

Idées débat
pour un
« Nouveau Modèle de Développement du Maroc »

« Jeune homme, prends et lis. Si tu peux aller jusqu'à la fin de cet ouvrage, tu ne seras pas incapable d'en entendre un meilleur. Comme je me suis moins proposé de t'instruire que de t'exercer, il m'importe peu que tu adoptes mes idées ou que tu les rejettes, pourvu qu'elles emploient toute ton attention. Un plus habile t'apprendra à connaître les forces de la nature ; il me suffira de t'avoir fait essayer les tiennes. »

Denis Diderot ; *Pensées sur l'interprétation de la nature*

Préambule

Alors que Sa Majesté le Roi Mohamed VI, que Dieu l'assiste, a lancé un débat d'idées et mis en place une commission spéciale pour le nouveau modèle de développement du Maroc, le virus Covid-19 a frappé.

Sans ce virus incongru et mal venu, pourtant dans le champ des événements possibles selon la théorie du Cygne Noir^{*}, et sans le confinement qu'il a imposé je ne me serais probablement jamais résolu à participer à ce débat qui me tenait pourtant à cœur. Car je fais partie de ceux qui donnent le bénéfice du doute, malgré des déceptions et contre-exemples antérieurs, et considèrent qu'a priori ceux en charge sont des professionnels avec des têtes bien faites. Mon apport ne serait alors que redondant, ou pire, perçu comme une immixtion.

Confinement aidant, j'ai décidé de plonger dans le débat, sans prétention et sans suffisance et en espérant que mon entrée tardive n'en diminue pas la valeur. Sachant que même des idées similaires peuvent être traitées à partir d'axes et d'orientations différentes. C'est là encore une preuve de leurs pertinences et un enrichissement pour le spectre des solutions possibles. Car finalement, si les propositions de changement de notre modèle de développement en présence peuvent se ressembler et converger, c'est parce qu'elles font consensus parmi les personnes d'un certain niveau intellectuel qui s'intéressent au développement de notre pays. Elles y voient du mal. Il faut donc commencer par accepter et lister les maux en prenant les résultantes de tous les diagnostics.

Parce que nous avons tous partagés des problèmes et des situations identiques durant l'état d'urgence sanitaire, les arguments et les propositions que j'avancerai en décrivant ces faits vécus par tous, paraîtront peut-être plus véridiques à un plus large spectre de lecteurs. En effet, en temps normal ça n'aurait probablement pas été le cas parce qu'il y a **plusieurs sphères et « univers sociaux » qui cohabitent dans notre pays**. Ces sphères et « univers sociaux » sont différents, (très différents même) et pour

^{*} Nassim Nicholas Taleb « The Black Swan » - 2010

certain carrément disjoints au sens mathématique du terme. C'est à dire qu'ils n'ont pas d'élément en commun. De ce fait, des individus à qui incombe la responsabilité de gestion de la chose publique, ne perçoivent pas et ne vivent pas les difficultés d'une grande frange de la population qu'ils sont supposés servir. Car ces individus et la population vivent dans des sphères et des « univers sociaux » distincts ou tout au plus intersectés en un nombre très réduits de « points de vie ». **On ne peut pas servir une population dont on ne vit pas les difficultés et dont on ne partage pas les réalités du quotidien et les rêves de vie.**

Par ailleurs, bon nombre de nos responsables de la chose publique et de nos politiciens, sont en permanence dans le politiquement correct alors qu'il est temps de faire preuve de franchise. Malheureusement leur modestie, leur souplesse et leur empathie sont spécieuses. J'en veux pour preuve, que ces **mêmes individus tiennent des analyses et des propos différents (très différents) selon qu'ils soient en public, en présence « d'électeurs potentiels » de « paires cooptant » ou de « tuteurs à séduire », ou en privé, quand ils disent ce qu'ils pensent ou ce qu'ils craignent vraiment.**

Ces gens ont galvaudé la Politique. Ce n'est pas cela ma conception du citoyen utile et patriote que doit être un politicien. Dire les choses crument, pour peu qu'elles soient vraies et que ce soit des alternatives de bons sens aux multiples hérésies et inepties que l'on voit dans notre système actuel, est aujourd'hui en déficit. **Je ne l'ai entendu publiquement d'aucun responsable politique ou en charge de la chose publique chez nous. Par contre on l'a tous entendu du Chef de l'État, Sa Majesté le Roi Mohamed VI, et à plusieurs reprises***. Que d'appels et de directives qui n'ont été ni bien compris, ni bien déclinés à ce jour.

La pandémie a donc permis chez nous une prise de conscience collective de valeurs, mais elle a aussi dévoilé au grand jour des déficiences, des inepties et des problèmes que le train-train de la vie quotidienne occultait à beaucoup d'entre nous. Tout d'un coup c'est plus clair et plus crédible aux yeux de tous. Souligner et discuter ces

* Voir discours du Trône et d'ouverture du parlement 2017, 2018 et 2019 et discours de la révolution du Roi et du Peuple 2018 et 2019

lacunes et anomalies maintenant, devient peut-être plus aisé et plus acceptable pour un plus grand nombre d'entre nous.

Je commencerai par conséquent mon analyse et mes propositions par des thèmes mis en exergue, les bons comme les mauvais, encensés ou exacerbés, mais dans tous les cas intensifiés durant la pandémie Covid-19.

J'enchaînerai ensuite par des avis et des idées que je couve depuis un certain temps. Je saisis cette opportunité afin de les présenter comme idées à explorer et pistes de réflexion courageuses, pour **un paradigme de développement spécifique à notre pays, à un moment spécifique de son état de développement et pour une période de temps à spécifier**. Car entendons nous bien, **l'exercice de compiler des recommandations et une feuille de route de développement pour une nation, n'est pas figé dans le temps et ne doit pas être à occurrence unique**. Je crois même qu'il serait souhaitable qu'un tel exercice se répète chaque « Temps de Génération » au sens démographique du terme. Afin de donner la voix à la génération suivant celle qui aurait établi les contours du modèle de développement précédant, pour réajuster le modèle en fonction de l'état de développement du pays, du niveau de conscience et d'éducation de la population et de la maturité des processus et des réformes mis en œuvre.

