



**HAL**  
open science

# Une lecture succincte de la construction du nouveau modèle de développement

Abdelilah Abdouh

► **To cite this version:**

Abdelilah Abdouh. Une lecture succincte de la construction du nouveau modèle de développement. 2022. hal-03564341

**HAL Id: hal-03564341**

**<https://hal.science/hal-03564341>**

Preprint submitted on 10 Feb 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Une lecture succincte de la construction du nouveau modèle de développement

**ABDOUH ABDELILAH**

**Chercheur en Dynamique Spatiale au Maroc : Aménagement, Développement et Gouvernance(LGES)**

**Faculté des lettres et des sciences humaines (Université CADDY AYAD)**

*« Le développement peut être considéré comme le processus par lequel les libertés réelles des personnes s'accroissent », Amartya Sen (development as freedom)*

**[Résumé :** La construction du nouveau modèle de développement (NMD) du Maroc représente plusieurs similitudes mais aussi des particularités par rapport aux constructions théoriques qui s'inscrivent dans le cadre des stratégies et des programmes de développement. La finalité de ce papier est d'offrir une lecture ou schématisation succincte de la construction du NMD, sans s'attarder à l'analyse de son contenu et sa portée.]

**[Abstract:** The construction of the new development model (NMD) of Morocco represents several similarities but also particularities compared to the theoretical constructions which are part of the strategies and development programs. The purpose of this paper is to offer a succinct reading or schematization of the construction of the NMD, without dwelling on the analysis of its content and its scope.]

## Introduction

La construction du nouveau modèle de développement (NMD) représente plusieurs similitudes mais aussi des particularités par rapport aux constructions théoriques qui s'inscrivent dans le cadre des stratégies et des programmes de développement.

Porté par une commission spéciale sur le modèle de développement (CSMD), le NMD est un exercice qui, en premier lieu, prend son départ d'un constat majeur à savoir l'insuffisance du modèle de développement précédent (voir des anciens modèles) « *incapable de réduire les disparités catégorielles et les écarts territoriaux et à réaliser la justice social* »<sup>1</sup>.

En deuxième lieu, il s'approprie une démarche qui procède à un diagnostic stratégique et opérationnel rapportant l'état des lieux, et évaluant l'ancien modèle. En fait, la portée du modèle – approche est doublement stratégique car il doit prendre en compte l'identification et la résolution de problématiques systémiques à l'origine de l'essoufflement du rythme de développement, et les évolutions nationales et internationales.

En troisième lieu, il est question d'élaborer une approche, une vision, une stratégie, une méthode adaptée aux évolutions nationales et internationales, et centrée sur les principes

---

<sup>1</sup> Extrait du Discours de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI Ouverture de la première session de la deuxième année législative de la 10e législature - 13 octobre 2017

suiuants : la satisfaction des citoyens, et la justice social et territorial. De fait, le NMD opère un recadrage cognitif à travers l'adoption d'un nouveau référentiel de développement.

Enfin, il s'inscrit dans une temporalité de développement national et une logique de continuité ou changements marginaux, et non de rupture ou changements majeurs et paradigmatiques.

La finalité de ce papier est d'offrir une lecture ou schématisation succincte de la construction du NMD, sans s'attarder à l'analyse de son contenu et sa portée.

## 1. Le diagnostic général sur la question du développement au Maroc

Le diagnostic de l'existant est la phase préalable à l'élaboration et la mise en œuvre du NMD. On peut le décortiquer en diagnostic rétrospectif et perspectif, un diagnostic citoyen et acteurs, et un diagnostic psychologique et culturel.

### 1.1 Le diagnostic stratégique

La NMD prend comme point de départ, à l'instar des différentes études similaires, un diagnostic qui peut être différencié en deux couples dichotomiques :

- Sur la base de temporalité on peut établir la différenciation entre diagnostic rétrospectif/diagnostic perspectif ;
- Sur la base de l'auteur, on peut établir la différenciation entre diagnostic de la CSMD /diagnostic citoyens et acteurs.

Critère de différenciation	Temporalité	Acteurs
Diagnostic Stratégique	diagnostic rétrospectif	Diagnostic de la CSMD
	diagnostic perspectif	Diagnostic citoyens/Acteurs

Tableau 1 : Diagnostic par temporalités et par acteurs

Les auteurs des diagnostics ont développé deux discours qui portent sur les temporalités, et constituent le principal input ou préalable à l'élaboration du NMD. Malgré les différents constats avancés par les acteurs, ils s'accordent sur deux éléments principaux : les réalisations importantes au cours des deux dernières décennies, mais aussi l'essoufflement de l'ancien modèle (élément rétrospectif), et une volonté d'amorcer un nouveau modèle de développement (élément perspectif).

<b>Diagnostic</b>	<b>Diagnostic rétrospectif</b>	<b>Diagnostic prospectif</b>
<b>La CSMD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Essoufflement de l'élan réformateur politique, économique, social, territorial, environnemental, et humain.</li> <li>▪ Identification des nœuds systémique et freins au développement<sup>2</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Répondre aux mutations nationales et internationales qui relèvent des niveaux démographique, social, économique, territorial, environnemental, et sanitaire</li> </ul>
<b>Citoyen (état de développement perçu par les citoyens)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La fracture sociale</li> <li>▪ Arrêt de la mobilité (ascenseur) sociale,</li> <li>▪ Déficiences des services de l'Etat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aspiration à des services publics de qualité ;</li> <li>▪ Elargissement de la participation</li> </ul>
<b>Acteurs institutionnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le décalage entre l'esprit de la Constitution et les promesses dont elle est porteuse, et la réalité de l'exercice des pouvoirs, des libertés et des prérogatives.</li> <li>▪ La faible lisibilité des modalités de prise de décision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Création d'une économie marocaine à valeur ajoutée (emplois, production de biens essentiels...)</li> <li>▪ Ancrage d'une gouvernance efficace et efficacité de l'administration ;</li> </ul>
<b>Acteurs économiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'économie informelle nuit à la compétitivité, et empêche la protection des travailleurs</li> <li>▪ Manque de transparence des règles du jeu économique et des processus administratifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pas de développement sans respect des libertés publiques et consolidation de l'Etat de droit</li> </ul>
<b>Acteurs sociaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Précarité des conditions de travail et insuffisance de la culture du dialogue social chez les parties prenantes</li> </ul>	
<b>L'administration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manque de RH, de matériel, et culture administrative caduque</li> </ul>	
<b>Acteurs territoriaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déclassement social et marginalisation des territoires</li> <li>▪ L'absence d'autonomie et de moyens entrave le développement des territoires</li> </ul>	

Tableau 2 : Diagnostic rétrospectif et prospectif des acteurs de développement

## 1.2 Le Diagnostic psychologique et culturel

Il est fort important de souligner le poids et l'importance donnée à l'aspect psychologique et culturel qui apparaît comme un grand handicap pour le processus de

<sup>2</sup> Il est question des freins suivants : Manque de cohérence verticale entre la vision et les politiques publiques annoncées et manque de convergence horizontale entre ces politiques, Lenteur de la transformation structurelle de l'économie, Capacité limitée du secteur public de conception et de mise en œuvre des politiques et services publics de qualité, et Un sentiment d'insécurité et d'imprévisibilité qui limite les initiatives

développement. En effet, il est identifié comme le quatrième nœud systémique et frein au développement.

Ainsi, Il ressort de l'analyse aussi bien rétrospective que perspective formulée par les différentes parties prenantes du processus de développement un constat majeur : la question de développement au Maroc est certainement une affaire de culture et de psychologie. Les différents acteurs s'accordent et s'entendent sur une multitude de conditions psychologiques et culturelles qui résultent de l'analyse du passé, mais aussi, ils expriment une énorme angoisse par rapport à la prospection et la projection de l'avenir.

