



# POUR UN MAROC ÉMERGENT

MÉMORANDUM DE 100 PROPOSITIONS  
POUR UN NOUVEAU MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

Prof. Ahmed IRAQI

SEPTEMBRE 2020

## Auteur

Ce mémorandum a été rédigé, dans son intégralité, par le Professeur Ahmed Iraqi ayant la qualité de Président fondateur de CENTRIS.

## Mention

Le présent document doit être cité de la manière suivante : « A. Iraqi, *Pour un Maroc émergent : mémorandum de 100 propositions pour un nouveau modèle de développement*, Centre de recherches internationales et stratégiques - CENTRIS, 2020 ».

## Traduction

Si une traduction de ce mémorandum est produite, veuillez ajouter à la mention de la source du document le déni de responsabilité suivant : Cette traduction n'a pas été réalisée par CENTRIS et ne doit pas être considérée comme une traduction officielle de ce dernier. CENTRIS ne saurait être tenu responsable du contenu de la traduction ni des erreurs éventuelles qu'elle pourrait contenir.

## Photo de couverture

La photo de couverture illustre la Tour Mohammed VI en cours de construction à Rabat, symbole d'un Maroc proactif et en quête d'émergence. La structure de l'édifice évoque une fusée sur son pas de tir, symbole de la volonté d'émergence exprimée par le royaume. La tour matérialise également le leadership marocain en matière d'énergies renouvelables puisqu'elle est conforme aux standards internationaux les plus élevés en termes de haute qualité environnementale. Cette illustration a été tirée du site web du groupe BESIX, mandaté pour la conception et la construction de la tour. <https://press.besix.com/lancement-imminent-des-travaux-de-construction-de-la-tour-mohammed-vi/>. L'image a été reproduite avec l'autorisation de BESIX et du client (Groupe Finance com). Autorisation nécessaire pour toute autre utilisation. © BESIX.

De la même manière, l'illustration vectorielle de l'ornement traditionnel marocain incarne l'attachement aux valeurs sacrées, culturelles et civilisationnelles du royaume. L'illustration a été téléchargée à partir du site web <https://vectorstock.com/19305494/>. © Vectorstock.

## Engagement environnemental

Dans un souci de protection de l'environnement, tous nos rapports sont publiés uniquement en version numérique. Ce qui se traduit par une baisse significative de notre consommation de papier, d'encre et d'énergie.

**Centre de Recherches Internationales et Stratégiques - CENTRIS**

Think Tank marocain indépendant

© 2020 CENTRIS. Tous droits réservés.

4, Avenue Fès, Rue Mohamed Abdou, Immeuble 29, Tanger, Maroc

Contact@thinkcentris.com

www.thinkcentris.com

ISBN : 978-9920-622-89-9



# SOMMAIRE

AVANT PROPOS	4
INTRODUCTION	5
I. RÉFORMER LE SYSTÈME DE SANTÉ	6
II. REFONDER LE MODÈLE ÉDUCATIF	8
III. BOOSTER LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE	11
IV. REPENSER LA GOUVERNANCE PUBLIQUE	12
V. ACCÉLÉRER LA TRANSITION DE L'ÉCONOMIE INFORMELLE	13
VI. OPTIMISER LE MARKETING PAYS	15
VII. CAPITALISER SUR L'EXPERTISE ÉNERGÉTIQUE	16
VIII. DÉVELOPPER UNE POLITIQUE SPORTIVE INTÉGRÉE	17
CONCLUSION	19
BIBLIOGRAPHIE	20



## AVANT PROPOS

---

La réflexion autour d'un nouveau modèle de développement au Maroc intervient à la croisée des chemins entre, d'une part, une volonté de changement exprimée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI ainsi que par toutes les composantes de la société et, d'autre part, une crise sanitaire planétaire provoquée par la pandémie de COVID-19 plongeant l'économie mondiale dans sa pire récession depuis la seconde guerre mondiale. Conséquemment, les défis du développement du royaume se voient davantage amplifiés avec les retombées de cette crise inédite qui n'a pas seulement révélé la fracture économique et sociale du pays mais l'a encore aggravée, ce qui rend la réinvention d'un nouveau modèle de développement encore plus impérieuse et indispensable.

Dans ce contexte, le présent mémorandum de propositions appelle à une réforme intégrale du modèle de développement marocain en prônant une rupture avec les politiques éphémères et les modes de gouvernance conventionnels actuels afin d'édifier un cercle vertueux de croissance inclusive et durable à même de réduire les inégalités croissantes et les écarts démesurés en termes de répartition des revenus et des richesses.

Concomitamment, il est nécessaire voire impératif d'appréhender lucidement le nouveau modèle de développement en tenant compte des acquis capitalisés par le royaume et ce, sur plusieurs niveaux. De la même manière, un tel processus de développement doit aller de pair avec les valeurs civilisationnelles fondamentales du

pays, de sorte qu'il en résulte une fertilisation croisée renforçant de plus belle son rayonnement international car aujourd'hui, plus que jamais, la culture dans toutes ses acceptions, est devenue inéluctablement le facteur d'influence le plus évident dans le schéma des vecteurs d'influence, d'autant plus que le royaume dispose d'un capital culturel bimillénaire riche et varié, ce qui constitue de nos jours un atout indéniable. À l'évidence, la richesse culturelle et identitaire du Maroc est source d'épanouissement et de fierté pour les marocains, néanmoins, ses atouts ne sont nullement exploités à leur juste valeur, ce qui rend la mise en place d'une stratégie de Nation Branding absolue et primordiale.