Chaque thème que doit considérer le « Grand Livre » d'un modèle de développement peut faire à lui seul l'objet de plusieurs volumes et chaque concept d'un thème, l'objet de plusieurs rapports de « comités d'experts ». Seule la commission *ad hoc* que Sa Majesté a mise en place, a les ressources et les prérogatives pour faire ce travail. Mon document n'a pas pour objectif de se positionner dans cette optique, mais d'exprimer le fond de ma pensée sur des leviers de changements qui me paraissent intéressants pour un bon modèle de développement pour nôtre Pays. Ce document vient en amont des plans d'actions et de mise en œuvre d'un nouveau modèle de développement, pour essayer de mieux comprendre notre société et ce qui pourrait lui servir comme développement économique et social, afin de mieux définir les moyens et les outils pour y parvenir. Ma contribution n'est certainement ni exhaustive ni messianique, mais ça a le mérite d'exister et d'inviter au débat.

J'aimerais souligner d'emblée si ce n'est pas déjà clair, que dans ce qui suivra, je ne délivre ni des satisfécits ni des blâmes par les remarques et observations que je formule. Je n'en ai d'ailleurs ni la prérogative, ni la présomption. Mais j'applaudis quand j'en vois la raison. Et quand j'en vois la raison, je fais mes remarques et critiques dans un but constructif et indicatif des attentes ou déceptions d'un citoyen Marocain au diapason de sa société. **Car quand la critique constructive n'est pas permise le progrès n'est pas possible...**

Les Référentiels À La Rescousse

La première constatation que je souhaite faire, concerne nos valeurs et référentiels religieux et sociétaux que la pandémie a fait ressortir de façon claire. Ils jouent un rôle de premier ordre durant la crise : acceptation sereine du destin ; solidarité entre concitoyens ; l'ingéniosité Marocaine pour faire-face avec les moyens de bord ; un islam modéré et tolérant ; primauté de l'humain sur l'économique ; respect de l'ordre et de l'autorité. **Ce sont là les valeurs phares de notre Nation.**

Ces référentiels sont toujours incarnés par les décisions et les actions du Souverain. Mais cette fois-ci hors polémiques et « bruitage politiques » eu égard à l'état d'urgence sanitaire et le confinement. Et Ô miracle, le Maroc est en tête des classements mondiaux des pays les mieux gérés et les mieux protégés contre la pandémie.

Sa Majesté a décidé avec la célérité voulue et espérée par tous les Marocains et pour répondre à leurs attentes et leurs priorités puisées dans leurs référentiels culturels et sociétaux : leadership clair du Chef, fermeté devant la décision sage et justifiée, solidarité avec les nécessiteux, primauté de l'humain sur l'économique quitte à de grands sacrifices, règne de l'ordre et de la sécurité.

Nous avons tous vu l'acceptation sereine du destin et **l'islam inclusif, modéré, tolérant et volontairement aidant qu'a exhibé le peuple Marocain.** La population a accepté le « malheur momentané » puisque provenant d'une émanation divine. Nous n'avons pas commencé par polémiquer sur les déficiences ou le manque de préparation face à la catastrophe, mais par voir cela comme un examen, une épreuve de Dieu. Nous avons compris et toléré que certains aient plus de mal que d'autre à être zens dans ces conditions et nous les avons aidés. Nous avons compris et accepté que les prières collectives à la mosquée ne fussent pas logiques ou désirables dans cette situation y compris celle du vendredi ou du Ramadan. Nous avons fermé l'œil sur les pratiques « interdites » d'un point de vu religieux orthodoxe des uns et des autres, car ces pratiques sont du champ des libertés personnelles et confinés (avec jeu de mots) dans un espace personnel !

La pandémie a aussi permis inconsciemment aux Marocains, la prise de conscience de la **pertinence du ‘Carpe diem’**. C’est à dire de **vouloir pour tous une vie faite de successions de moments de bonheur**, avec la certitude qu’ont les gens de foi qu’il y a un Planificateur Suprême qui a tout sous contrôle. Nôtre rôle d’êtres humains sur cette Terre c’est de participer à améliorer l’état des choses, de toutes choses. Mais pas de s’en soucier au delà d’une prévoyance rationnelle et circonscrite. Ni de penser et d’agir comme si on pouvait contrôler la vie et subjuguer l’avenir. Il est clairement apparu que pour les Marocains, l’humain prime sur l’économique et qu’ils acceptent/intègrent, que **l’aléatoire fait partie du destin comme il détermine les contours mêmes de ce destin constituant le « parcours de vie » des individus et des Nations**. C’est à croire que tous les Marocains étaient, de manière subliminale, en « Accords Toltèques »*

Nous avons aussi tous vu comment s’est installée une solidarité entre concitoyens pour faire face à la crise. Les voisins se sontentraîdés, chacun selon ses moyens, qui par des donations en espèces, qui par des dons en nature ou par le travail volontaire et le service sans contrepartie. Sa Majesté a lancé un fonds de récolte **d’aides volontaires**, qui en quelques jours a atteint quasiment le triple de l’objectif assigné de 10 MMDh et qui était déjà ambitieux à l’échelle de notre PIB. Et cet **altruisme n’était ni feint ni édulcoré mais puisé dans notre ADN Marocain**. Nous aidons volontiers celui qui est dans le besoin **pour peu qu’on soit convaincus** qu’il est effectivement dans le besoin, sans distinction entre nationaux et étrangers, entre résidents permanents et immigrés légaux ou illégaux. **Nous avons une culture et un ascendant religieux qui incitent à l’aide des plus forts aux plus faibles, des plus riches aux plus pauvres, du voisin au voisin.**