<b>Séquelles psychologique et culturelles du passé</b>	<b>Angoisse de la projection du développement (l'avenir incertaine et complexe)</b>	<b>Les représentations culturelles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'insatisfaction et la perte de confiance dans l'action publique et dans l'Etat.</li> <li>▪ Le sentiment d'un traitement différencié des populations et des territoires,</li> <li>▪ Incertitude et défiance des acteurs</li> <li>▪ Discrimination économique</li> <li>▪ Désengagement des partis prenantes</li> <li>▪ Le sentiment de déclassement social et de marginalisation</li> <li>▪ Sentiment de déception par rapport aux différentes réformes amorcées</li> <li>▪ Climat de défiance</li> <li>▪ Exclusion des acteurs lors de la prise de décision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appréhensions quant à l'avenir</li> <li>▪ « Le temps est devenu notre ennemi »</li> <li>▪ Les insatisfactions, les frustrations et les inquiétudes entretiennent une forme de désarroi, celui-ci ne verse pas dans le désespoir</li> <li>▪ Le désir profond de changement vers davantage de liberté d'action, de participation, et d'égalité des chances</li> <li>▪ Besoin de démontrer la capacité des Marocains à innover et à trouver des réponses adaptées par des exemples</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La représentation du contrôle systématique comme mode d'administration et de décision</li> <li>▪ La suspicion, qui empêche le travail collectif ;</li> <li>▪ Maintien dans la sphère sociale de la primauté de normes qui limitent l'épanouissement individuel et empêchent l'autonomisation</li> <li>▪ Difficulté de changer les représentations ce qui requiert un changement des mentalités s'inscrivant dans le long terme. Donc la question du temps du développement (le cours terme) et le changement de mentalité et représentation (long terme) se pose avec acuité.</li> </ul>

*Tableau 3 : Eléments du diagnostic psychologique et culturel*

Le champ sémantique qui domine ce diagnostic psychologique et culturel fait référence à une famille de mots à connotations négatives : insatisfaction, perte de confiance, discrimination, marginalisation, défiance, exclusion, manque de confiance...il démontre l'ampleur de la fracture psychologique et culturelle dont souffre les parties prenantes du processus de développement. Omission a été faite des incertitudes formulées par l'Etat par rapport aux autres acteurs : partis politiques, administration, citoyen, acteurs économiques se

positionnant à l'encontre des changements et des challenges... (Discours de plusieurs acteurs politiques : Le chef d'Etat, chef de gouvernement, Ministres, acteurs politiques...)

Répondre à ces aspects psychologiques et culturels, inscrit dans le cadre de conduite de changement, requiert la même importance que le traitement objectif et le dépassement des insuffisances économiques et sociales du développement ambitionné par le NMD.

## 2. Le nouveau modèle de développement

Le NMD est élaboré sur la base du diagnostic rétrospectif, et prospectif des différentes parties prenantes du processus de développement au Maroc, de leurs représentations, ambitions et inhibitions, ainsi que la prise en considération des différentes mutations nationales et internationales sociales, économiques, territoriales, environnementales, et sanitaires.

Pour répondre aux enjeux de développement propres à l'expérience marocaine, et à la complexité croissante de l'environnement national et international, le NMD compte trois composantes à savoir : une ambition-cible, un nouveau référentiel de développement, et des orientations stratégiques.

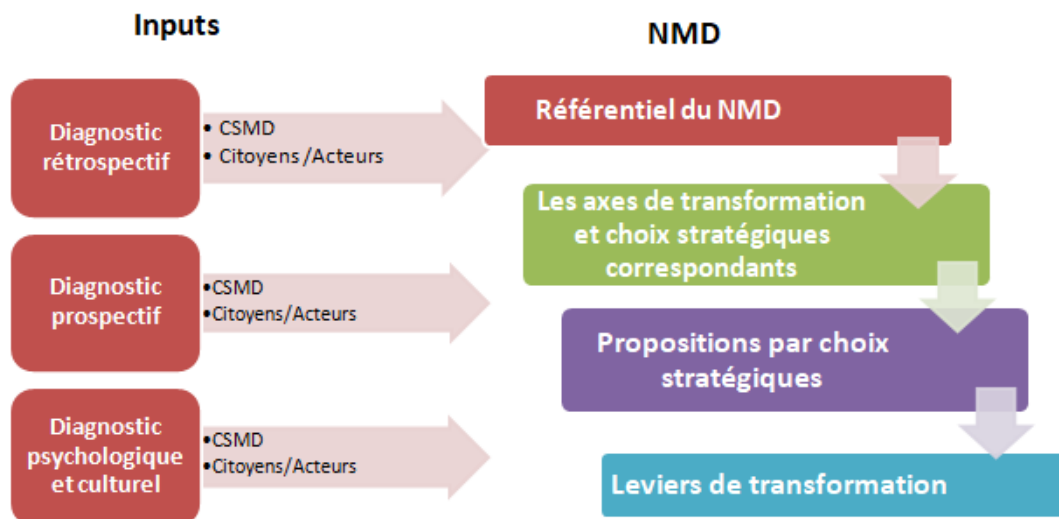


Figure 1 : les inputs du NMD

## **2.1 Ambition-cible, et indicateurs de performance**

L'ambition du NMD s'affiche à long termes (l'horizon 2035), il constitue la cible et le point de mire de l'effort de développement, et le facteur de mobilisation des forces vives de la nation.

Les objectifs du NMD, visant le rattrapage et la concrétisation des opportunités, peuvent être appréhendés sur plusieurs niveaux :

- Le niveau économique : une économie nationale capable de créer la valeur et l'emploi ;
- Le niveau social et humain : rehaussement des compétences, inclusion social, diversité culturelle, susceptible de favoriser l'adhésion de toutes et tous au NMD ;
- Le niveau environnemental : préservation et gestion durable des ressources naturelles territoriales et protection de la biodiversité ;
- Le niveau géopolitique : leadership régional dans les domaines futurs de consécration des nations fortes : numérique, recherche et innovation, finance, et production.

Une culture de résultats, de performances, de transparence, et d'évaluation de l'action publique est à instaurer à travers l'adoption d'indicateurs nationaux et internationaux, et la mesure permanente des résultats et des écarts.

## **2.2 Le nouveau référentiel de développement (le système stratégique)**

Le nouveau référentiel du NMD s'inscrit dans la continuité. Il n'est donc pas étonnant de trouver des principes partagés avec les référentiels précédents ayant orientés les politiques publiques et stratégies de développement antérieurs.

Il se présente comme une réponse aux facteurs systémiques, identifiés lors du diagnostic, et à la complexité et l'incertitude de l'environnement (national et international) et se décale des stratégies d'ordre technique pour irriguer une nouvelle méthode de développement, c'est-à-dire adopter une nouvelle manière de penser le développement possible, mais aussi, proposer un modèle de développement en action.

### ✓ Fondements du NMD

Le NMD établi quatre fondements majeurs qui constituent les piliers du nouveau référentiel de développement à savoir : Une nouvelle doctrine organisationnelle, des principes

d'action communs (le comment du NMD), Les engagements des acteurs, et Le cadre de confiance et de responsabilité.