Ce mémorandum cherche à fournir une panoplie de pistes, de mesures et de propositions concrètes, en phase avec la réalité contemporaine du pays, en touchant aux secteurs d'activités les plus cruciaux, notamment la santé et l'éducation qui constituent le socle sur lequel se base toute dynamique de croissance mais qui alimentent toujours, de manière accentuée, les inégalités sociales au pays, faute d'une stratégie intégrée. Entretemps, ce document met également l'accent, entre autres, sur le rôle de la recherche scientifique dans la croissance économique et le développement durable tout en soulignant la vitalité d'opter pour l'innovation de rupture en tant que catalyseur de changement.

**Prof. Ahmed IRAQI**  
Président fondateur



## INTRODUCTION

---

Les progrès tous azimuts qu'a connus le Maroc, sous l'impulsion éclairée de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, sont évidents et indéniables, eu égard au rattrapage économique et social accompli jusqu'ici. Cependant, malgré les réformes, si importantes soient-elles, des déficits structurels dans différents domaines ont rendu cette transformation paradoxale en pérennisant les inégalités sociales et les disparités territoriales qui, ajoutées à l'essoufflement de l'économie, ont déclenché l'urgente nécessité de concevoir un nouveau modèle de développement en phase avec les exigences grandissantes de l'époque moderne et en harmonie avec les nouveaux paradigmes économiques, dont les contours se dessinent principalement autour de l'intelligence artificielle et de la digitalisation. Dès lors, le rétablissement d'une justice sociale et spatiale s'impose comme étant la pierre fondatrice de toute volonté d'émergence.

De surcroît, les enjeux contemporains tant internes qu'externes sont multiples et davantage plus enchevêtrés étant donné la complexité et la multidimensionnalité des défis du développement dans son ensemble. Par conséquent, cela implique une intégration globale et une cohérence systémique des stratégies sectorielles. Or, à côté de l'insuffisance des retombées positives des différents plans sectoriels mis en place jusqu'à nos jours, aucune conjonction intersectorielle n'est à signaler, ce qui a favorisé la défaillance du modèle de développement actuel et ce au-delà de sa caducité dogmatique et de son obsolescence systémique.

De fait, le potentiel de développement au royaume reste irrécusablement paradoxal et mitigé puisqu'il demeure tiraillé entre, d'une part, un sens élevé de patriotisme conjugué à une volonté collective de changement constructif, et d'autre part, une frustration sociale et politique manifeste, en particulier chez les jeunes, que même le souverain ne cesse de rappeler dans ses discours. Malgré ces contraintes, la stabilité économique et politique du Maroc est remarquable sachant qu'elle reste exceptionnelle comparativement aux pays de la région MENA et de l'Afrique. Cependant, en dépit de ses multiples avancées, ses perspectives de développement sont beaucoup plus ambitieuses et nécessitent une nouvelle vision stratégique inclusive au regard de l'arriération de son positionnement dans les indices mondiaux correspondant à plusieurs domaines, notamment en termes de développement humain (121<sup>ème</sup> en 2019), de qualité d'enseignement (136<sup>ème</sup> en 2018), d'innovation (74<sup>ème</sup> en 2019) et de corruption (80<sup>ème</sup> en 2019), ce qui altère sensiblement sa dynamique de croissance tout en dégradant au passage sa réputation internationale.

Considérant que « L'avenir d'un pays se prépare », cette contribution qui part de recommandations concrètes, réalistes et novatrices, essaie de faire le contour des priorités actuelles dans l'optique de dégager des solutions pérennes et à répercussions directes sur le bien-être de l'ensemble de la population, en vue d'inspirer le nouveau modèle de développement du royaume.



## I. RÉFORMER LE SYSTÈME DE SANTÉ

### SANTÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE SONT INTIMEMENT LIÉS

1. Instaurer une couverture sanitaire universelle (CSU) reposant sur l'exploitation des technologies numériques (système de santé numérique) de sorte à permettre à tous les citoyens d'accéder gratuitement aux services de soins de santé de base, ce qui doit participer, à terme, à édifier un système de santé intégré reposant sur un système national des données de santé, à gérer par une agence nationale des systèmes d'information de santé et dont l'exploitation permettra de mieux suivre l'évolution de l'état de santé des patients, d'améliorer la prévention et d'appuyer la recherche médicale.

#### DÉCLIC DU CHANGEMENT SYSTÉMIQUE

2. Offrir la gratuité du traitement à tous les citoyens nécessitant une chirurgie d'urgence ou un traitement contre le cancer, tous types confondus, vu le coût extrêmement cher des opérations chirurgicales et des traitements anticancer conjugués à la gravité de la maladie et ses conséquences multi-dimensionnelles sur la vie des malades sachant que l'accès aux soins médicaux d'urgence est un droit inaliénable.
3. Revoir la réglementation du système d'évacuation sanitaire relatif aux qualifications professionnelles exigées pour le personnel à bord, et à la modernisation et la maintenance du parc ambulancier et des équipements y afférents.
4. Augmenter le taux de couverture en termes d'effectif du personnel sanitaire actif pour les interventions en matière de soins de santé primaires en vue d'atteindre le seuil minimum de 23 professionnels de santé (Médecins, infirmiers et sages-femmes) pour 10.000 habitants conformément aux exigences de l'organisation mondiale de la santé (OMS) afin de remédier à la pénurie aigue dans ce sens, et dont le ratio national est de 7,3 médecins et de 9,2 infirmiers pour 10.000 habitants selon les statistiques du ministère de la santé en 2017. À cette fin, à côté de la création de nouvelles facultés de médecine, il faut augmenter la capacité d'accueil des facultés de médecine et des centres de formation privée des personnels de santé existants d'au moins 80%.
5. Multiplier par 3 la densité de lits d'hôpitaux publics sachant que le ratio actuel, selon les données de 2018, est de 9,9 lits par 10.000 habitants, pour envisager atteindre la moyenne mondiale de 27 lits par 10.000 habitants étant donné que la capacité litière mondiale ne cesse de croître pour accompagner la croissance démographique.
6. Repenser la gestion des établissements hospitaliers en dispensant le personnel de santé des tâches et des formalités administratives pour focaliser leurs efforts sur les services de soins et ce en recrutant des secrétaires administratifs médicaux.