Je voudrais ici marquer un point de vigilance envers un pan de notre société qui mérite une attention particulière et un soutien spécifique loin d’être satisfaits, bien que Sa Majesté n’ait cessé d’attirer l’attention sur eux et à appeler les Marocains à leur porter aide et solidarité. Je fais allusion aux personnes en situation d’handicap. **Ces personnes n’ont pas choisi d’être dans l’handicap et elles sont pour nous une épreuve et une mesure de notre degré de civisme et d’avancement sociétal**. Ces personnes ne doivent pas être vu comme une charge ni un handicap précisément. Elles peuvent et doivent

* Don Miguel Ruis, « les Quatre Accords Toltèques » - 1997 et « Le Cinquième Accord Toltèque » - 2010

participer dans la production économique, culturelle et sociale, à tous les niveaux permis par leurs handicaps. Le soutien qu'on leur apporte ne doit pas être vu comme une charité, mais comme une obligation de notre filet social et un investissement dans une partie de nos enfants et compatriotes. Investissement qui rapportera à la Nation beaucoup plus que ce qu'elle ni met. J'ai eu l'opportunité de collaborer avec une association de support pour les jeunes en situation d'handicap mental. J'ai vu le travail titanesque abattu par les personnes en charge de cette association, à qui je rends ici hommage. J'ai constaté l'épanouissement et les réalisations des jeunes en situation d'handicap mental que l'association supporte, forme et accompagne pour une insertion et une intégration dans notre société. J'ai senti que **l'handicap est plus un état d'esprit de celui qui le voit mais ne le vit pas, que de celui qui le vit mais ne s'en soucie pas**. Faisons en sorte que notre nouveau modèle de développement n'aboutisse pas seulement à une meilleure prise en charge et accompagnement des personnes en situation d'handicap, mais qu'il soit construit pour qu'elles fassent partie de ce modèle.

Donc, durant la période de pandémie il y a eu entraide et collaboration des Marocains pour des buts communs et des valeurs nobles. La plus noble des valeurs dans l'entraide c'est l'effacement de l'égo et c'est pour cela que nous avons réussi à surmonter la crise. **Le « moi » ne compte que dans le cadre du « nous »**. Et nous avons fait attention à l'autre, respecté son espace intime, fait en sorte que l'utilisation des biens et espaces collectifs soit respectueuse de la nécessité de ne pas dégrader leurs états, si on ne peut l'améliorer. Nous avons fait la queue et attendu notre tour en ligne sagement et patiemment, sachant que personne n'aime ça mais que personne n'en est dispensé. Et nous n'avons plus cherché à établir de rapport « supérieur/inférieur » ou « bon/mauvais » avec notre entourage et nos collègues.

Or il faut mentionner qu'en temps normal, notre culture laisse confondre individualisme positif et égoïsme. Notre culture sociétale peut exacerber l'individualisme positif jusqu'à faire ressortir l'égoïsme. Alors même que l'humilité et le respect de l'autre sont des valeurs fortes du Marocain en général, on voit trop de comportements égoïstes dans la vie quotidienne et trop de rapports professionnels où l'égoïsme prime sur le rationnel. Nous avons un problème « d'Ego » et « d'Attitude » au Maroc, que notre

système d'enseignement ainsi que notre production culturelle à but éducatif, doivent prendre à bras-le-corps dans le nouveau modèle de développement. C'est un problème réel et sérieux, qui nous coûte en croissance et en développement bien plus qu'on ne peut le penser.

Donc, ces belles valeurs et référentiels Marocains que la pandémie a fait ressortir, c'est notre Culture, notre Histoire, notre Islam et le Maroc que nous devons laisser à nos enfants. C'est une prise de conscience collective que **le bonheur ne peut se vivre que dans le partage et en mode mutuel**. Ça pourrait être résumé par cette magnifique citation de Flaubert « *Je suis le frère en Dieu de tout ce qui vit, de la girafe et du crocodile comme de l'homme, et le concitoyen de tout ce qui habite le grand hôtel garni de l'Univers* »*.

Mais pour ceux qui aimeraient plus de matière sur la véritable solidarité et cohésion historique de notre société et comment le modèle de développement que nous avons vécu jusqu'à maintenant a astreint ces valeurs, je recommande vivement le travail de Robert Escallier[◇] sur la tourmente qu'a subi la société Marocaine par nécessité et contraintes économiques.

Je rappellerai aussi à ceux qui l'auraient oublié, qu'en lançant l'INDH (Initiative Nationale pour le Développement Humain) en mai 2005, Sa Majesté le Roi a été à l'avant-garde mondiale de l'entraide et de la cohésion sociale. Alors que nous vivions les années les plus prometteuses de notre croissance économique, Sa Majesté a souhaité que d'une part notre tissu social éprouvé par des paramètres économiques impitoyables et des modes de vie pas toujours souhaitables ou endogènes soit raffermi et que d'autre part, « le Humain » et l'entraide pour accompagner l'épanouissement de l'individu soient au cœur du développement.

Pour bien s'imprégner de l'approche et de l'attitude que nous devrions avoir pour notre modèle de développement, il faut bien assimiler, dans ses mots, son sens et son indivisibilité, la citation suivante du discours de lancement de l'INDH par Sa Majesté le

* Flaubert, Correspondance 1846, p. 271

◇ Robert Escallier « De la tribu au quartier, les solidarités dans la tourmente -L'exemple marocain » Cahiers de la Méditerranée - 63|2001

18 Mai 2005 : « Cette initiative s'inscrit dans la vision d'ensemble qui constitue la matrice de notre projet sociétal, modèle bâti sur les principes de démocratie politique, d'efficacité économique, de cohésion sociale et de travail, mais aussi sur la possibilité donnée à tout un chacun de s'épanouir en déployant pleinement ses potentialités et ses aptitudes ... »

Toutes les idées discutées dans cette section devraient peut-être constituer une première apostille à notre livre blanc pour un nouveau modèle de développement, si ce n'est déjà fait.