Fondements	Consistances
<b>Une nouvelle doctrine organisationnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etat social (Etat fort/société forte)</li> <li>▪ Redéfinition des rôles de l'Etat : Etat stratège, Etat protecteur et régulateur, Etat efficace.</li> </ul>
<b>Des principes d'action communs (le comment du NMD)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Approche résultat et impact citoyen</li> <li>▪ Approche systémique et partenariale de la complexité et l'interdépendance</li> <li>▪ Le renforcement des capacités propres et organisationnelles de tous les acteurs</li> <li>▪ Subsidiarité des territoires ou le développement territorial</li> <li>▪ Soutenabilité et efficacité cherchant l'équilibre entre durabilité environnementale et soutenabilité financière</li> <li>▪ Grille d'adéquation aux principes d'action du NMD</li> </ul>
<b>Les engagements des acteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redéfinition des rôles de l'Etat/redéfinition des rôles des acteurs :</li> <li>▪ les acteurs publics : il est question des acteurs constitutionnels. Leurs engagements sont portés par la conformité aux prérogatives institutionnelles, mais aussi la vulgarisation et la communication permettant la participation du citoyen et l'animation du débat public</li> <li>▪ les acteurs privés : saisir les opportunités économiques nouvelles, participer à l'effort d'inclusion et de protection social, investir dans une démarche gagnant-gagnant avec le territoire, et participer au dialogue social</li> <li>▪ le tiers secteur : (à l'intersection des secteurs publics et privés) devenir partenaire à part entière de l'Etat et du secteur privé dans le développement en capitalisant sur sa connaissance du terrain et la proximité avec les citoyens</li> <li>▪ les acteurs représentatifs et intermédiaires : faisant partie du tiers secteur, les partis politiques, les syndicats, et les chambres professionnelles sont appelés à jouer leurs rôles d'encadrements et d'intermédiation</li> </ul>
<b>Le cadre de confiance et de responsabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consécration des principes (constitutionnels) de l'Etat de droit, de la bonne gouvernance et la protection des libertés</li> <li>▪ Responsabilisation des différents acteurs du développement, renforcer les valeurs d'éthiques, et moralisation de la vie publique</li> <li>▪ La gouvernance économique : régulation indépendante et équitable de la sphère économique</li> <li>▪ Renforcement de l'évaluation systématique, comme outil de réédition des comptes, et l'accès à l'information</li> <li>▪ Elargissement de la participation politique : restaurer le rôle d'encadrement et d'intermédiation des corps intermédiaires, élargir le périmètre de la démocratie participative pour contenir les problématiques propres aux territoires et groupes sociaux, et activation des rôles d'interpellation, et investigation des médias autonomes, société civile et parlement.</li> </ul>

Tableau 4 : Les fondements du nouveau référentiel de développement

Les fondements du NMD sont agencés de manière systématique. En effet, on ne peut concevoir le premier fondement « Une nouvelle doctrine organisationnelle » isolément des



autres à savoir « Des principes d'action communs (le comment du NMD) », « Les engagements des acteurs », et « Le cadre de confiance et de responsabilité ». De fait, Ces fondements sont en relation et interaction permanente, et chaque fondement et à la fois clients et fournisseurs des autres.

Ainsi chaque fondements ne requiert un sens et une pertinence qu'on liaison et interaction avec les autres. Chapoté par la nouvelle constitution 2011, le NMD comme « tout » dépasse la somme de ces parties ou de ces fondements<sup>3</sup>.

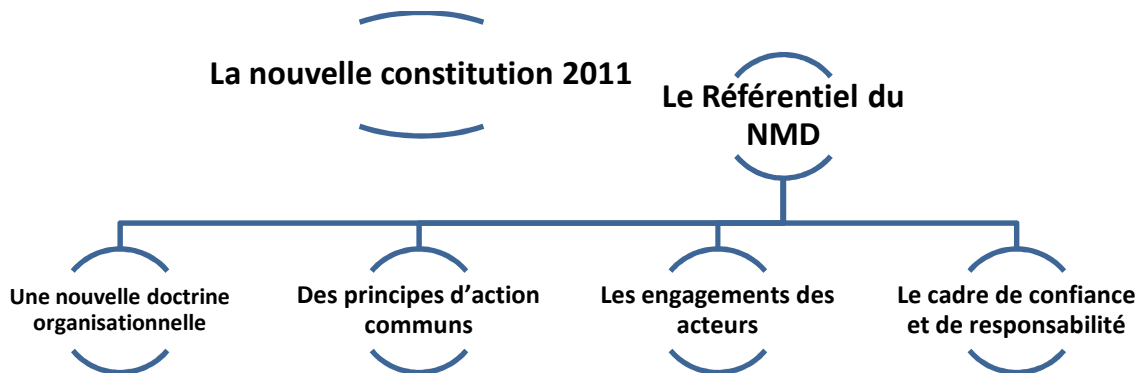


Figure 2 : les principales sources du nouveau référentiel (le système stratégique)

✓ Axes de transformation et choix stratégiques correspondants

Toutefois, deux particularités du NMD sont à noter, d'une part, la définition de quatre axes de transformation dont chacun correspond à un ensemble de choix stratégiques qui constituent des propositions /orientations identifiées et adoptées par la CSMD, et chaque choix stratégique est décliné à son tour en plusieurs propositions / actions qui implique un impact citoyen.

Chaque axe stratégique admet plusieurs portées : une portée constitutionnelle relative à la mise en œuvre des principes constitutionnels, une portée politique relative à la participation comme démarche de construction, une portée économique traitant les questions de production de la valeur ajoutée, une portée sociale relative au capital humain et à l'inclusion, et une portée environnementale traitent les questions de la durabilité et de la résilience.

<sup>3</sup> Principe systémique : « le tout est plus que la somme des parties »

Axes de transformation	Choix stratégiques correspondants
<b>une économie productive</b>	1. Sécuriser l’initiative entrepreneuriale 2. Orienter les acteurs économiques vers les activités productives 3. Réaliser un choc de compétitivité 4. Etablir un cadre macroéconomique au service de la croissance 5. Faire émerger l’économie sociale comme secteur économique à part entière
<b>un capital humain renforcé et mieux préparer pour l’avenir</b>	1. Une éducation de qualité pour tous 2. Un système d’enseignement universitaire, de formation professionnelle et de recherche axé sur la performance et porté par une gouvernance autonome et responsabilisante 3. Assurer l’accès aux services de santé de qualité et à la protection sanitaire comme droits fondamentaux des citoyens
<b>des opportunités d’inclusion pour tous et un lien social consolidé</b>	1. Autonomiser les femmes et assurer l’égalité de genre et la participation 2. Favoriser l’inclusion et l’épanouissement des jeunes en multipliant les opportunités et voies de participation 3. Mobiliser la diversité culturelle comme levier d’ouverture, de dialogue et de cohésion 4. Assurer un socle de protection sociale qui renforce la résilience et l’inclusion et matérialise la solidarité entre citoyens
<b>des territoires résilients, et lieux d’encrage du développement</b>	1. Faire émerger un « Maroc des Régions » prospère et dynamique 2. Assurer une réorganisation innovante des échelons territoriaux 3. Favoriser un aménagement intégré des territoires, améliorer l’habitat et le cadre de vie et améliorer la connectivité et la mobilité 4. Préserver les ressources naturelles et renforcer la résilience des territoires au changement climatique 5. Préserver les ressources en eau à travers une meilleure valorisation de la ressource et une gestion plus rigoureuse

Tableau 5 : les axes de transformation et choix stratégiques correspondants

Les axes de transformations du NMD s’agencent dans un modèle systémique tactique.

Les différents axes entretiennent des relations, réactions, et interactions mutuelles.



Figure 3 : Maillage systémique des Axes de transformation (le système tactique)

### 3. Le système d'action du NMD

Le système d'action du NMD porte, d'une part, sur un ensemble de propositions, qui se veulent concrètes et pratiques, selon chaque choix stratégique développé correspondant à un des quatre axes de transformation.

Et d'autre part, sur l'identification des instruments et leviers du changement transversaux indispensables à la mise en œuvre, le suivi, et le pilotage du NMD.