7. Instaurer des règles de bonne gouvernance aussi bien au niveau des prestataires de soins appartenant au secteur public et privé qu'au niveau des établissements chargés de la couverture médicale tout en renforçant les missions d'inspection et d'audit.
8. Améliorer sensiblement la situation pécuniaire du personnel de santé opérant dans les établissements publics à travers une stratégie de rétention attrayante tout en imposant la restriction légale du cumul d'emplois pour maintenir leur performance et prévenir l'émigration massive des médecins marocains notamment vers l'Europe.
9. Adopter une politique incitative vis-à-vis du personnel de santé affecté dans les zones rurales mal pourvues, les plus enclavées et les plus défavorisées à travers des primes motivantes, des prises en charge en termes de logement et de transport, et des avantages de congés alléchants.
10. Mettre à niveau les infrastructures de santé publique et plus particulièrement le réseau des établissements de soins de santé de base (ESSB), tant au milieu urbain qu'au milieu rural, tout en remédiant au grand déséquilibre quantitatif et qualitatif de la répartition territoriale interrégionale et infrarégionale à la fois en termes de structures de soins et de personnel soignant.
11. Appliquer la loi n° 10-03 relative aux accessibilités pour améliorer l'accessibilité des établissements de santé publique (en termes de moyens d'information et de communication, et d'environnement physique) pour faciliter la communication et l'accès aux personnes à mobilité réduite, aux personnes avec déficience sensorielle et aux personnes en situation de handicap intellectuel.
12. Créer des centres permanents de don du sang au sein de chaque université pour alimenter continuellement les réserves de sang et encourager les étudiants universitaires à donner du sang en vue de mettre en place un pool durable de donateurs de sang volontaires non rémunérés tout en assurant une autosuffisance nationale et régionale en produits sanguins sachant que la proportion des donateurs de sang rapportée à la population totale est estimée à 0,9%, ce qui reste en dessous de la proportion de 1 à 3% recommandée par l'OMS. Selon les statistiques du ministère marocain de l'enseignement supérieur, le nombre total d'inscrits dans les universités publiques au titre de l'année 2019-2020 dépasse les 919.000 étudiants. Si on considère que le tiers uniquement est éligible au don du sang, en l'occurrence près de 306.000 étudiants, cela équivaldrait presque au nombre total de donateurs de sang en 2018 au Maroc, soit 321.336 donateurs, d'où le potentiel d'une telle mesure.
13. Mettre en place des mesures de lutte contre le marché noir de la santé, et plus particulièrement la corruption pour l'accès aux soins médicaux dans les établissements publics de santé. Ce secteur figure parmi les plus touchés par ce fléau généralisé au royaume.



14. Augmenter la part du budget de la santé en proportion du PIB pour atteindre la moyenne mondiale des dépenses de santé ainsi que le ratio recommandé par l'OMS qui s'établit à 9,9% du PIB au moment où les dépenses du Maroc à ce titre n'ont pas dépassé 5,2% du PIB en 2018 selon les statistiques du haut-commissariat au plan.
15. Assurer une meilleure protection contre l'exposition au tabac en améliorant le cadre réglementaire interdisant le tabagisme dans les lieux publics ainsi que la vente du tabac aux mineurs.

## II. REFONDER LE MODÈLE ÉDUCATIF

L'ÉDUCATION EST LA BASE DE DÉVELOPPEMENT DE LA SOCIÉTÉ

16. Adopter une méthode d'enseignement disruptive en changeant de paradigme pédagogique à travers le passage d'un système éducatif national caduque et rigide, reposant essentiellement sur la mémorisation et une logique d'intrants (finalisation du programme scolaire) à un système innovant et émancipateur, basé sur le développement des capacités de raisonnement, d'analyse et de créativité des apprentis et sur une logique de résultat (taux de réussite, compétences cognitives et non cognitives acquises) et ce à partir du cycle maternel étant donné que les conditions de vie pendant la petite enfance et notamment l'éducation, la protection et le soutien reçus, auront des répercussions durables, déterminantes et quasiment irréversibles sur l'évolution physique, psychique, cognitive et sociale des apprentis.