Un Leadership SMART

Donc grâce au leadership de Sa Majesté et à sa grande capacité à sentir le pouls du peuple, grâce à la symbiose de ses référentiels et ceux du peuple et de son empathie honnête et son intérêt réel pour le peuple, y compris le « petit peuple » que nos politiciens de tous bords ont souvent délaissé, les attentes étaient comblées et les impératifs de gestion de la crise étaient réussis. Un modèle de vision lucide du sens de l'État et de la gestion par objectifs, « S.M.A.R.T » au sens de Doran et de Drucker*.

C'est peut-être cela que devrait-être la base, la première brique, de notre modèle de gouvernance et de notre feuille de route pour l'émergence ? L'efficacité et l'efficience des responsables de la chose publique, des réunions de travail, de la prise de décision et du déploiement de la décision.

Peut-être que la multiplicité des avis et des intervenants pour la prise de décision en temps normal, pas toujours compétents et désintéressés par ailleurs, ne nous convient pas à ce stade de notre Histoire ?

Tous les Marocains se souviendront longtemps de cette image sur les médias et télévisions nationaux la veille de la déclaration de l'état d'urgence sanitaire. C'était l'image d'un Chef, Sa Majesté, face à un nombre réduit de collaborateurs qui ont chacun une responsabilité directe dans les décisions qui devaient être prises et déroulées avec une garantie de succès.

A l'issue de la séance de travail, **Sa Majesté a assigné des objectifs précis et adéquats pour la circonstance mais aussi quantifiables et mesurables, à la portée de nos moyens, et à réaliser dans un laps de temps bien défini. Les décisions prises et les instructions données n'étaient dès lors plus sujettes à interprétation, orientation politique, tergiversation ou procrastination. Elles devaient être exécutées comme l'a**

* George Doran, « There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives » - 1981
S.M.A.R.T est l'acronyme en anglais des caractéristiques indispensables que doivent comporter des objectifs : S-Simple ; M-Measurable ; A-Achievable ; R-Relevant ; T-Time bound
Peter Drucker, « *The Practice of Management* » - 1954 et « *The Effective Executive* » -1967 et 2002

décidé Le Souverain, et produire les résultats attendus. Il en va de l'intérêt du peuple et de la Nation.

C'est ainsi que devraient être modelées toutes nos réunions et gestions de projets. Que ce soit au niveau des administrations, des établissements et entreprises publiques, ou des comités et conseils des corps élus etc. Il faut qu'il y ait clairement une personne identifiée et connue par tous comme étant « Le » décideur final dans une réunion. L'objet de la réunion doit être compris par tous. Les travaux préalables de compilation d'information et de réflexions personnelles et avec le groupe dont chaque participant est responsable doivent avoir été fait, de sorte à pouvoir contribuer avec des données et arguments factuels et que l'apport aux discussions soit tangible. Une fois que les discussions sont terminées et que les décisions du chef sont prises, elles deviennent engageantes et exécutoires pour tous. Les objectifs fixés par les décisions, doivent aussi être comme stipulé, précis et adéquats pour l'objet de la réunion, mesurables, à la portée des moyens dont dispose le groupe et circonscrits dans le temps.

Il en va toujours de l'intérêt du peuple et de la Nation dans la gestion de la chose publique. C'est pour le peuple, que toute personne dans les administrations, établissements ou entreprises publiques, comités des corps élus etc. travail. Et c'est par le peuple qu'elle est payée ! Pourtant, ce postulat basique est complètement oublié et absent de la tête de la grande majorité des personnes qui devraient l'avoir comme credo. C'est l'alpha et l'oméga de la chose publique...

Il ne faut pas non plus oublier la nécessaire compétence des ressources humaines à la réussite de tout développement. Cette compétence englobe, le bagage académique, les capacités intellectuelles et managériales, l'expérience sur le terrain mais aussi l'ouverture à d'autres cultures et la connaissance d'autres pays, modèles et sociétés du monde. Il est évident qu'on ne peut obtenir de tout individu au mieux, que ce qu'il a les qualifications, l'expérience, le vécu et la capacité de faire. Vous me passerez l'expression mais l'image est bien parlante : on ne peut pas faire d'un canasson un cheval de course. Sauf à accepter de perdre les courses... Et ce n'est pas de l'arrogance ou de la vanité de ma part. Le message c'est qu'on ne peut pas soulever manuellement plus de poids que notre musculature et ossature ne le permettent. On ne peut résoudre des équations et

calculs mathématiques au delà des connaissances acquises et des aptitudes que l'on a dans ce domaine. On ne peut pas comprendre ou raisonner sur des notions et des impératifs économiques ou sociaux au delà du savoir de l'expérience et des dispositions personnelles que l'on possède.

