

# Prospective et crises non conventionnelles

une démarche originale du Maroc

par AHMED LAHLIMI ALAMI

**L**

Le Maroc a organisé en janvier 2007 un séminaire international sur « *La gestion des crises non conventionnelles* ». En raison de l'intérêt d'une telle approche s'inscrivant dans le cadre de la réflexion prospective sur le "Maroc 2030", nous avons demandé à Monsieur Ahmed Lahlimi Alami, haut commissaire au plan, qui préside à sa conduite, d'en entretenir les lecteurs de La Revue.

**Une réflexion autour de trois scénarii...**

Au Maroc, le haut commissariat au plan conduit, depuis 2005, une réflexion prospective intitulée "Maroc 2030", à laquelle Sa Majesté Le Roi a bien voulu accorder son haut patronage. Ce privilège, pour lequel nous réitérons notre déférente gratitude au souverain, a permis de situer d'emblée cette démarche, dans le cadre d'un large débat avec le pluralisme des points de vue, leur libre expression et l'interactivité qui représentent la dimension constitutive de toute réflexion prospective.

Dans ce cadre, le Haut commissariat au plan (HCP) a procédé, au terme d'une série de forums internationaux, d'études et d'enquêtes ciblées, à la construction de scénarii globaux ou sectoriels, à l'élaboration desquels ont participé les représentants de l'administration, de la société civile, des mondes économique, politique, syndical et universitaire et qui ont été, par la suite, soumis, au fur et à mesure, à un large débat public. Il s'agit, en ce qui concerne les scénarii sectoriels, de trois secteurs spécifiques. Ces derniers sont choisis en fonction de leur poids actuel et futur sur l'évolution de notre pays, c'est le cas en particulier de l'agriculture, du caractère prioritaire que leur confère l'orientation de la politique gouvernementale, c'est le cas évidemment du tourisme et, enfin, de la dimension qu'ils revêtent dans notre pays en raison des contraintes qu'ils constituent pour le développement durable et la compétitivité de notre pays, c'est le cas typique de l'énergie.

Procédant de cette réflexion, un plan stratégique de développement économique et social pour la période intermédiaire 2007-2015 a été élaboré. Il présente des scénarii de politiques économiques s'articulant autour des vecteurs de la croissance et du développement humain. Ils ont été construits sur la base d'hypothèses retenues en fonction des niveaux d'ouverture du pays et de ses capacités à s'insérer dans la mondialisation, deux objectifs qui constituent des choix fondamentaux de notre pays dictés par les réalités incontournables du monde moderne.

Le premier scénario est celui où le pays subirait cette ouverture en se limitant à des politiques réactives. Le deuxième se réfère à des politiques ultralibérales s'appuyant sur des réformes macroéconomiques accélérées et le déploiement des nécessaires filets sociaux pour en atténuer les retombées sur les populations les plus vulnérables. Le troisième reste celui d'une ouverture maîtrisée, basée sur un nouveau pacte national de progrès, la recherche concertée de nouvelles formes de compétitivité où le secteur privé est appelé à monter en puissance. Dans ce dernier cas, la puissance publique ne doit pas se départir pour autant de sa fonction de stratège, de régulateur et de pilote pour satisfaire aux exigences d'un développement humain durable.

Des trois scénarii explorés, le troisième répond le mieux aux multiples défis posés au pays. C'est aussi le plus exigeant en termes de réformes et de rigueur. Il implique une évolution du modèle de croissance actuel du pays, interpelle tous les secteurs d'activité, réalise une forte intégration des dimensions économiques, sociales, environnementales et culturelles du développement. Il demande une décentralisation institutionnelle résolue et un repositionnement progressif du rôle de l'État avec le souci d'une synergie plus efficiente de ses actions. Ce scénario bénéficie d'un large consensus autour du *leadership* national et semble être le plus conforme à une société ouverte sur les acquis et les valeurs universels du monde moderne, sans rupture avec les valeurs culturelles et spirituelles de notre pays.

### **Le "hors cadre" des crises émergentes**

Dans le cadre de cette vision, l'analyse de l'environnement géostratégique s'imposait autant par l'impact fondamental des engagements internationaux de notre pays sur ses structures économiques et sociétales que par la situation qui prévaut dans la région et qui semble devoir soulever, pendant longtemps, des défis majeurs pour lui-même et ses partenaires.