DÉCLIC DU CHANGEMENT SYSTÉMIQUE

17. Appliquer la pédagogie alternative et plus particulièrement la pédagogie Montessori comme méthode d'apprentissage généralisée au niveau des cycles maternel et primaire, dans tous les établissements scolaires publics et privés, afin d'adhérer aux mécanismes naturels et intuitifs de l'apprentissage humain et tirer profit, en même temps, du travail collectif au sein des classes pour réduire les écarts de performance entre les élèves tout en exploitant leurs capacités cognitives à leur plein potentiel.
18. Adapter en permanence la pédagogie d'enseignement et les curricula en tenant compte des nouvelles avancées scientifiques en matière de neuroscience éducationnelle et de pédagogie éducative ainsi que des recommandations des enseignants, et non pas dépendamment des orientations politiques des partis en pouvoir quitte à hypothéquer l'avenir des générations montantes.





19. Faire reposer le système éducatif national, à partir de la maternelle jusqu'au cycle secondaire, sur une politique linguistique trilingue (Arabe, Anglais et Français) et ce à part égale, tout en laissant la possibilité du choix optionnel d'apprendre la langue Amazigh, deuxième langue officielle du royaume, à partir de la maternelle.
20. Instaurer une compétition nationale annuelle reconnaissant la performance et récompensant les meilleurs enseignants par cycle d'études au niveau local, régional et national pour encourager le corps enseignant à parfaire sa pédagogie d'enseignement.
21. Optimiser le rapport élèves/enseignant en limitant la taille des classes en primaire et en secondaire à 20 élèves au maximum dans l'objectif d'améliorer sensiblement à la fois les résultats scolaires des apprentis et le rendement des enseignants selon les normes et recommandations en la matière.
22. Fonder un système de récompense de réussite scolaire permettant aux familles les plus nécessiteuses inscrites au registre social national de bénéficier de primes financières semestrielles dépendamment des résultats scolaires de leurs enfants, du primaire jusqu'au secondaire.
23. Mettre en place et exiger la participation à des programmes de développement professionnel et à des dispositifs de formation continue en pédagogie et psychopédagogie d'enseignement non plus génériques mais bien personnalisés et ce pour tous les enseignants des établissements scolaires publics tout en les comptabilisant dans le système de promotion de grade.
24. Instituer des écoles publiques de loisirs post-école à accès ouvert et gratuit basées sur le triptyque culture, sport et citoyenneté dans le but d'exploiter bénéfiquement le temps libre des élèves et prévenir les actes de petite délinquance et d'addiction aux produits addictes tout en participant à l'éducation d'une génération de citoyens instruite, cultivée et engagée.
25. Passer d'un système de rémunération caduc reposant sur l'ancienneté de l'enseignant à un système basé fondamentalement sur le mérite, l'innovation pédagogique, le taux de réussite en classe et l'encouragement à la performance.
26. Implémenter un système numérique quadripartite de mise en relation, d'évaluation et de suivi entre les enseignants, l'administration scolaire, les élèves et les parents pour mieux cadrer et faire réussir la scolarité des enfants.
27. Doter toutes les écoles publiques d'un système de soutien scolaire et de remédiation dédié aux élèves en difficulté d'apprentissage dans l'objectif de lutter précocement contre les lacunes et les difficultés scolaires dès le cycle primaire.



28. Établir un programme national de réaménagement ergonomique et de modernisation des établissements scolaires publics en vue de répondre aux exigences architecturales fondamentales des structures scolaires modernes au regard des avancées architecturales et des meilleures pratiques internationales en la matière.
29. Investir massivement dans les outils technologiques et numériques, à partir de la maternelle, que ce soit en termes de technologies pédagogiques ou de matières à enseigner en initiant les enfants apprentis au monde du digital, de la robotique et de l'intelligence artificielle.
30. Reprogrammer l'horaire scolaire du primaire au secondaire en l'arrêtant entre 08 :00 et 13 :00 afin de limiter les déplacements des enseignants et des élèves pour optimiser leur rendement et leur laisser une marge de temps libre pour les activités de loisir. L'alourdissement ou l'accumulation des matières, comme préconisé par les multiples réformes pédagogiques, n'a jamais été une solution pour améliorer la qualité de l'éducation et des résultats scolaires. Cet horaire permet également aux enfants de s'habituer à se lever et à dormir tôt.
31. Créer des classes scolaires intégratives et autres inclusives au sein de toutes les écoles publiques au profit des élèves handicapés mentaux, psychiques et sensoriels pour faciliter leur adaptation pédagogique, leur participation dans les activités de la vie sociale et relationnelle et leur intégration au sein du milieu scolaire ordinaire.
32. Imposer la scolarité obligatoire à tous les enfants, y compris à ceux aux besoins spécifiques, à ceux souffrant de difficulté scolaire et aux filles mariées à un jeune âge en particulier dans le milieu rural et ce dès l'âge de 4 ans et jusqu'à l'âge de 17 ans dans un souci d'élévation du niveau de scolarisation et de prévention de décrochage scolaire.
33. Installer des crèches publiques à accès gratuit en particulier dans les quartiers populaires pour permettre aux jeunes mamans défavorisées de retourner au travail tout en favorisant l'intégration des jeunes enfants dans le milieu scolaire, sachant que la garde des nouveau-nés et des enfants est l'une des principales causes du retrait des femmes du marché du travail.
34. Mettre en place dans toutes les écoles publiques, tous niveaux confondus, des cellules permanentes d'accompagnement psycho-social aux élèves les plus vulnérables psychologiquement et socio-économiquement afin de lutter contre le décrochage et l'échec scolaire.
35. Permettre aux instituteurs retraités de dispenser des heures supplémentaires, rémunérées par l'État, dans le cadre des programmes de soutien scolaire et de remédiation organisés au sein des écoles publiques.