Il y a donc l'impérieuse nécessité à ce que tout poste soit occupé par une personne qui a le talent pour couvrir l'ensemble des besoins relatifs à ce poste, ce qu'on appellerait en jargon managérial « une couverture complète de toutes les exigences de la fiche-de-poste ». Là encore, ce n'est malheureusement souvent pas le cas chez nous. **« L'homme qu'il faut à l'endroit qu'il faut » n'est pas un critère *sine qua non* de cooptation pour la gestion de la chose publique marocaine. Il devrait peut-être le devenir...**

J'ouvre une parenthèse, pour rappeler aussi la vigilance qu'il faut avoir dans la gestion des talents et des carrières de nos gestionnaires de la chose publique. En effet, la limite intrinsèque décrite par « Le Principe de Peter »^{*}, que toute personne atteint dans l'ascension de l'échelle des responsabilités, est un facteur indissociable de la bonne gestion des ressources humaines. Selon ce principe, les promotions de tout employé ou fonctionnaire basées sur les succès obtenus dans des postes précédents, vont mener au bout d'un certain temps l'individu, à un poste pour lequel il sera incompetent et incapable d'assumer la responsabilité : **« dans une hiérarchie, tout employé a tendance à s'élever jusqu'à son niveau d'incompétence.**

Un corollaire extrêmement puissant de ce principe, c'est que dans une organisation quasiment tout le travail est fait par ceux n'ayant pas encore atteint leur niveau d'incompétences, surtout dans les organisations où on reste à vie et où l'avancement s'obtient par ancienneté...

Par corollaire aussi, une organisation n'a pas toujours intérêt à donner des promotions hiérarchiques à ses individus compétents, (les remerciements financiers et de prestige peuvent suffire), et **l'avancement « automatique » dans le temps est une hérésie.** Pour avoir souffert du principe de Peter et de ses corollaires durant des

^{*} Laurence J. Peter et Raymond Hull « Le Principe de Peter », 1970 et réédition 2011

décennies, il est maintenant nécessaire de nous en prémunir et d'en prévoir les mécanismes palliatifs dans notre nouveau modèle de développement.

Puis il y a l'élément fondamental de reddition des comptes. Encore une fois, qui en dehors du Souverain, l'applique et l'utilise comme élément indissociable de la gestion et de la bonne gouvernance de la chose publique ? Pour faire court, quasiment personne. S'il n'y a pas de conséquence à ne pas appliquer des décisions avec la qualité requise, les processus en place et dans les délais impartis, il ne faut pas s'étonner que les résultats ne soient pas au rendez-vous et que la gabegie s'installe.

Peut-être que la représentativité de la majorité et la reddition des comptes ne peut-être que chimère dans l'état actuel ?

L'exercice d'une autorité stricte, souveraine et impartiale (donc par définition s'exerçant effectivement sur tout le monde de la même manière), est d'une part nécessaire pour faire appliquer les bonnes décisions chez nous et d'autre part acceptée et même souhaitée et applaudie par la grande majorité de la population, quand elle est effectivement nécessaire, stricte et impartiale et couplée à la compétence et à la reddition des comptes. On l'a vu durant la gestion de l'état d'urgence.

Si on revient aux pratiques et réalités de gestion de la chose publique et de reddition des comptes en temps normal au Maroc, on se trouve face à un « oignon décisionnel et managérial » qui dilue les responsabilités mais aussi l'essence même de la « fonction » et de son supposé autorité ou charge à décider, réaliser, gérer etc. Cela rend aussi par conséquent, difficile et peu précis l'exercice de reddition des comptes. Pour résumer cette difficulté, je vais illustrer la réédition des comptes au Maroc par une phrase longue et complexe. En suivre le raisonnement jusqu'au bout et en saisir toutes les nuances et cascades d'implications, fait précisément ressortir cette difficulté : allez trouver, qui, dans une réunion de 15, 20 ou 30 personnes aux pouvoirs décisionnels égaux et responsabilités qui se superposent, mettant en place un plan d'exécution nécessitant l'intervention de 30, 50 ou 80 individus tous nécessaires et partie intégrante du plan, qui vont eux même se retrouver avec des tâches qui se superposent, cet ensemble ayant des orientations et intérêts politiques et personnels différents et divergents et étant protégé,

coopté sans obligation de compétence, par des clans ayant la charge de mise en place des critères d'évaluation et des lois et réglementations pour encadrer la mise en oeuvre du plan et pour en juger les résultats, est responsable de l'échec ! Cela peut paraître loufoque mais c'est malheureusement trop souvent le cas chez nous.

Pour éviter que le scénario loufoque décrit ci-dessus ne travestisse complètement le système de gouvernance politique, peut-être que l'on doit faire notre chemin sans fléchir à certaines forces internes et externes, avec sérénité et la certitude que l'analphabétisme et le faible pourcentage de conscience politique que connaît encore le Maroc (« 44% de la population n'a jamais fréquenté un établissement scolaire ou est illettrée »*, « 66 % des enfants scolarisés ne savent pas lire à la fin du primaire »[◇]), mènent à une malléabilité des votes au moindre billet ou don, incompatible avec les systèmes de démocratie et de représentation populaire qu'on est appelé à suivre ? Comment se prémunir contre la crédulité du « brave type » qui vote pour un « politicard » dont il ne peut discerner ni l'incompétence ni la fourberie, n'en ayant lui-même ni la compétence ni l'immunité vu son état intellectuel financier et social ? Et que vaut le résultat des urnes, quand c'est précisément de tels « Marocains moyens » qu'est constituée la majorité des votants à en croire les chiffres ci-dessus ? **Comment faire pour ne pas avoir des hommes et des femmes d'un très petit niveau intellectuel ou même d'alphabétisation pour ne pas appeler ça éducation, qui se retrouvent élus par des votants incapables de séparer le bon grain de l'ivraie, ou cooptés par des paires par affinité et desseins communs malsains ?**

Il y a plusieurs exemples de pays, aujourd'hui bien avancés socialement et économiquement, qui ont commencé leur émergence sous des systèmes relativement dirigistes, voire autoritaires, et en tout cas bien différents de la « démocratie mono-saveur » que les donneurs de leçons veulent voir imposée à tout le monde. A titre d'exemples, sans nécessité de réplication et qu'on s'abstienne d'y voir une quelconque tendance ou de coller des étiquettes SVP, je citerai : l'Espagne, Singapour, l'Allemagne, la Norvège, la Malaisie, la Corée du Sud, et j'en passe. **Est-ce que l'excellence qui**

* Haut Commissariat au Plan ; rapport relatif aux indicateurs sociaux au Maroc – 2018.