La mondialisation déferlante d'un côté, les rapports institutionnels et économiques avec l'Union européenne, où le Maroc a vocation à bénéficier d'un statut de partenariat avancé, et l'accord de libre

échange passé avec les États-Unis, de l'autre, impliquent des réformes profondes de l'économie du pays et des mutations d'envergure de sa société et de sa culture. En attendant que les politiques mises en place à cet effet produisent leurs fruits en termes de croissance et de développement humain, le Maroc se doit de faire face aux risques des déséquilibres sociaux qui accompagnent la période d'une triple transition démographique, économique et démocratique. Nos études portant sur l'agriculture à l'horizon 2030 ont montré, par exemple, que dans un scénario tendanciel, celui d'une ouverture non maîtrisée sur la compétition internationale et d'une persistance fort probable du dérèglement climatique, condamnerait 6 millions de ruraux marocains à la marginalisation et à l'exode rural. Le scénario le plus favorable, promettant le Maroc à un statut de pays émergent n'exclut pas, lui-même, des risques de crises imprévisibles. Dans un contexte de monétarisation et de bancarisation rapide, l'interconnexion des réseaux financiers pourrait rendre les systèmes très vulnérables face aux accidents naturels ou humains tels un *blackout* électrique, la perte totale des moyens internet et de communication ou un acte terroriste. Un *clash* boursier, la fuite de capitaux, une inflation non maîtrisée ou une volatilité des taux de change résultant de politiques macroéconomiques inappropriées risquent toujours d'engendrer des crises. Elles peuvent compromettre les processus

de développement et conduire aussi à l'instabilité sociale et politique.

Au plan sous-régional, le Maghreb constitue un cadre particulièrement prometteur en termes de partenariat sud-sud, de co-développement euroméditerranéen et de coopération avec les pays américains du nord et du sud.

### **Face aux univers chaotiques : la dynamique des solidarités**

Il y a urgence pour ces pays du Maghreb, profitant de ces atouts, d'inscrire leurs rapports dans une intégration dynamique et d'abriter la région des dommages collatéraux que lui infligent les crises dans le monde, et particulièrement au Moyen-Orient et en Afrique.

Malgré les efforts déployés par le Maroc pour donner une issue honorable au conflit qui l'oppose, par Polisario interposé, à l'Algérie, le Maghreb reste confronté aux risques d'un conflit artificiel qui entretient les facteurs de déstabilisation et compromet la valorisation des sources de compétitivité disponibles.

Par ailleurs, dans l'ensemble nord-ouest africain, sous l'effet du dérèglement climatique, l'aggravation du stress hydrique, l'exploitation abusive des ressources naturelles conjuguées à une régression sécuritaire qui tend à devenir chronique, laissent présager une recrudescence des mouvements migratoires, notamment des pays subsahariens vers l'Europe dont le

Maroc constitue l'un des passages obligés. Toutes les analyses portent, en effet, à penser que ce phénomène va s'accroître dans l'avenir et que le Maroc pourrait devenir progressivement un pays d'accueil au lieu de zone de transit. Une telle évolution serait porteuse de tensions nouvelles de type identitaire en accroissant la pression sur un marché du travail déjà incapable d'absorber les flux actuels et potentiels de jeunes actifs marocains.

Complication supplémentaire, des mouvements terroristes se sont implantés en Algérie et dans les zones frontalières avec les pays du Sahel. Le Maroc a échappé à leur emprise grâce à une constante vigilance sécuritaire, une gestion judicieuse du champ religieux, une relance de la croissance et une action intensive pour le développement humain.

Un foyer d'agitation affecte le sud du pays et les retombées pourraient toucher une partie de l'Afrique voire l'Europe. Vu sous un angle géostratégique et géosécuritaire, nous devons convenir que la situation au Sahel devient une menace sérieuse à la construction encore fragile de l'Euro-méditerranée et impose à toutes ses composantes des responsabilités nouvelles. Face à cette situation, le Maroc fait ce qu'il peut et souvent ce qu'il faut, au détriment de ses ressources limitées qu'il aurait souhaité affecter à l'amélioration des conditions de vie de sa population.

À la lumière de ce panorama quelque peu

alarmant, l'approche prospective du Maroc à l'horizon 2030 ne pouvait ignorer, quelle que soit la pertinence du scénario souhaitable, les menaces pouvant en affecter sa réalisation. Les études et analyses menées nous ont convaincu du caractère structurel des turbulences et des incertitudes du monde au début de ce troisième millénaire.

Elles confirment également que le risque zéro n'est pas de ce monde, quels que soient les efforts et les sacrifices consentis pour s'inscrire dans le meilleur scénario possible. Les menaces, déjà situées en dehors de nos schémas de référence, sont probablement appelées à présenter, de plus en plus, des profils "hors cadre".