### III. BOOSTER LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

#### LA RECHERCHE EST UN ACCÉLÉRATEUR DE RÉFORMES

**36.** Augmenter les dépenses intérieures de Recherche & Développement (DIRD) en revoquant à la hausse le budget public alloué à la recherche scientifique de 0,8% (2017) à 3% du PIB comme c'est le cas pour les pays investissant le plus dans la R&D, et l'associer à une augmentation budgétaire annuelle systématique et ininterrompue.

#### DÉCLIC DU CHANGEMENT SYSTÉMIQUE

**37.** Placer auprès de la cour des comptes, une commission permanente d'évaluation des organismes de recherche récipiendaires des subventions publiques en vue d'effectuer un audit budgétaire régulier et un examen minutieux des résultats escomptés, corrélativement au rôle joué par l'instance nationale d'évaluation relevant du conseil supérieur de l'éducation.

**38.** Faire reposer les nominations aux postes de responsabilité dans les établissements publics d'enseignement supérieur sur les compétences scientifiques et managériales des candidats et non pas sur leur appartenance partisane et politique.

**39.** Encourager et généraliser dans tous les établissements d'enseignement supérieur l'allocation de primes et de gratifications aux auteurs (Professeurs, Doctorants et Postdoctorants) de publications indexées Scopus ou Web of Science et de brevets d'invention.

**40.** Doter les doctorants d'un statut professionnel de chercheur à part entière, ce qui implique l'allocation d'une rémunération mensuelle fixe parallèlement aux primes de publication en vue d'améliorer considérablement leurs conditions de travail ainsi que la concrétisation de leurs recherches tout en luttant contre le taux alarmant d'abandon de thèse, équivalent à 90%.

**41.** Programmer en première année de thèse dans toutes les disciplines, des modules de formation en méthodologie de recherche et en rédaction scientifique dont la validation par des examens est obligatoire pour la progression dans le cursus doctoral.

**42.** Revoir le processus de sélection des futurs doctorants en exigeant la maîtrise de l'anglais et l'interdiction du cumul d'activités professionnelles mis à part l'enseignement et la recherche.

**43.** Augmenter la représentation des doctorants dans les conseils des universités et des établissements à vocation scientifique pour qu'ils puissent défendre leurs intérêts et améliorer continuellement leurs conditions de travail.



44. Revaloriser le statut de l'enseignant-chercheur, non revu depuis les années 90, pour améliorer sa condition salariale tout en précisant ses droits et obligations au regard des spécificités du contexte académique moderne.
45. Exiger la publication annuelle d'au moins un article indexé Scopus ou Web of Science à tous les enseignants-chercheurs des universités publiques, tous grades confondus, sachant que la moyenne annuelle actuelle des publications dans des revues indexées est de 0,47% par enseignant.
46. Compter l'innovation pédagogique parmi les facteurs d'évolution de carrière des enseignants chercheurs pour remédier à la caducité des méthodes d'enseignement et d'évaluation actuelles.
47. Programmer des formations initiales et continues en pédagogie universitaire au profit de tous les enseignants-chercheurs nouvellement recrutés tout en prévoyant des modalités d'évaluation de la qualité d'enseignement par les étudiants.

## IV. REPENSER LA GOUVERNANCE PUBLIQUE

### QUI DIT BONNE GOUVERNANCE DIT COMPÉTENCE ET TRANSPARENCE

48. Instaurer un haut conseil de nomination aux hautes fonctions publiques, doté d'un statut indépendant, et dont la seule prérogative est d'affecter et d'évaluer les candidats les plus compétents et les plus méritants à tous les postes de haute responsabilité et ce loin des considérations partisans et politiques habituelles.

### DÉCLIC DU CHANGEMENT SYSTÉMIQUE

49. Réformer le système de rémunération du secteur public pour attirer et retenir les meilleurs talents marocains en particulier dans la haute fonction publique au moment où moins de 4% des diplômés des grandes écoles nationales et étrangères intègrent le secteur public.
50. Amorcer une stratégie nationale de digitalisation des services publics à travers la dématérialisation des échanges au niveau des services de proximité, la digitalisation des requêtes des citoyens, la mise en place de réseau wifi public et l'archivage électronique. Ce qui aura pour effet, entre autres, de désenclaver les localités isolées, d'optimiser les délais de traitement des demandes des citoyens et d'améliorer le rendement des fonctionnaires.



51. Mettre en place au profit des fonctionnaires en front office des primes de satisfaction des citoyens à travers l'installation de bornes de mesure de satisfaction dans tous les espaces publics offrant un service administratif. Cette solution aura pour effet de motiver les fonctionnaires et d'améliorer l'expérience des citoyens.
52. Considérer en priorité les apports et les résultats de la recherche académique en rapprochant les modes de gouvernance publique aux recommandations académiques vérifiées empiriquement dans le contexte marocain et émises par des experts en la matière.
53. Interdire à tous les élus et à tous les hauts fonctionnaires d'État d'exercer des activités de conseil ou à caractère commercial pendant toute la durée de leur mandat en vue de lutter contre les conflits d'intérêt.
54. Réformer la réglementation nationale des marchés publics et créer une commission nationale des marchés publics, permanente et indépendante, chargée de l'étude systématique et conjointe, concomitamment avec l'établissement commanditaire (État, Établissements et Entreprises publics et Collectivités territoriales), des offres des soumissionnaires.
55. Légaliser et autoriser les pétitions révocatoires d'élus et de hauts fonctionnaires d'État par des pétitions digitales dont le nombre de signataires exigé dépendra du périmètre géographique de responsabilité du sujet à déchoir.
56. Créer une entité nationale indépendante dédiée à la projection stratégique à long terme du pays dans le but d'inspirer les plans sectoriels et les politiques économiques initiés par le gouvernement.