#### 3.1 Les propositions selon choix stratégique et impact citoyen versus principe constitutionnel

Les choix stratégiques par axe de transformation comportent un ensemble de propositions formulées par la CSMD qui se veulent pratiques et réalisables, et essaient d'assoir les conditions de la transformation, et dont l'impact citoyen converge vers les principes de la nouvelle constitution de 2011, notamment les libertés et droits fondamentaux.

Choix stratégiques		Propositions	Impact citoyen/Principe constitutionnel
Axe de Transformation 1 : une économie productive	1. Sécuriser l'initiative entrepreneuriale	Proposition 1.1 Eliminer d manière systémique les barrières administratives et réglementaires Proposition 1.2 Assurer une concurrence saine et renforcer les régulateurs Proposition 1.3 Protéger les entreprises grâce à des mécanismes de recours efficaces	Accompagnement positif de l'administration de la dynamique entrepreneuriale et protéger les droits politiques, économiques, sociales, culturels et environnementales Article 19 <sup>4</sup>
	2..Orienter les acteurs économiques vers les activités productives	Proposition 2.1 Mettre en place un nouveau mécanisme harmonisé pour le pilotage et l'exécution des politiques sectorielles stratégiques Proposition 2.2 Réviser le cadre incitatif pour orienter les investisseurs vers les activités productives et soutenir plus fortement le développement des PME Proposition 2.3 Financer de manière volontariste la	Art 35 <sup>5</sup> /36 <sup>6</sup> (L'Etat

<sup>4</sup> Article 19 « L'homme et la femme jouissent, à égalité, des droits et libertés à caractère civil, politique, économique, social, culturel et environnemental, énoncés dans le présent Titre et dans les autres dispositions de la Constitution, ainsi que dans les conventions et pactes internationaux dûment ratifiés par le Maroc et ce, dans le respect des dispositions de la Constitution, des constantes du Royaume et de ses lois. L'Etat œuvre à la réalisation de la parité entre les hommes et les femmes. Il est créé, à cet effet, une Autorité pour la parité et la lutte contre toutes formes de discrimination. »

<sup>5</sup> Article 35 « Le droit de propriété est garanti. La loi peut en limiter l'étendue et l'exercice si les exigences du développement économique et social du pays le nécessitent. Il ne peut être procédé à l'expropriation que dans les cas et les formes prévus par la loi. L'Etat garantit la liberté d'entreprendre et la libre concurrence. Il œuvre à la réalisation d'un développement humain durable, à même de permettre la consolidation de la justice sociale et la préservation des ressources naturelles nationales et des droits des générations futures. L'Etat veille à garantir l'égalité des chances pour tous et une protection spécifique pour les catégories sociales défavorisées »

<sup>6</sup> Article 36 « Les infractions relatives aux conflits d'intérêts, aux délits d'initié et toutes infractions d'ordre financier sont sanctionnées par la loi. Les pouvoirs publics sont tenus de prévenir et réprimer, conformément à la loi, toutes formes de délinquance liées à l'activité des administrations et des organismes publics, à l'usage

		diversification productive et l'innovation Proposition 2.4 Développer des écosystèmes d'accompagnement des entreprises Proposition 2.5 Mobiliser la commande publique pour accélérer la transformation productive Proposition 2.6 Intégrer l'informel par une logique incitative, progressive et adaptée à la nature des acteurs	garantit la liberté d'entreprendre et la libre de concurrence, et l'égalité des chances et la transparence)
	3. Réaliser un choc de compétitivité	Proposition 3.1 Réduire les coûts de l'énergie par la réforme du secteur de l'électricité et le recours aux énergies renouvelables et à bas carbone Proposition 3.2 Réduire les coûts logistiques et améliorer la qualité du service par la restructuration du secteur Proposition 3.3 Développer des zones d'activité de qualité et à prix compétitifs accessibles à toutes les entreprises Proposition 3.4 Faire du numérique et des capacités technologiques un facteur majeur de compétitivité, de modernisation des entreprises et développement de nouveaux métiers et secteurs Proposition 3.5 Renforcer les compétences par l'implication du secteur privé dans la formation Proposition 3.6 Assurer un dialogue social régulier, qui intègre les transformations en cours et à venir du monde du travail	
	4. Etablir un cadre macroéconomique au service de la croissance	Proposition 4.1 Optimiser les dépenses budgétaires par de nouveaux instruments de gestion Proposition 4.2 Réduire la charge fiscale pesant sur les activités productives et concurrentielles Proposition 4.3 Prendre en compte de manière accrue la diversification des acteurs et des mécanismes de financement dans les politiques monétaires et bancaires Proposition 4.4 Mettre en place les conditions pour développer les marchés des capitaux	
	5. Faire émerger l'économie sociale comme secteur économique à part entière	Proposition 5.1 Adopter un cadre fondateur pour la nouvelle économie sociale Proposition 5.2 Promouvoir la délégation de services publics aux acteurs de l'économie sociale par une démarche expérimentale Proposition 5.3. Développer l'entrepreneuriat social innovant	

*Tableau 6 : Choix stratégiques, propositions et impact citoyen/ principe constitutionnel de l'axe 1 (économie productive)*

Les quatre axes de transformation se complètent et forme un maillage systémique. Les choix stratégiques par axe de transformation et les propositions d'action inhérentes, forme une grille de lecture globale et systémique : le système d'action est à appréhender dans sa globalité.

En fait, on ne peut concevoir une économie productive (Axe 1), sans le renforcement du capital humain renforcé et mieux préparer pour l'avenir (Axe 2).

---

des fonds dont ils disposent, ainsi qu'à la passation et à la gestion des marchés publics. Le trafic d'influence et de privilèges, l'abus de position dominante et de monopole, et toutes les autres pratiques contraires aux principes de la concurrence libre et loyale dans les relations économiques, sont sanctionnés par la loi. Il est créé une Instance nationale de la probité, de la prévention et de la lutte contre la corruption ».

choix stratégique		Propositions	Impact Citoyen/ Principe constitutionnel
<b>Axe de Transformation 2 : Capital humain renforcé et mieux préparé pour l'avenir</b>	1. Une éducation de qualité pour tous	<p>Proposition 1.1 Investir dans la formation et la motivation des enseignants pour qu'ils deviennent les garants des apprentissages</p> <p>Proposition 1.2 Réorganiser le parcours scolaire et le système d'évaluation pour assurer la réussite de chaque élève</p> <p>Proposition 1.3 Renover les contenus et les méthodes pédagogiques pour un enseignement efficace et épanouissant</p> <p>Proposition 1.4 Responsabiliser les établissements pour en faire le moteur du changement et de la mobilisation des acteurs</p> <p>Proposition 1.5 Renforcer les capacités de planification et d'exécution pour réussir les réformes</p>	<p>Accès égal aux services publics (santé, éducation...) de qualité</p> <p>Article 31<sup>7</sup> (relatif aux droits sociaux)</p> <p>Article 26<sup>8</sup> (appuyer la créativité)</p>
	2. Un système d'enseignement universitaire, de formation professionnelle et de recherche axé sur la performance et porté par une gouvernance autonome et responsabilisante	<p>Proposition 2.1 Assurer l'autonomisation des établissements d'enseignement supérieur et renforcer leur gouvernance</p> <p>Proposition 2.2. Mettre l'étudiant au centre des réformes et des mesures de performance de l'enseignement supérieur et professionnel</p> <p>Proposition 2.3 Renforcer la valorisation de la formation professionnelle et développer à grande échelle les modes de formations par apprentissage et alternance</p> <p>Proposition 2.4 Développer une recherche d'excellence au sein des universités à travers la mise en place d'un mécanisme de financement et d'évaluation indépendant</p>	
	3. Assurer l'accès aux services de santé de qualité et à la protection sanitaire comme droits fondamentaux des citoyens	<p>Proposition 3.1 Soutenir la demande de soins à travers la généralisation de l'accès à la couverture médicale et l'élaboration d'un panier de soins évolutif</p> <p>Proposition 3.2 Investir massivement dans les ressources humaines et leur valorisation</p> <p>Proposition 3.3 Réorganiser le parcours de soins depuis l'échelon communautaire à l'échelon régional et accélérer la digitalisation du système de santé</p> <p>Proposition 3.4 Renforcer l'hôpital public et encourager la coopération public-privé</p> <p>Proposition 3.5 Une refonte substantielle de la gouvernance du système sanitaire à tous les niveaux, avec une action forte au niveau territorial</p> <p>Proposition 3.6 Mettre en place une politique intégrée et intersectorielle en matière de prévention et d'éducation à la santé</p> <p>Proposition 3.7. Renforcer la résilience du système de santé face au risque de crises sanitaires futures et développer la souveraineté sanitaire</p>	

