sa mobilisation, de mettre en place une tarification qui reflète la valeur réelle de la ressource et incite à la rationalisation des usages et à la gestion de sa rareté, et d'assurer une bonne régulation du secteur entre différents acteurs et usages.

**Enfin la Commission appelle à la consolidation des efforts visant au développement d'une agriculture moderne, socialement et écologiquement responsable, intégrant pleinement les contraintes de durabilité.** Dans une optique de résilience du monde rural, l'agriculture solidaire et familiale doit être davantage accompagnée et développée, à travers des dispositifs d'appui plus efficaces en faveur de la petite agriculture, à même de résorber la forte dualité entre agriculture commerciale et solidaire. L'usage des ressources hydriques en agriculture doit être

---

optimisé, pour privilégier la sécurité alimentaire nationale, et la juste valorisation de l'eau dans l'offre exportable. La modernisation du secteur agricole passera enfin par la mobilisation de la technologie au service de la durabilité, par le renforcement des compétences humaines dans le secteur, et l'investissement dans la recherche et l'innovation en agriculture et agro-industrie.

## D. Réussir le défi de l'amorçage et de la mise en œuvre du NMD

La mise en œuvre des transformations structurelles prônées par le NMD requiert des capacités techniques, humaines et financières conséquentes, en particulier en phase d'amorçage. Pour cela, la Commission considère nécessaire de mettre l'accent sur quatre leviers importants pour l'amorçage du modèle et l'accompagnement de sa mise en œuvre : i) Faire de l'administration et du numérique les leviers d'accélération du changement; ii) Sécuriser les ressources nécessaires au financement des projets prioritaires du nouveau modèle; iii) Mettre à contribution les MDM en tant qu'acteurs à part entière dans la mise en œuvre des chantiers transformateurs proposés ; (iv) mobiliser les partenariats internationaux au service de la nouvelle ambition. Parallèlement à ces leviers importants, une action forte devra être déployée en termes de mobilisation de l'ensemble des acteurs nationaux autour d'un Pacte national pour le Développement et de mise en place d'un mécanisme de suivi et d'impulsion des chantiers transformateurs du NMD et de conduite du changement.

### 1. Activer les leviers du changement permettant d'accélérer la mise en œuvre : administration et numérique

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

Le nouveau modèle requiert, pour son déploiement, un **appareil administratif renouvelé** moderne, dévoué à l'intérêt général et qui soit au service des citoyens. La Commission recommande dans ce sens de distinguer le niveau stratégique des politiques publiques qui relève du champ politique, le niveau de régulation qui est du ressort de l'administration permanente et enfin le niveau opérationnel de mise en œuvre et de suivi qui relève d'acteurs publics ou privés, actifs dans les territoires. Cela suppose une administration de compétence, responsabilisée et orientée vers la performance et les résultats ; une administration transparente redevable de ses actes et de sa capacité à prendre des initiatives et à accompagner le changement. Plus particulièrement, le renouvellement régulier de la haute fonction publique nationale et territoriale et des managers des entreprises et établissements publics stratégiques est un défi auquel il convient d'accorder la plus haute importance à travers des mécanismes de renforcement de son attractivité, d'identification et de sélection d'un vivier de compétences et de valorisation de leadership. L'amélioration de la performance de l'administration nécessitera également la simplification et l'allègement des procédures de gestion interne (règles de gouvernance aux standards internationaux : composition des conseils d'administration, procédures de contrôle

---

responsabilisantes, évaluation régulière) pour permettre à celle-ci de se focaliser sur les missions transversales et les finalités, pour responsabiliser les ordonnateurs et favoriser l'émergence des territoires comme lieu de convergence de l'action publique.

Enfin, l'administration doit mettre davantage l'accent sur la qualité du service au citoyen et à l'entreprise en accélérant le processus de simplification des procédures administratives et leur digitalisation complète et en permettant l'accès aux données publiques pour permettre l'appréciation par les usagers de la qualité de service et d'avoir des possibilités de recours en cas de litiges ou d'abus.

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

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

## 2. Assurer le financement du modèle de manière structurelle et soutenable

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

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

Pour les projets de développement économique et d'infrastructures, il convient de mobiliser des ressources additionnelles auprès d'investisseurs nationaux et internationaux, institutionnels et privés en quête de placement dans des secteurs d'avenir à forte rentabilité. La mobilisation de ces fonds, qui optimiserait l'allocation des ressources budgétaires, requiert la création d'espace pour

---

l'investissement en partenariat public-privé et l'investissement direct étranger. Cela présuppose l'identification et la préparation d'un pipeline de projets bancables avec un niveau de risque institutionnel acceptable.

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

### 3. Permettre aux MDM de contribuer aux chantiers prioritaires de développement

Le NMD accorde une place de choix aux Marocains du Monde et les érige en acteurs clés du changement et du développement. Au-delà des transferts qu'ils effectuent vers le pays et qui représentent une manne financière stratégique, la mise à contribution à grande échelle de leurs compétences constituerait certainement un puissant levier pour renforcer la qualité du capital humain du Royaume.