## V. ACCÉLÉRER LA TRANSITION DE L'ÉCONOMIE INFORMELLE

### UN CHANTIER AUX BIENFAITS MULTIPLES

57. Mettre en œuvre une politique publique transitoire intégrée et limitée dans le temps incitant, avec une force obligatoire, tous les acteurs de l'économie informelle à déclarer leur activité, en combinant incitations économiques, mesures préventives et sanctions effectives. Cette politique devra être précédée et accompagnée d'une vaste campagne de communication à l'échelle nationale.

### DÉCLIC DU CHANGEMENT SYSTÉMIQUE



- 58.** Simplifier et rationaliser les procédures d'enregistrement tout en réduisant les coûts de mise en conformité en mettant en place des guichets uniques d'assistance et de déclaration à côté de dispositifs simplifiés de calcul et de paiement de l'impôt, des cotisations et des contributions sociales obligatoires.
- 59.** Faciliter l'accès des micros et petites unités économiques aux marchés publics à travers des quotas tout en adaptant les procédures et les volumes des marchés et en programmant des formations et des conseils sur la participation aux appels d'offres publics.
- 60.** Monter des dispositifs de formation adaptés et accessibles aux anciens acteurs de l'informel, pour les initier à la législation de travail, à la réglementation fiscale, à l'entrepreneuriat et au développement des soft-skills.
- 61.** Améliorer le système d'inspection de travail actuel en introduisant de nouvelles cellules couvrant expressément les activités soupçonnées d'exercer dans l'économie informelle. Ce dispositif de contrôle et de prévention peut être complété par le déploiement d'une police économique.
- 62.** Élaborer un régime fiscal allégé propre aux unités économiques récemment déclarées, que ce soit en termes d'impôt ou de cotisations sociales.
- 63.** Favoriser et faciliter l'accès aux services financiers tels que les crédits, les assurances, les services de paiement et les mécanismes de garantie de sorte à ce qu'ils soient adaptés à la taille et aux besoins des unités économiques nouvellement formellement enregistrées.
- 64.** Renforcer l'attractivité de l'emploi formel et les avantages économiques et sociaux qu'il accorde à travers des campagnes de sensibilisation élargies.
- 65.** Veiller à ce que les sanctions civiles ou pénales prévues dans le cadre de la politique publique transitoire de l'économie informelle vers l'économie formelle en cas d'infraction soient strictement appliquées.
- 66.** Réduire substantiellement l'économie liquide (cash Economy) en encourageant le paiement électronique (virement électronique, terminaux de paiement électronique, paiement sans contact, paiement mobile et E-commerce) pour inciter à la déclaration formelle.
- 67.** Assécher la contrebande et la contrefaçon en durcissant la législation y afférente et en renforçant les mécanismes de contrôle au niveau des frontières, des routes, des commerces et des dépôts.



## VI. OPTIMISER LE MARKETING PAYS

### INSTITUTIONNALISER ET HARMONISER LA MARQUE MAROC

**68.** Instituer un établissement public chargé exclusivement d'instrumenter et de mettre en convergence la vision et toutes les stratégies promotionnelles du royaume dont les atouts intrinsèques sont notables et nombreux au regard de son capital immatériel et de son histoire millénaire, à travers l'émission de recommandations stratégiques et de rapports de veille stratégique et d'intelligence économique.

#### DÉCLIC DU CHANGEMENT SYSTÉMIQUE

**69.** Impliquer et exploiter le potentiel qualitatif et quantitatif de la diaspora marocaine dans le processus du nation branding à travers la création, via le ministère chargé des marocains résidant à l'étranger, d'un réseau international de ressortissants marocains mobilisés expressément à cet effet.

**70.** Modéliser et développer une "Marque Maroc" compacte valorisant les atouts multidimensionnels du royaume et impliquant aussi bien l'intégralité des acteurs publics que l'ensemble des acteurs privés (entreprises et société civile) ainsi que la diaspora marocaine.

**71.** Accompagner la commercialisation et la promotion internationale des produits "Made in Morocco" les plus compétitifs et les plus prometteurs.

**72.** Former les hauts responsables publiques aux fondamentaux et aux meilleures pratiques du Marketing pays dès leur prise de fonction afin de prendre en considération, de manière systématique, les enjeux promotionnels du royaume dans toutes leurs décisions.

**73.** Capitaliser sur les efforts soutenus et consentis en matière de candidature pour l'organisation de manifestations événementielles internationales et continentales (agenda onusien, compétitions sportives, festivals culturels, congrès scientifiques, foires et salons internationaux) dans le but de renforcer la visibilité du Maroc sur l'échiquier mondial.

**74.** Maximiser l'implantation des centres culturels marocains à l'étranger dans l'optique de renforcer la dissémination de la marque Maroc et de mieux contribuer à la dynamique culturelle des marocains résidant à l'étranger.

**75.** Financer et promouvoir la production de films, de documentaires, d'ouvrages, de monographies et d'écrits qui font découvrir l'histoire et la culture marocaine en plusieurs langues.



76. Subventionner la création de Think Tanks marocains en vue d'alimenter la réflexion sur le positionnement du Maroc dans l'espace mondial et d'y apporter des solutions et des recommandations politiques innovantes.