Pour faire face à ces derniers, il faut se doter de visions, d'attitudes et de modes d'intervention adaptés aux univers chaotiques dans lesquels le



Le séminaire intitulé "Maroc 2030" des 19 et 20 janvier 2007 à Casablanca, a réuni différents intervenants, marocains et amis du Maroc, venant de pays européens et américains.

Xavier Guilhaud

questionnement, la vitesse, le réseau, l'initiative et la confiance partagée deviennent des exigences vitales.

### **Prévenir et gérer l'inconcevable**

Prenant acte de toutes ces données, nous avons pris l'option de conduire, dans le cadre d'un séminaire international largement ouvert à l'opinion publique, une réflexion autour du thème « *Crises non conventionnelles : nouveaux impératifs, nouvelles postures* ». Organisé les 19 et 20 janvier 2007, à Casablanca, différents intervenants, marocains et amis du Maroc, venant de pays européens et américains, experts ou praticiens de cette question, y ont participé. Les travaux de ce colloque ont permis de faire le point sur l'état de la réflexion sur le sujet au niveau international et marocain et d'échanger nos points de vue et expériences autour des meilleures pratiques acquises sur le terrain à l'occasion des grandes crises récentes. Ainsi, le Sras apparu pour la 1<sup>re</sup> fois en Chine en 2002, la canicule de 2003 en France ou l'ouragan Katrina aux États-Unis en 2005 ont été évoqués pour dégager quelques approches conceptuelles, méthodologiques et institutionnelles des nouveaux modes de management des crises non conventionnelles.

Au-delà de la réflexion, le Maroc se devait de capitaliser, au plan pratique, les expériences internationales et les drames éprouvés lors des séismes d'Agadir de 1960 et d'Al-Hoceima en 2004, sans compter les

inondations et les glissements de terrains meurtriers. Le Maroc a pris conscience de la nécessité de se préparer à prévenir et à gérer l'inconcevable. À cet effet, un dispositif de veille formé d'experts, d'administrateurs et de responsables sécuritaires d'envergure dit "groupe de gestion des risques et des catastrophes naturelles ou technologiques" a été institué sous l'autorité du ministre de l'Intérieur. Ce groupe est chargé, en étroite collaboration avec les départements techniques et sécuritaires concernés et avec la participation de la société civile et des opérateurs économiques, de dresser une typologie des menaces potentielles de crises, de concevoir et de mettre en œuvre les plans opérationnels pour en prévenir l'occurrence et, le cas échéant, en gérer les effets directs et collatéraux. Le groupe s'assure également qu'au niveau de ses structures décentralisées, régionales, provinciales (départementales) et préfectorales, les plans d'action élaborés soient respectés. Ces plans doivent s'appuyer sur des analyses pertinentes, des diagnostics précis et une mutualisation efficace des compétences et des moyens matériels disponibles. Soucieuse d'une forte synergie avec ses structures, la cellule de veille ainsi organisée parie sur une parfaite assimilation des mécanismes institutionnels de coordination par l'ensemble des intervenants, afin de concilier responsabilité et participation, et sur une large promotion de la culture de gestion des risques et des crises.

Invité à m'adresser aux lecteurs de la *Revue de la gendarmerie nationale* sur des questions aussi complexes que celles évoquées, je me dois de relever la place centrale qu'occupe la Gendarmerie Royale marocaine dans le "groupe de gestion des risques et des catastrophes naturelles ou technologiques". La nature des institutions de gendarmerie au Maroc, comme en France et ailleurs, de par leur *modus operandi*, faite de proximité avec les citoyens et d'horizontalité opérationnelle, leur confère, en plus du prestige traditionnel connu, une responsabilité exceptionnelle dans la prévention et la gestion des crises.

Je voudrais, en conclusion, et pour affirmer le caractère fondamentalement optimiste de toute démarche prospective, rappeler que si celle-ci est un exercice d'exploration des futurs possibles, elle est aussi un outil d'anticipation et d'évaluation des risques potentiels qui peuvent constituer des défis au savoir et à la volonté des hommes. Elle est, dans ce sens, l'expression d'un acte de foi en la capacité de l'homme d'être l'acteur de son propre avenir et en son pouvoir de transcender les contingences et de triompher des risques et des aléas.



**AHMED LAHLIMI ALAMI**  
Haut commissaire au plan  
avec grade de ministre.

Ahmed Lahlimi Alami a été ministre de l'Économie sociale, des petites et moyennes entreprises et de l'artisanat. Il a été chargé des affaires générales du gouvernement de 1998 à 2002 et occupe son poste actuel depuis octobre 2003.