*Tableau 7 : Choix stratégiques, propositions et impact citoyen/ principe constitutionnel de l'axe 2 (capital humain renforcé et mieux préparer pour l'avenir)*

<sup>7</sup> Article 31 « L'Etat, les établissements publics et les collectivités territoriales œuvrent à la mobilisation de tous les moyens disponibles pour faciliter l'égal accès des citoyennes et des citoyens aux conditions leur permettant de jouir du droit: - aux soins de santé; - à la protection sociale, à la couverture médicale et à la solidarité mutualiste ou organisée par l'Etat; - à une éducation moderne, accessible et de qualité; - à l'éducation sur l'attachement à l'identité marocaine et aux constantes nationales immuables; - à la formation professionnelle et à l'éducation physique et artistique ; - à un logement décent; - au travail et à l'appui des pouvoirs publics en matière de recherche d'emploi ou d'auto-emploi ; - à l'accès aux fonctions publiques selon le mérite; - à l'accès à l'eau et à un environnement sain; - au développement durable. »

<sup>8</sup> Article 26 « Les pouvoirs publics apportent, par des moyens appropriés, leur appui au développement de la création culturelle et artistique, et de la recherche scientifique et technique, ainsi qu'à la promotion du sport. Ils favorisent le développement et l'organisation de ces secteurs de manière indépendante et sur des bases démocratiques et professionnelles précises. »

Et L'épanouissement économique et humain (Axe 2) passe certainement par la libération des potentialités et énergie du capital humain et l'octroi des capacités en offrant des opportunités d'inclusion pour tous et un lien social consolidé. (Axe 3)

Choix stratégique		Propositions	Impact Citoyen/Principe constitutionnel
<b>Axe de Transformation 3 : des opportunités d'inclusion pour tous et un lien social consolidé</b>	1. Autonomiser les femmes et assurer l'égalité de genre et la participation	Proposition 1.1. Renforcer les dispositifs d'éducation, de formation, d'insertion, d'accompagnement et de financement destinés aux femmes Proposition 1.2. Lever les contraintes sociales limitant la participation des femmes Proposition 1.3. Promouvoir et développer la compréhension des valeurs d'égalité et de parité et assurer une tolérance zéro pour les violences faites aux femmes Proposition 1.4. Renforcer les droits des femmes en lien avec les principes de la Constitution et une lecture contextualisée des préceptes religieux	l'égalité des sexes et la parité (Article 19)
	2. Favoriser l'inclusion et l'épanouissement des jeunes en multipliant les opportunités et voies de participation	Proposition 2.1. Renforcer l'insertion professionnelle des jeunes Proposition 2.2. Mettre en place un programme national intégré de la Jeunesse géré par des entités professionnelles sous contrat de performance Proposition 2.3. 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	l'inclusion et la participation des jeunes (Article 33) <sup>9</sup>
	3. Mobiliser la diversité culturelle comme levier d'ouverture, de dialogue et de cohésion	Proposition 3.1. Intégrer plus fortement la culture dans l'écosystème éducatif Proposition 3.2. Donner un essor aux médias comme service public contribuant au débat, à la sensibilisation et au rayonnement international du Maroc Proposition 3.3. Favoriser le développement d'initiatives culturelles innovantes Proposition 3.4. Favoriser et dynamiser une production culturelle et médiatique innovante et de qualité contribuant au débat, à la sensibilisation et au rayonnement international du Maroc Proposition 3.5. Déployer et animer des lieux de vie culturels Proposition 3.6. Assurer la sauvegarde et la promotion du patrimoine national et de la mémoire collective et renforcer le rayonnement international de l'histoire et de la culture marocaine	promouvoir les valeurs et l'ouverture culturelle. Préambule de la constitution 2011 Article 25 <sup>10</sup> Article 27 (droit à l'information) Article 28 (liberté de la presse)

<sup>9</sup> Article 33 « Il incombe aux pouvoirs publics de prendre toutes les mesures appropriées en vue: - d'étendre et généraliser la participation de la jeunesse au développement social, économique, culturel et politique du pays; - d'aider les jeunes à s'insérer dans la vie active et associative et prêter assistance à ceux en difficulté d'adaptation scolaire, sociale ou professionnelle; - de faciliter l'accès des jeunes à la culture, à la science, à la technologie, à l'art, au sport et aux loisirs, tout en créant les conditions propices au plein déploiement de leur potentiel créatif et innovant dans tous ces domaines. Il est créé à cet effet un Conseil consultatif de la jeunesse et de l'action associative. »

<sup>10</sup> Article 25 « Sont garanties les libertés de pensée, d'opinion et d'expression sous toutes leurs formes. Sont garanties les libertés de création, de publication et d'exposition en matière littéraire et artistique et de recherche scientifique et technique. »

	4. Assurer un socle de protection sociale qui renforce la résilience et l'inclusion et matérialise la solidarité entre citoyens	Proposition 4.1. Accélérer les efforts de la formalisation du travail et lutter contre la fraude sociale Proposition 4.2. Mettre en place un socle de protection sociale de base incluant la CSU, les allocations familiales universelles et un revenu minimum de dignité Proposition 4.3. Moderniser la gouvernance du système et assurer l'efficacité de ses interventions Proposition 4.4. Assurer un financement pérenne de la protection sociale autant pour la composante assurance que pour la composante solidarité	Article 31(les droits sociaux)
--	---	--	--------------------------------

Tableau 8 : Choix stratégiques, propositions et impact citoyen/ principe constitutionnel de l'axe 3(des opportunités d'inclusion pour tous et un lien social consolidé)

Les trois premiers axes ne peuvent être pensés qu'à travers le contenant c'est-à-dire des territoires résiliant lieux d'encrage du développement (Axe 4). Ces derniers reçoivent les politiques publiques de développement, mais aussi offrant les atouts, les ressources (naturelles et culturelles), et le cadre politique de pilotage et d'incitation économique.