## VII. CAPITALISER SUR L'EXPERTISE ÉNERGÉTIQUE

### POUR EXPLOITER UN GISEMENT DE RESSOURCES EXCEPTIONNEL

77. Faire des énergies renouvelables le principal secteur d'activité stratégique du royaume tenant compte de ses potentialités, à la fois pour assurer une indépendance énergétique permanente, pour réduire la facture énergétique et pour amorcer une exploitation industrielle rentable à travers l'exportation d'électricité et d'hydrogène.

### DÉCLIC DU CHANGEMENT SYSTÉMIQUE

78. Implémenter une vraie fiscalité verte déclinée sous forme de mesures fiscales, financières et réglementaires incitatives accompagnant la transformation énergétique au sein du tissu économique marocain.
79. Considérer l'efficacité énergétique comme un critère de sélection parmi les termes de référence des marchés publics tout en lui attribuant un coefficient significatif.
80. Encourager l'autoproduction énergétique en dotant les toits, les parkings aériens et les surfaces inexploitées de tous les bâtiments publics (administrations, collectivités, établissements et entreprises) de centrales photovoltaïques en autoconsommation.
81. Dupliquer les installations du projet du complexe solaire Noor Ouarzazate dans d'autres régions à très fort potentiel solaire.
82. Restructurer l'administration du marché de l'électricité pour mieux accompagner la transition énergétique du royaume et les perspectives économiques qui s'y profilent, notamment en adoptant une loi réglementant tous les aspects de cette transition tout en séparant juridiquement entre tous les acteurs du secteur (producteurs, transporteurs, distributeurs et commerçants).
83. Éliminer les entraves réglementaires à la commercialisation d'électricité sur les réseaux de moyenne et basse tension et favoriser le développement d'acteurs dans le domaine de la production et de la distribution des énergies renouvelables.





84. Mettre au point un programme de subvention pour le renouvellement du parc de taxis dans ses deux catégories en véhicules électriques.
85. Remplacer progressivement les 152.957 véhicules de fonction composant le parc automobile de l'État, toutes fonctions publiques confondues, par des véhicules électriques.
86. Maximiser le recours aux voitures électriques en accordant des exonérations et des réductions fiscales aux acquéreurs de véhicules propres (auto, moto, camion, caravane, bateau).
87. Inciter les communes urbaines à opter pour des prestataires de transports publics en véhicules électriques et ce sur tous les réseaux de transport en commun.
88. Investir dans le développement de l'industrialisation de l'hydrogène vert, qualifié de pétrole vert, étant donné que le royaume figure parmi les cinq pays à plus fort potentiel pour la production des combustibles verts dans le monde.
89. Accélérer la concrétisation des orientations stratégiques des programmes du plan national de l'eau (2020-2050).
90. Faire redémarrer La SAMIR, unique raffineur national qui assurait les deux tiers de la demande intérieure des produits raffinés et une grande capacité de stockage, à travers la reprise d'une majorité de ses actions par l'État, dans le but de rétablir les équilibres concurrentiels et de faire diminuer la facture énergétique et le déficit de la balance commerciale.

## VIII. DÉVELOPPER UNE POLITIQUE SPORTIVE INTÉGRÉE

### ÉTABLIR UN MODÈLE SPORTIF PRÔNANT LE SPORT PROFESSIONNEL

91. Mettre en vigueur les dispositions prévues à l'article 2 de la loi 30-09 relative à l'éducation physique et aux sports et qui prévoit l'obligation de l'éducation physique au sein des établissements d'éducation et d'enseignement scolaire public ou privé, des établissements de formation professionnelle publique ou privée, des établissements pénitentiaires ainsi qu'au sein des universités et des établissements d'enseignement supérieur public ou privé pour enraciner la culture sportive chez les citoyens.

### DÉCLIC DU CHANGEMENT SYSTÉMIQUE



92. Instaurer un haut conseil du sport pour mettre en harmonie, contrôler et suivre les différents chantiers envisagés par les multiples acteurs du sport. Cette instance devra également développer l'économie du sport, promouvoir le patrimoine sportif national et impulser la diplomatie sportive marocaine.
93. Considérer la performance sportive comme un critère d'octroi d'aide financière et de bourses d'études au profit des étudiants universitaires tout en lui accordant une pondération significative.
94. Élever le niveau de compétition dans les championnats universitaires en exigeant la participation de sportifs réguliers (semi-professionnels) et en allouant des primes de victoire motivantes.
95. Créer au sein de chaque université, une cellule permanente de repérage et de sélection de talents chez les jeunes sportifs.
96. Redéfinir l'éducation physique et sportive comme une matière fondamentale dans les programmes scolaires et universitaires et lui attribuer un coefficient de notation élevé.
97. Réduire les disparités territoriales en termes d'infrastructures sportives et équiper les écoles et les universités publiques et privées d'infrastructures sportives répondant aux normes internationales et permettre leur exploitation encadrée par les élèves et les étudiants.
98. Développer le handisport, rendre les installations sportives accessibles aux sportifs en situation de handicap et créer des centres paralympiques de haut niveau dans toutes les régions du royaume.
99. Revoir le cadre juridique règlementant le sport pour encourager le professionnalisme et le sport de haut niveau.
100. Appuyer la mise en place de programmes de formation diplômants se rapportant aux métiers du sport en y introduisant des filières dédiées spécialement aux sportifs de haut niveau.