◇ Banque Mondiale « Morocco – Learning Poverty Brief » - Octobre 2019

résulterait de la volonté d'une minorité, est moins bonne pour un pays que la médiocrité que diffuserait la majorité ?

Peut-être que d'ici qu'on puisse amener la grande majorité des Marocains à un niveau d'instruction leur permettant de bien choisir leurs représentants. D'ici que tout le monde respecte par conscience civique et devoir citoyen, les décisions et les lois en général et les contraintes nécessaires à notre essor en particulier. D'ici à **une période transitoire d'un « Temps de Génération »**. Peut-être devrions nous d'ici là, redéfinir les limites de la représentativité populaire et les prérogatives de la délégation de pouvoir chez l'élu comme chez le fonctionnaire et le gestionnaire public. Afin que les mentalités, le niveau de conscience, d'éducation et de respect civique aient le temps de progresser, et que le sens de la responsabilité citoyenne et la compréhension des devoirs et obligations qui accompagnent la « liberté absolue » soient bien compris et intégrés dans le subconscient collectif. **Pour que l'on n'ait plus besoin du rappel à l'ordre permanent.**

L'idée étant qu'**un modèle de gouvernance politique ou managérial doit être ancré et en harmonie avec les valeurs de ceux à qui il est destiné.** Il doit s'inspirer de leur culture et de leurs mœurs, pour instaurer les droits et obligations des individus mais aussi les libertés individuelles, la discipline et faire respecter l'ordre et l'autorité. On ne peut transposer **sans discernement**, ce qui marche bien aux États-Unis, au Danemark, ou à Hong-Kong, à tous les pays. Les cultures, les us et coutumes des peuples, ainsi que leurs consciences collectives et leurs niveaux d'instruction et de civisme varient beaucoup et peuvent être divergents sur des valeurs de référence. Donc les modèles de gouvernance politique et managériale doivent être puisés dans ces caractéristiques des peuples.

En particulier, dans les pays à forte population rurale ou à ascendance rurale et avec un petit niveau d'éducation et de discernement sur les coulisses, les méandres et les illusions des modèles démocratiques. Dans ces pays, il faut s'inspirer des noyaux familiaux, tribaux et villageois pour modeler des libertés et des participations politiques et démocratiques et un style managérial, à leurs images et dans leurs esprits. Les démocraties et délégations de pouvoir « préfabriquées à l'occidentale » ne conviennent

pas à leurs sociétés, et ces pays ne doivent pas céder aux pressions et injonctions des « fabricants de modèles et de démocraties ».

Une démocratie illusoire importe bien moins pour un peuple, qu'une équité véridique en toute chose, sociale, économique, judiciaire, éducative, sanitaire etc. Il est plus souhaitable que ces pays soient tirés vers le haut par une minorité, que vers le bas par la majorité.

Je n'oppose pas pour autant démocratie et développement économique ou social. Mais comme la grande majorité de l'opinion publique Marocaine d'ailleurs, je pense qu'il serait louable de redéfinir notre démocratie afin qu'elle soit en harmonie avec notre état actuel de « conscience politique » et de « niveau d'éducation/instruction ». **Il est nécessaire de pousser ceux qui ne sont pas à la hauteur d'une politique noble et d'une gestion exemplaire de la chose publique à ne plus s'en mêler. Il est tout aussi nécessaire d'encourager les compétences nationales connues pour leur probité et leurs aptitudes intellectuelles, à intégrer la sphère politique et la gestion de la chose publique. Et il est important de le dire tout haut et de le faire sentir très fort.**

Nos choix de représentativité populaire et de gestion territoriale sont bons mais leur mise en œuvre beaucoup trop sujette à échec. Il en est de même du rendement et des résultats obtenus par la gestion de nos administrations et entreprises publiques. Il existe fort heureusement des exceptions à ce triste constat. Mais elles sont bien rares et apparaissent comme la lueur d'espoir qu'induit la lumière qui transparaît, que l'on devine, de l'autre bout d'un bois dense et sombre par une nuit d'hiver sans lune. On ne peut se permettre cela si on veut assurer notre émergence et progresser dans les indicateurs de bien être et de bien vivre. **Le temps est venu pour que ça change dans l'intérêt de tout le monde.**

Donc ces aspects généralisés de **gestion stricte de la chose publique par l'exemple et par objectifs S.M.A.R.T, par des personnes compétentes et probes qui rendent effectivement compte, doivent être la base de notre nouveau modèle.** De même, **l'organisation et la production de la chose publique doit passer en mode**

« Lean Six Sigma »* avec reddition systématique des comptes et punition quand il y a faute (ne pas confondre avec erreur). Ces pratiques (pas seulement les notions), doivent couvrir la totalité des champs de responsabilité, de représentativité et de charges publiques dans notre nouveau modèle de développement.

Il faut voir le citoyen comme le client et l'actionnaire de cette entreprise qu'est le pays, dont la production des responsables et gestionnaires de la chose publique est précisément le développement de ce pays.