	Choix stratégique	Propositions	Impact Citoyen/Principe constitutionnel
Axe de Transformation 4 : Des territoires résiliants, lieux d'ancrage du développement	1. Faire émerger un « Maroc des Régions » prospère et dynamique	Proposition 1.1 Accélérer le processus de régionalisation avancée avec une déconcentration effective Proposition 1.2 Renforcer les ressources financières et humaines des collectivités territoriales Proposition 1.3 Mettre en place des écosystèmes intégrés d'impulsion économique au niveau des régions Proposition 1.4 Renforcer la démocratie participative au niveau des territoires	Gestion territorialisée bénéfique pour le citoyen Article 1 <sup>11</sup>
	2. Assurer une réorganisation innovante des échelons territoriaux et favoriser leur articulation	Proposition 2.1 Reconnaître le douar comme unité territoriale de base Proposition 2.2 Repenser la desserte des services publics dans le monde rural en capitalisant sur le « cercle » en tant que structure de coordination Proposition 2.3 Adapter les outils d'aménagement aux spécificités des zones rurales Proposition 2.4 Soutenir davantage l'agriculture solidaire et familiale pour la résilience du monde rural	
	3. Favoriser un aménagement intégré des territoires, améliorer l'habitat et le cadre de vie et améliorer la connectivité et la mobilité	Proposition 3.1 Adopter un « cadre de référence national pour le développement urbain » qui Consacre une nouvelle doctrine de la planification centrée sur la qualité du cadre de vie et sur la mixité sociale Proposition 3.2 Consacrer le rôle du transport public comme service public de base et comme mode de transport privilégié Proposition 3.2 Consacrer le rôle du transport public comme service public de base et comme mode de transport privilégié	

<sup>11</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. Elle est fondée sur une régionalisation avancée. »

		Proposition 3.3 Améliorer l'accès au logement et adopter une politique de l'habitat qui favorise la mixité sociale, contribue à l'inclusion socioéconomique et à un meilleur cadre de vie, et assure un usage efficient des ressources publiques Proposition 3.4 Accélérer l'inclusion numérique des territoires	
	4. Préserver les ressources naturelles et renforcer la résilience des territoires au changement climatique	Proposition 4.1 Renforcer la gouvernance des ressources naturelles et veiller au déploiement opérationnel de la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) Proposition 4.2 Consolider les efforts visant au développement de l'agriculture en intégrant pleinement les contraintes à sa durabilité Proposition 4.3 Exploiter au mieux tout le potentiel de l'économie verte et de l'économie bleue, porteuses de création de valeur dans tous les territoires	La durabilité et la résilience Art 35
	5. Préserver les ressources en eau à travers une meilleure valorisation de la ressource et une gestion plus rigoureuse	Proposition 5.1 Réformer l'organisation du secteur de l'eau et renforcer la transparence sur les coûts à chaque étape de sa mobilisation Proposition 5.2 Instaurer une tarification qui reflète la valeur réelle de la ressource et incite à la rationalisation des usages Proposition 5.3 Mettre en place une Agence Nationale de Gestion de l'Eau (ANGE) Proposition 5.4. Mobiliser le potentiel des ressources non-conventionnelles et œuvrer activement en faveur de la persévérance des ressources souterraines	Article 31 (relatif à l'accès égal accès des citoyennes et des citoyens aux conditions leur permettant de jouir des droits environnementaux)

*Tableau 9 : Choix stratégiques, propositions et impact citoyen/ principe constitutionnel de l'axe 4 (des territoires résilients, lieux d'ancrage du développement)*

### 3.2 Les instruments et les leviers de changement

En matière d'instruments de changement et de transformations on peut identifier des instruments spécifiques à chaque axe de transformation, mais aussi des instruments généraux et transversaux qui comportent les leviers de transformation et le pacte national pour le développement.

Les différentes propositions d'action émises par la CSMD pour répondre aux choix stratégiques correspondants aux quatre axes de transformation fait appel ,à des instruments de changement spécifiques qui observent une des deux logiques suivantes : une logique de dépendance au sentier<sup>12</sup> (à travers la redynamisation d'une stratégie, d'un programme, d'une institution, la redistribution de prérogatives déjà existants (capitalisation sur l'expérience marocaine en matière de développement dans le cadre de la continuité)), ou une logique de rupture en mettant en place une nouvelle approche, la création d'une nouvelle institution, mécanisme, cadre réglementaire, ou l'octroi de nouvelles prérogatives.

<sup>12</sup> En matière d'analyse des politiques publiques la dépendance au sentier (Path dependence) désigne le poids des choix effectués dans le passé sur le présent



Axes de transformations	Quelques Instruments spécifiques de conduite du changement : stratégies, programme, cadre réglementaire, réforme
<p><b>Axe 1 : une économie productive</b></p>	<p><u>Choix stratégique 1. Sécuriser l'initiative entrepreneuriale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confier au Comité National de l'Environnement des Affaires le chantier de simplification des procédures</li> <li>▪ Activer les rôles de régulation du conseil de concurrence</li> <li>▪ créer la fonction de Défenseur de l'entreprise</li> </ul> <p><u>Choix stratégique 2. Orienter les acteurs économiques vers les activités productives</u></p> <p>Elaborer une politique nationale de transformation économique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en place un mécanisme de pilotage et de mise en œuvre harmonisé pour réaliser les ambitions sectorielles stratégiques</li> <li>▪ A terme, le Fonds Mohammed VI pourrait évoluer vers une Banque Publique d'Investissement, regroupant l'ensemble des instruments existants d'appui au développement des entreprises</li> </ul> <p><u>Choix stratégique 3. Réaliser un choc de compétitivité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réforme profonde du secteur de l'électricité</li> <li>▪ La restructuration du secteur de la logistique</li> <li>▪ Mettre en place un cadre normatif des infrastructures d'accueil pour une offre de zones d'activité industrielles et de services</li> </ul> <p><u>Choix stratégique 4. Un cadre macroéconomique au service du développement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exploiter pleinement le potentiel de la loi organique relative à la loi de finances (LOF)</li> <li>▪ Développer les marchés des capitaux</li> </ul> <p><u>Choix stratégique 5. Faire émerger l'économie sociale comme pilier de développement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adopter un cadre fondateur pour la nouvelle économie sociale</li> <li>▪ Créer un nouveau statut juridique adapté à l'entreprise sociale</li> </ul>
<p><b>Axe 2 : un capital humain renforcé et mieux préparer pour l'avenir</b></p>	<p><u>Choix stratégique 1. Une éducation de qualité pour tous</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La création d'un Centre d'excellence du Professorat</li> <li>▪ Activer le Programme National de l'Evaluation des Acquis scolaires (PNEA)</li> </ul> <p><u>Choix stratégique 2. Un système d'enseignement universitaire, de formation professionnelle et de recherche axé sur la performance et porté par une gouvernance autonome et responsabilisante</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'accélération de l'opérationnalisation de la feuille de route relative aux cités de métiers et des compétences (CMC)</li> <li>▪ Mise en place d'un conseil scientifique indépendant</li> <li>▪ La mise en place d'un dispositif incitatif par l'impôt recherche</li> </ul> <p><u>Choix stratégique 3. Assurer l'accès aux services de santé de qualité et à la protection sanitaire comme droits fondamentaux des citoyens</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regrouper le CHU régional et l'ensemble des structures hospitalières régionales au sein d'un même établissement public autonome</li> <li>▪ Une refonte de la gouvernance sanitaire</li> <li>▪ La mise en œuvre d'une politique intégrée pour la prévention</li> <li>▪ Mettre en place une « Agence nationale de santé publique et de veille sanitaire »</li> </ul>
<p><b>Axe 3 : des opportunités d'inclusion pour tous et un lien social consolidé</b></p>	<p><u>Choix stratégique 1. Autonomiser les femmes et assurer l'égalité de genre et la participation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le renforcement de l'APALD dans ses prérogatives de promotion de la parité et de lutte contre les discriminations</li> </ul> <p><u>Choix stratégique 2. Favoriser l'inclusion et l'épanouissement des jeunes en multipliant les opportunités et voies de participation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en place un programme national intégré de la Jeunesse</li> <li>▪ Mettre en place un service civique national</li> <li>▪ Activer le conseil consultatif de la jeunesse et de la vie associative,</li> </ul> <p><u>Choix stratégique 4. Assurer un socle de protection sociale qui renforce la résilience, l'inclusion et matérialise la solidarité entre citoyens</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Couverture Sanitaire Universelle (CSU)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en place un mécanisme « Maroc Inclusion »</li> <li>▪ La mise en place du Registre Social Unique (RSU)</li> </ul>
<b>Axe 4 : des territoires résilients, lieux d'ancrage du développement</b>	<p><u>Choix stratégique 1 . Faire émerger un « Maroc des Régions » prospère et dynamique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La mise en place auprès des Walis d'une administration ad-hoc chargée des affaires régionales</li> <li>▪ Régionalisation de l'OFPPT</li> <li>▪ La régionalisation des services d'infrastructure</li> <li>▪ Autorités Régionales de Développement (ARD)</li> <li>▪ Développer des zones d'activités économiques régionales</li> <li>▪ Dynamiser les Sociétés de Développement Régional et Local</li> <li>▪ Créer des Conseils régionaux économiques, sociaux et environnementaux</li> </ul> <p><u>Choix stratégique 2 . Assurer une réorganisation innovante des échelons territoriaux et favoriser leur articulation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconnaître le douar comme unité territoriale de base</li> <li>▪ La création d'observatoire dédié à la collecte de l'information au niveau de chaque douar</li> <li>▪ Erigé le centre comme maillon administratif de proximité</li> <li>▪ Encourager l'intercommunalité au sein du territoire du cercle</li> <li>▪ La réforme de la réglementation de l'urbanisme dans le milieu rural</li> </ul> <p><u>Choix stratégique 3 . Favoriser un aménagement intégré des territoires, améliorer l'habitat et le cadre de vie, et renforcer la connectivité et la mobilité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adopter un « cadre de référence national pour le développement urbain »</li> <li>▪ Dynamiser Le Fonds d'accompagnement des réformes du transport urbain et interurbain (FART)</li> <li>▪ la mise en place d'un régulateur indépendant de logement social</li> <li>▪ La création de « land banks » territorialisés</li> </ul> <p><u>Choix stratégique 4. Préserver les ressources naturelles et renforcer la résilience des territoires au changement climatique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pacte de l'exemplarité de l'Administration</li> <li>▪ Le déploiement opérationnel de la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD)</li> <li>▪ Adoption d'une stratégie dédiée à l'économie verte</li> <li>▪ Mettre en place un plan de développement de l'aquaculture</li> <li>▪ Mettre en place un Programme Forêt</li> <li>▪ Réforme profonde de l'ONEE</li> <li>▪ Mettre en place une Agence Nationale de Gestion de l'Eau (ANGE)</li> <li>▪ Mettre en place d'un cadre réglementaire permettant l'intégration effective des eaux traitées dans la planification de l'eau</li> </ul>