Quatre orientations majeures ont été identifiées par la Commission pour faciliter et promouvoir la contribution des MDM et capitaliser sur leurs compétences. Il s'agit, d'abord, de (i) renforcer l'efficacité et l'efficacités du dispositif institutionnel destiné au MDM, avec tout ce que cela suppose en termes d'élaboration d'une vision commune et partagée entre acteurs concernées, seule à même de favoriser une coordination inter-institutionnelle renforcée. Cela requiert aussi de renforcer la représentation des MDM dans les structures qui leur sont dédiées et de mettre en place un système d'information fiable sur les MDM pour mieux les connaître et améliorer le ciblage des politiques qui leur sont dédiées ; (ii) mobiliser les compétences des MDM au service du rayonnement du Maroc via le transfert des savoirs et des compétences (recherche scientifique, R&D, innovation), la mise à contribution des profils hautement qualifiés dans les projets de développement et la connexion aux réseaux internationaux au vu de leur rôle de pont entre le Maroc et le monde ; (iii) élargir l'accessibilité des MDM aux opportunités d'investissement au Maroc, par le biais d'une communication proactive sur le cadre réglementaire et procédural en lien avec les opportunités d'affaires et l'encouragement des start ups marocaines établies à l'étranger ainsi qu'à travers un dispositif incitatif et d'accompagnement des investissements des MDM et une offre de produits financiers adaptés aux besoins d'investissement des MDM, notamment en direction des nouvelles générations.

---

Outre ces propositions déterminantes pour l'attrait des MDM et leur mise à contribution dans la nouvelle dynamique de développement qui se dessine, une attention particulière devra être accordée à la consolidation des liens immatériels, à travers une offre culturelle renouvelée et adaptée aux besoins des générations nées et socialisées dans les pays d'accueil (films et séries sur l'histoire du Maroc...), le recours aux outils digitaux dont les plateformes e-learning pour les cours de langues arabes et Amazigh et héritage culturel et la multiplication des événements socio-culturels destinés aux jeunes MDM. A cet égard, la création d'une agence marocaine de l'action culturelle à l'étranger serait opportune pour fédérer les efforts des acteurs et mobiliser leurs synergies en matière de mobilisation des MDM.

#### **4. Mobiliser les partenariats internationaux et renforcer le soft power du Royaume**

Le NMD consacre le choix irréversible de l'ouverture du Maroc sur son environnement régional et international, et son engagement continu pour défendre les causes multilatérales et apporter ses réponses aux défis globaux. Il contribue ainsi au rayonnement du Maroc en partant de la spécificité du Royaume du Maroc et de ses constantes, notamment le respect de sa souveraineté et de son intégrité territoriale.

Tout en réaffirmant l'attachement du Maroc aux espaces de solidarités tels qu'identifiés dans le Préambule de la Constitution, la CSMD fait le pari d'un Maroc acteur du développement du continent africain, au vu de ses liens historiques avec cette partie du monde et du potentiel qu'elle recèle sur les plans économique, humain ou culturel. Dans le même temps, elle réitère l'importance de l'engagement du Maroc à la promotion d'un espace de coopération renforcée avec l'Union Européenne et le voisinage euro-méditerranéen et d'un Maroc acteur essentiel de la relation Euro africaine. Elle appelle en outre à poursuivre la stratégie de diversification des alliances et des partenariats avec les autres régions du monde, en l'occurrence le continent américain et l'Asie, pour en faire un levier d'élargissement de ses débouchés extérieurs et de renforcement de son attractivité pour les IDE. Ces alliances constituent un jalon additionnel pour consacrer la position du Maroc en tant que hub régional, entre l'Europe et l'Afrique, entre l'Orient et l'Occident.

En vue de mobiliser tout le potentiel que recèlent les partenariats internationaux du Maroc à des fins de renforcement de sa compétitivité et son attractivité, il est recommandé d'adopter une stratégie intégrée de Label Maroc, à même de fédérer les efforts et de mutualiser les moyens des acteurs impliqués dans la promotion économique à l'étranger.

La mise à contribution du NMD comme levier de renforcement du soft power du Royaume rend nécessaire également d'assurer une présence agissante au sein des enceintes multilatérales sur les questions globales, en rapport notamment avec la migration, la sécurité, le changement climatique et le dialogue culturel et culturel.

---

## 5. Les outils de mise en œuvre du NMD : le Pacte National pour le Développement et le mécanisme d'impulsion des chantiers stratégiques

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

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

Ce pacte pourrait être adopté de manière solennelle par les acteurs concernés et constituerait **un engagement moral et politique fort devant Sa Majesté Le Roi et la Nation tout entière**. Il serait l'outil d'un renouvellement des rapports de l'Etat avec les acteurs du développement et ouvrirait la voie à une nouvelle étape historique dans la trajectoire de développement du pays, autant dans sa symbolique que dans sa vocation stratégique et sa fonctionnalité.

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

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

\*\*\*\*\*

---

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

\*\*\*\*\*

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



اللجنة الخاصة بالتموج التنموي  
οΧΟοΠ εΚΗΞΙ ο ΠοοΠ οΙΧΣ  
LA COMMISSION SPÉCIALE SUR LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT



[WWW.CSMD.MA/RAPPORT-FR](http://WWW.CSMD.MA/RAPPORT-FR)