Il faut prendre soin du « citoyen client et actionnaire » et le choyer en tant que tel, le garder client et actionnaire consentant et satisfait par une production et une croissance de qualité. Il faut développer chez lui la notoriété de la « marque pays » et innover pour ne pas le perdre. **Parce que si on le perd, c'est nécessairement au profit d'autres pays et de leur « entreprise pays »...**

* C'est une fusion des pratiques « six sigma » de contrôle de la qualité et des erreurs, et des pratiques de « lean management » de gestion performante, agile et optimisée. Voir « *Leaning into Six Sigma: The Path to integration of Lean Enterprise and Six Sigma* », Barbara Wheat, Chuck Mills et Mike Carnell – 2001

Le Mirage

Autre apprentissage à tirer de la pandémie Coronavirus, la faiblesse de notre « autosuffisance » de manière générale. Il a suffi d'un mois de crise pour que l'on soit obligé de lever les plafonds budgétaires sur les emprunts extérieurs inscrits sur la Loi de Finance de l'année 2020 et que l'on tire 3 MM\$ sur la ligne de précaution et de liquidité que le Fonds Monétaire International avait mis à la disposition du Royaume.

Certes dans notre situation ces décisions se justifient et leur timing est adéquat. J'aimerais que ce soit bien clair, que **je ne critique pas et ne remets pas en question la décision d'engager de façon proactive la mobilisation de fonds pour faire face à la pandémie. À la place des personnes en charges j'aurai peut-être fait pareil.** C'est d'ailleurs l'unique solution dont on disposait, *in fine*, pour éviter la fameuse « crise cardiaque » évoquée par feu Sa Majesté Hassan II lors de son discours à l'ouverture du parlement en 1995.

Mais la question fondamentale que doivent se poser les personnes en charge, c'est pourquoi y avons nous été contraints ? Pourquoi avons nous été obligés de le faire, alors même que nous n'en étions qu'à la fin du troisième mois de l'année budgétaire (donc en théorie avec plusieurs mois de souffle encore dans les poumons) ? Pourquoi la bouée de sauvetage que constitue le Fonds Spécial dédié à la gestion de la pandémie du Coronavirus mis en place par Sa Majesté, et qui avait déjà collecté « *près de 33 milliards de DH hors dons du public ni de ceux dont les montants n'ont pas été annoncés par les sociétés* »*, *n'était pas suffisante* ? **Pourquoi la mobilisation de ce fonds important, qui plus est hors ponction sur les budgets prévus par la loi de finance 2020, ne suffisait pas ne serait-ce qu'à éviter l'emprunt extérieur ?**

La réponse, en cru et en toute simplicité, c'est que d'une part notre production interne est bien trop faible eu égard à notre mode de vie et de consommation et d'autre part, notre « épargne mobilisable » en tant que pays est quasi nulle. Je rajouterai que le gouvernement sait que le nombre de personnes vivant de « l'économie informelle » est

* Medias 24 édition électronique du 03 Avril 2020

très important et que le confinement allait les étouffer. Il fallait donc des liquidités importantes pour veiller à leurs subsistances. **La situation de la pandémie pour ce qui est des finances publiques, n'a fait que nous passer en accéléré le film de ce qu'aurait été notre avenir si nous avions continué dans la même voie !**

Certes, dès l'apparition des contours de la pandémie, fidèle à sa ligne de conduite et en symbiose avec les référentiels et attentes du peuple, Sa Majesté a donné ses instructions et initié des actions, pour que durant la crise, les considérations humaines priment sur les considérations économiques. C'est la voix de la sagesse et du Leadership auxquels nous a habitués Sa Majesté. C'est son rôle et sa prérogative de Chef de l'État.

Mais le rôle des différents gouvernements qui se sont succédés depuis des décennies, est que nous soyons en mesure de pouvoir faire face à cela de manière autonome avec nos ressources propres. Les gouvernements et les gouvernants qui se succèdent et se ressemblent, n'ont-ils pas vu l'état réel de notre économie ? N'ont-ils pas compris la fragilité de nos finances publiques et de notre économie ? Qu'ont-ils fait pour les équilibres et les ratios de prudence nécessaires à une économie saine et un avenir serein ?

J'aimerais ici rappeler quelques chiffres, qui expliquent et décrivent notre fragilité économique et financière* :

- a) le taux de couverture des dépenses globales de l'État par les recettes fiscales globales, (principale composante de ses recettes ordinaires), a diminué entre 2008 et 2019 pour passer de 95,3% du PIB en 2008 à 82,7% du PIB en 2019
- b) **l'encours de la dette du Trésor qui était de 47,3% du PIB en 2008 est passé à 65,3% en 2019, et le solde budgétaire est passé d'un excédent de 0,5% à un déficit de 3,6% du PIB durant la même période !**
- c) alors que nous avons réduit le budget de compensation de 31,5 MMDh en 2008 (4,4% du PIB 2008 de 717 MMDh) à 16,1 MMDh en 2019 (1,4% du PIB 2019 de 1149,6 MMDh), les dépenses de fonctionnement de l'État ont aussi en apparence

* Sources des données : sites web du ministère des Finances et du Haut Commissariat au plan

baissé de 21,3% à 19,4% du PIB sur cette période. **Mais corrigées des effets de la compensation, ces dépenses de fonctionnement ont en réalité augmenté de 16,9% à 18% du PIB (ou de 21,3% à 22,4% du PIB en différentiel) entre 2008 et 2009.** La baisse des dépenses de fonctionnement s'explique en fait plus par la diminution des subventions et transferts aux établissements et entreprises publics et par la baisse du budget de la compensation, que par une performance ou une efficacité budgétaire.

- d) notons enfin que la dette annoncée de 65,3% du PIB en 2019 n'inclut pas celle des entreprises publiques qui est de l'ordre 16% du PIB. La dette réelle totale du Maroc s'élève en fait à 81,4% du PIB comme l'a indiqué le Président de la Cour des Comptes lors de son passage au Parlement, mardi 28 janvier 2020, pour la présentation des activités des juridictions financières au titre de 2018.

Je vous laisse apprécier ces courbes en ciseaux et ces massues financières (leviers financiers négatifs), que nous ont légué nos gestionnaires et responsables de la chose publique.