## CONCLUSION

---

Le présent mémorandum a focalisé sa contribution sur huit axes considérés comme étant vitaux et stratégiques pour l'édification d'un nouveau modèle de développement capable de faire hisser le Maroc parmi les pays émergents.

Toutefois, un intérêt considérable a été accordé à trois secteurs particuliers, en l'occurrence, la santé (15 propositions), l'éducation (20 propositions) et les énergies renouvelables (14 propositions) étant donné les lacunes et les potentialités enregistrées dans ce sens.

La combinaison de ces propositions vise à déclencher une thérapie de choc capable de métamorphoser en profondeur voire radicalement des secteurs qui ont été sujets, depuis plus de deux décennies, à plusieurs révisions et réformes sans conséquences significatives, d'où la nécessité d'adopter l'innovation de rupture en tant que levier de transformation.

Nous considérons l'amélioration de l'accès aux soins comme un vecteur de développement global et durable au moment où toutes les études attestent de la présence d'une causalité circulaire entre progrès de santé et développement. Nous considérons à cet effet que l'instauration d'une couverture sanitaire universelle reposant sur un système de santé numérique métamorphosera sensiblement le système sanitaire marocain. Cependant, une telle mesure de par sa nature systémique devra disposer de l'appui nécessaire de tous les acteurs concernés pour sa réussite et sa mise à l'échelle au niveau national.

Par ailleurs, nous avons consacré une grande partie de nos propositions à l'éducation qu'on estime être à la base de toute transformation sociale et de toute amélioration substantielle.

Nous proposons ainsi l'adoption d'une méthode d'enseignement disruptive en changeant de paradigme pédagogique à travers le passage d'un dogme éducatif caduc, reposant essentiellement sur la mémorisation et une logique d'intrants à un système novateur et émancipateur, basé sur le développement des capacités de raisonnement, d'analyse et de créativité des apprentis et sur une logique de résultat.

Entretemps, nous avons recommandé l'application de la pédagogie alternative et plus spécifiquement la pédagogie Montessori comme méthode d'apprentissage généralisée au niveau des cycles maternel et primaire, afin d'adhérer aux mécanismes intuitifs de l'apprentissage humain.

Enfin, dans le but de déclencher un déclic de changement systémique dans le domaine énergétique, nous estimons à la base des potentialités exceptionnelles du royaume notamment en termes de gisement solaire et éolien, que les énergies renouvelables devront constituer le principal secteur d'activité stratégique du Maroc, à la fois pour assurer une indépendance énergétique pérenne, pour réduire la facture énergétique et le déficit de la balance commerciale et pour amorcer une exploitation industrielle rentable à travers l'exportation des ressources énergétiques.



## BIBLIOGRAPHIE

---

Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), *L'économie informelle : impact sur la compétitivité des entreprises et propositions de mesures d'intégration*, 2018

Conseil économique, social et environnemental, *Accélérer la transition énergétique pour installer le Maroc dans la croissance verte*, 2020

Conseil économique, social et environnemental, *Les soins de santé de base : vers un accès équitable et généralisé*, 2013

Conseil économique, social et environnemental, *Rapport annuel 2018*, 2018

Cour des comptes, *Rapport annuel 2018*, 2019

Groupe de la Banque mondiale, *Le Maroc à l'horizon 2040 : investir dans le capital immatériel pour accélérer l'émergence économique*, 2018

Groupe de la Banque mondiale, *Mettre fin à la pauvreté, investir dans les opportunités*, 2019

Institut royal des études stratégiques, *Sécurité alimentaire et sanitaire face au changement climatique : essai pour une stratégie d'adaptation, dans le cadre d'une gouvernance intégrée au Maroc*, 2014

Ministère de la santé, *Enquête nationale sur la population et la santé familiale (ENPSF)*, 2018

Ministère de la santé, *Livre blanc - Pour une gouvernance du secteur de la santé*, 2013

Ministère de la santé, *Stratégie sectorielle de santé 2012-2016*, 2012

Observatoire national du développement humain, *Santé, vision 2020*, 2007

Organisation mondiale de la santé, *Étude sur le financement des soins de santé au Maroc*, 2007

Organisation mondiale de la santé, Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, *Vers 100% de dons de sang volontaires*, 2011

Organisation mondiale de la santé, Ministère de la santé, *Évaluation des fonctions essentielles de santé publique*, 2016

Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration, *Rapport sur les ressources humaines de la loi des finances 2019*, 2019

Secrétariat du Partenariat Énergétique Maroc-Allemand, Ministère de l'Énergie, des Mines et du Développement Durable, *Les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique au Maroc : contexte et accès au marché*, 2017



### À propos de CENTRIS

Le centre de recherches internationales et stratégiques - CENTRIS est un think tank marocain indépendant créé en 2014 dont la vocation est de produire des analyses pointues et des perspectives innovantes sur des sujets liés à la géoéconomie, au management stratégique et au commerce international. CENTRIS s'inspire de son ADN académique vu la composition de ses membres chercheurs, tous issus du monde universitaire, d'où son initiative portant sur la création d'un centre de formation approfondie dont la mission est d'aiguiser et de consolider les connaissances des chercheurs et des dirigeants du public et du privé pratiquant et menant des réflexions autour des questions relatives aux axes de recherche du centre.

**Centre de Recherches Internationales et Stratégiques - CENTRIS**  
Think Tank marocain indépendant

© 2020 CENTRIS. Tous droits réservés.

**ISBN : 978-9920-622-89-9**