*Tableau 10 : Quelques instruments spécifiques d'accompagnement du changement selon les axes de transformation*

Les instruments généraux et transversaux sont identifiés afin d'assurer les transformations ambitionnées, et ce à travers la définition des leviers de changement qui comptent des leviers de transformation et le pacte national pour le développement.

les Leviers du changement	Contenu	La portée/outil
<b>Les leviers de transformation</b>	<b>Le numérique</b>	<p><b>La portée :</b> Etablir une relation de confiance et de transparence entre Etat/Citoyen et Etat/Entreprise Transformer l'accès et la qualité des services publics</p> <p><b>les outils :</b> adopter une stratégie nationale numérique-Mettre à niveau les infrastructures numériques-Développer les plates formes numériques de services et de participation-former les</p>

		compétences- parachever le cadre institutionnel et légal
	<b>L'appareil administratif</b>	<p><b>la portée :</b> consolider le NMD et amorcer le conduite de changement au niveau national et territorial.</p> <p><b>outils :</b> refonte sur la base de neutralité, différenciation entre stratégique (champ politique)/régulation (champ administration), la promotion de la compétence, la transparence, la capacité d'initiative.</p> <p>renouvellement de la haute fonction publique nationale et locale- simplification des procédure- dynamiser la participation des entreprises et Etablissements publics- promouvoir la qualité des services publics</p>
	<b>Le financement</b>	<p><b>La portée :</b> la mobilisation des ressources financières conséquentes pour la mise en ouvre du NMD</p> <p><b>les outils :</b> une politique budgétaire alignée avec les objectifs du NMD- une politique budgétaire agile qui s'inscrit au moyen et long terme-une politique fiscale efficace- transformation structurelle rapide de l'économie faisant appel aux EEP, secteur privé national et international-cadre d'investissement attractif pour le secteur privé national et international</p>
	<b>Les marocains du monde</b>	<p><b>la portée :</b> le NMD concède une place de choix au marocain du monde, en fait, ils sont une force, et un atout dans ce processus de développement.</p> <p><b>les outils :</b> Mettre en œuvre les dispositions constitutionnelles relatives à la représentation des marocains du monde (CCME)- Mettre en place des approches incitatives des profils hautement qualifiés- renforcer les flux des MDM à travers le développement des outils financiers adaptés aux objectifs d'investissement du NMD- la mise en place d'une agence marocaine de l'action culturelle à l'étranger pour fédérer les efforts des acteurs et favoriser la mobilisation des MDM</p>
	<b>Les partenaires internationaux</b>	<p><b>la portée :</b> l'ouverture sur l'environnement régional et international</p> <p><b>les outils :</b> consacrer la position du Maroc comme un hub régional- mobilisation des partenariats internationaux- renforcer le Co partenariat de développement avec l'Afrique- approfondissement et diversification du partenariat privilégié avec l'Europe- renforcer la dimension atlantique de la politique extérieure du royaume, avec le conseil de coopération du golf, et avec les acteurs émergents.</p>
<b>Le pacte de développement</b>		<p><b>la portée :</b> Un mécanisme placé auprès du chef de l'Etat, qui pourrait avoir les missions suivantes : communiquer, mettre en œuvre, assurer la cohérence des stratégies et réformes, suivre et soutenir la conduite de changement.</p> <p><b>les outils :</b> Renforcer des fonctions de pilotage stratégique, de suivi et de conduite de changement)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offrir un cadre consensuel d'engagement des acteurs du développement autour d'une nouvelle ambition pour le pays et un référentiel commun qui guide et oriente l'action de tous les acteurs</li> <li>▪ Constituer un engagement moral et politique</li> <li>▪ Offrir un cadre pour le pilotage et le suivi de la mise en œuvre de la vision de développement du pays et d'appui à la conduite du changement</li> </ul>

*Tableau 11 : les leviers du changement*

Les leviers de transformation constituent un ensemble de capacités techniques, financières, et humaines susceptibles d'amorcer et d'accompagner la mise en œuvre du NMD.

La finalité du pacte de développement (instrument symbolique, stratégique et fonctionnel) est de renforcer les fonctions de pilotage stratégique et le suivi de conduite du changement, et offrir un référentiel commun et partagé par les acteurs du développement.

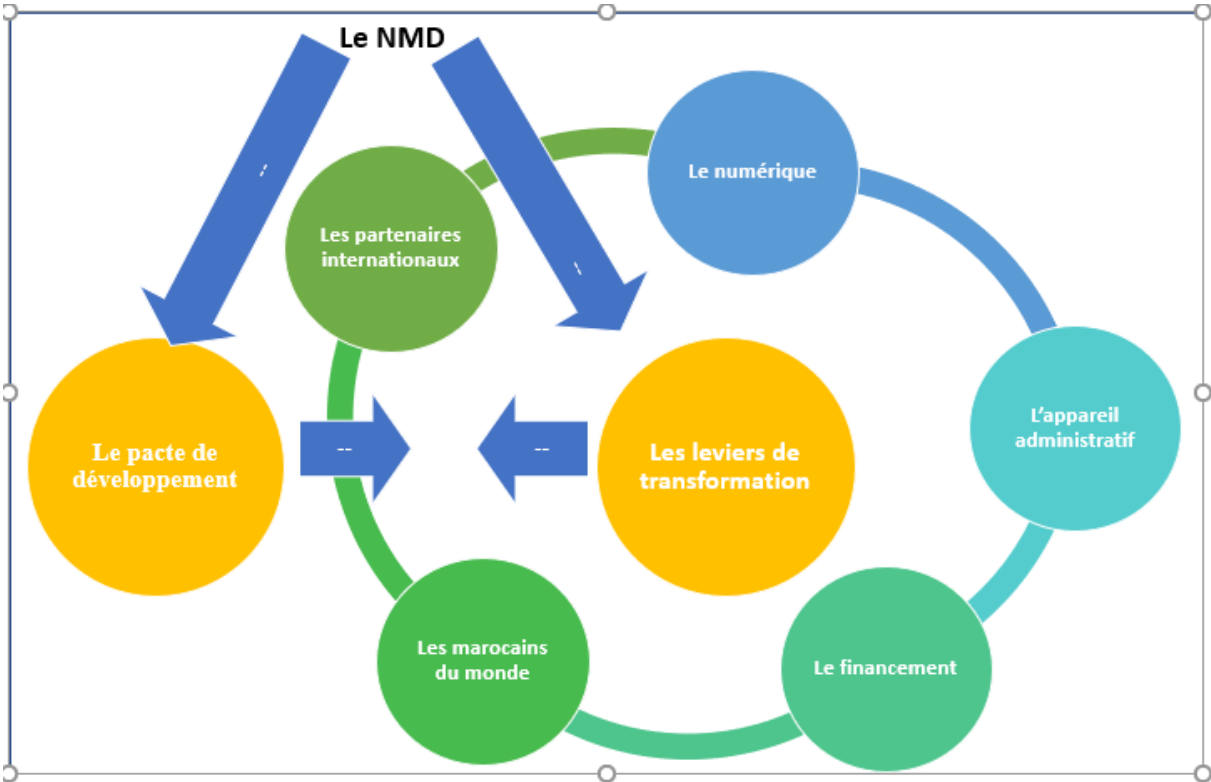


Figure 4: le système opérationnel NMD (accompagnement, suivi, et pilotage)

## **Conclusion**

Le référentiel du NMD se base, d'une part, sur un ensemble de principes constitutionnels prônés par la constitution de 2011, et d'autre part, sur une nouvelle perception cognitive du développement perçue par les différents acteurs du développement au Maroc.

S'inscrivant dans la continuité, il capitalise sur les points forts de l'expérience marocaine de développement ces deux dernières décennies, mais essaie aussi de dépasser les essoufflements et les insuffisances. Cette capitalisation est perceptible aussi bien au niveau de la conduite de changement, que de l'adoption/l'adaptation des instruments de changement.

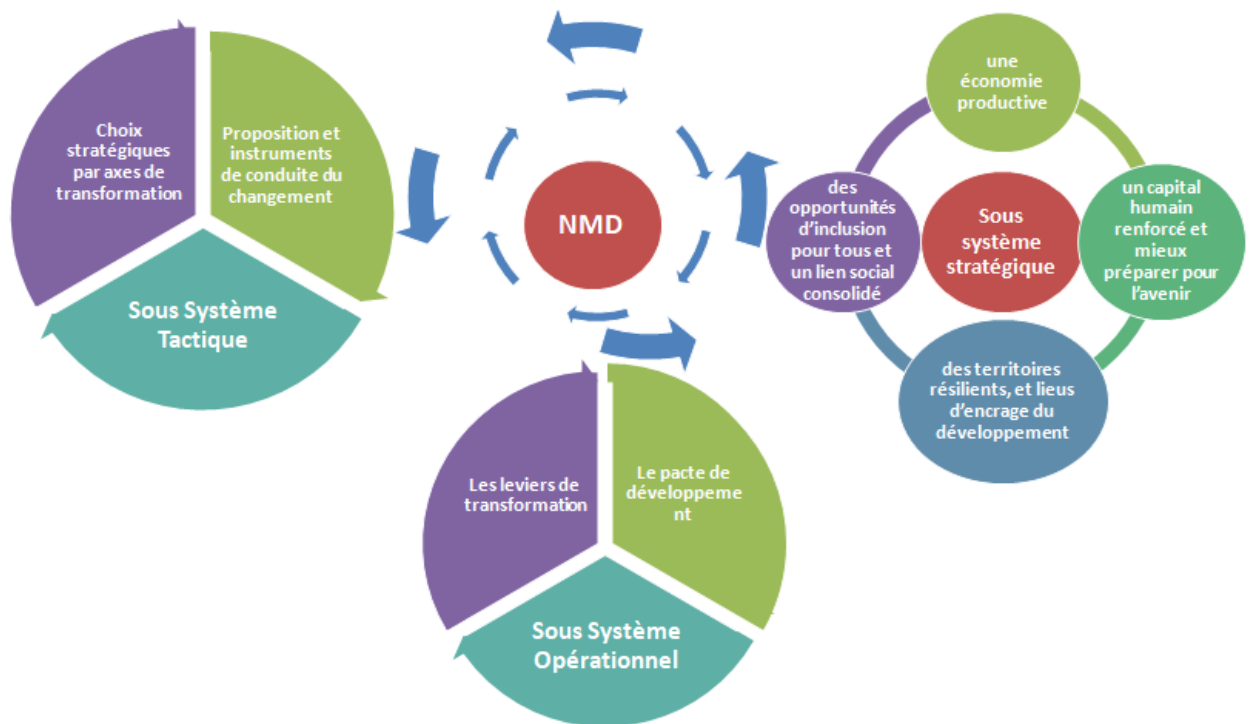
Le NMD prend en compte aussi le diagnostic psychologique et culturel qui peut constituer à la fois un facteur de blocage ou un catalyseur d'action. De fait, le processus de développement est fortement lié à une conduite de changement qui ne peut aboutir que grâce à une adhésion psychologique et culturelle des acteurs.

De plus, le NMD propose sa propre théorie d'action basée sur des axes de transformation, des choix stratégiques, et des propositions d'action concrètes.

Les leviers de transformation constituent de véritables politiques publiques transversales, et comporte des instruments de changement s'inscrivant dans la continuité ou opérant des ruptures : redynamiser des institutions spécifiques existantes, créer de nouvelles institutions, redynamiser une stratégie ou un programme, ou en créer un nouveau. Ils offrent aussi un cadre commun et partagé pour les parties prenantes à travers le pacte national de développement.

Il est certainement très tôt pour avancer une critique à l'égard du NMD, seule une lecture des différentes déclinaisons de ses axes de transformation, ainsi que les premières évaluations par indicateurs de performance, et la capacité de résilience des acteurs de développement vis-à-vis des écarts de résultats et de fonctionnement, nous permettra d'avancer une analyse de son impact sur l'Etat et le citoyen à moyen et long termes.

En effet, le NMD se présente comme un système ouvert, dont la mise en marche et l'efficacité de fonctionnement dépend d'une part, de l'adhésion, la synergie, la mise en œuvre, le suivi et le pilotage (sur la base d'un nouveau référentiel de développement), et d'autre part, sur la capacité d'action et de réaction de ses éléments (acteurs, sous systèmes, environnement...), et l'impact de ces boucles de rétroactions permanentes.



*Figure 5 : les sous systèmes du NMD*

### **Bibliographie :**

- Le nouveau modèle de développement, le rapport général, Avril 2021
- La constitution marocaine 2011