La situation d'essoufflement dangereux de notre réserve en devises et du déséquilibre grandissant de notre balance de transactions courantes, autant que le taux réel de notre dette publique interne et externe, étaient latents. Ce devant quoi nous a mis la situation de crise, nous serait arrivé dans quelques années, un peu plus un peu moins peu importe, mais nous y serions arrivés si nous avons continué sur la même voie. Le fait est, que **nous ne pouvons pas soutenir notre train de vie et de consommation avec le modèle économique que nous avons : consommation très supérieure à la production, et déficit structurel de notre compte courant et des soldes intermédiaires de notre balance des paiements.**

Cette mauvaise habitude que nous avons prise de « vie à crédit » n'est pas durable, et au niveau des Nations, c'est les générations futures qui paieront pour les excès de leurs parents ou grands parents ou arrière grands parents, en fonction du stock de « richesses naturelles » dont dispose la Nation. Notre Produit Intérieur Brut (PIB) ne

permet pas de combler les besoins de consommation, d'investissement et les dépenses de l'État.

Certes un déficit public à des moments particuliers de la vie des Nations est possible et même souhaitable des fois, mais avec l'obligation de rééquilibrer à court terme. Avec l'obligation de voir des gouvernements se suivre avec des programmes électoraux qui rivalisent d'ingéniosité et de compétences, pour vaincre l'hydre et décapiter le monstre « déficit ». Avec l'accompagnement par des élus aptes à comprendre l'économie et les finances publiques et à qui il tient à cœur, de voir des finances saines et prospère pour le pays, plus qu'il ne leur tient à cœur d'améliorer les leurs et ceux de leurs tuteurs. N'en déplaise à Milton Friedman, avec lequel je peux partager le rejet de la vision économique d'Adam Smith et de sa « main invisible », mais il n'y a que les États-Unis dont la monnaie du pays est en demande permanente par le reste du monde « par construction » post Bretton Woods, qui peuvent se permettre des déficits croissants et sans fins de leurs finances publiques soutenues par « le revenu permanent » et « la théorie quantitative de la monnaie » que Friedman idolâtre. Une planche à billet déguisée en fait. D'ailleurs l'Islande, le Chili, l'Estonie et même les États-Unis qui ont lourdement appliqué ses thèses et outils dans les décennies précédant 2008 en ont fait les frais.

Par ailleurs, n'est-il pas flagrant pour celui qui a ne serait-ce que le b.a.-ba des connaissances financières et de bon sens, que le train de vie de notre administration public au sens large est anormal et insoutenable ? N'est-il pas évident pour tous les responsables publics qui se sont succédés, que les budgets de fonctionnement de toutes ces entités qui puisent leurs ressources dans le budget de l'État ou dont l'actionnaire majoritaire est l'État ou dont l'existence n'est pas le fait d'initiative du privé, sont mal gérés et au dessus de nos moyens ?

Quand on fait les comparatifs entre nous et des pays bien plus développés économiquement et plus riches financièrement, des taux qui rapportent certains postes de dépenses de fonctionnement ou même de valeurs d'actifs immobilisés de l'administration, aux PIB et aux recettes de l'État, les résultats sont édifiants pour qui veut en tirer des conclusions et des plans d'actions.

Sur un autre registre, les caprices d'importation qui nous sont permises, entendre par là certaines importations dans les conditions tarifaires et de disponibilité de devises souples et non pénalisantes qui sont en place, n'est pas dans nos moyens. **On ne peut pas laisser les réserves d'eau dont on dispose pour traverser un désert, à la libre utilisation de la caravane pour se rafraichir le visage ou pour prendre des douches de confort !**

Nous avons urgemment besoin de nous doter **d'une économie de production qui nous garantisse une « autosuffisance des masses »**, où nous **consommons de notre production nationale ce qui n'est pas couvert en importation par nos exportations de cette même production**. A minima.

Comment peut-on ne pas produire des choses basiques, pour lesquels le marché marocain est en grande demande et croissance, alors que les importations pour ces mêmes produits fusent et qu'on finit par les payer en devises ? Pourquoi avons nous pris tellement de retard par rapport aux industries d'autres pays émergents ? Pourquoi ne comptons nous quasiment aucune fortune, aucun « champion national » de niveau mondial ou même régional, dans le domaine de l'industrie de grande consommation et de l'agro-industrie contrairement aux banques et au génie civil qui ont été tirés par le mouvement et la dynamique Royale sud-sud?

Est ce qu'on ne devrait pas être déjà autonome sur le plan énergétique, vestimentaire et agro-alimentaire ? Pour l'électroménager de grande consommation ? Pour la production de motos et vélos grand public ? **Et pour tous ces produits et commodités inventés il y a tellement longtemps, mais encore très utiles et en demande, que même l'obstacle des brevets ou des patentes est tombé ?**

Je suis triste, profondément insatisfait, d'avoir la conviction que toutes ces choses sont à notre portée mais qu'il n'en est rien dans les faits et que nous ne nous y dirigeons pas assez vite, ou pas du tout pour certains secteurs, pour y arriver avant que la réalité ne nous rattrape.

Je suis aussi surpris, que nos gouvernements n'aient pas vu les gisements d'emplois que représenteraient toutes ces activités et productions nationales potentielles.

Il y a largement de quoi résorber notre chômage et répartir l'emploi sur toutes les régions du Royaume, réduisant chemin faisant les disparités géographiques et régionales. Il serait intéressant de créer un groupe de travail indépendant « public-privé », peut-être même dans le cadre de la commission spéciale sur le modèle de développement, qui plancherait sur ces données et ces possibilités. Avec pour objectif, d'en quantifier la faisabilité et l'impacte et d'en sortir des propositions de projets clés en main pour des investisseurs et partenaires financiers nationaux et internationaux.

Il nous faut d'urgence dans notre nouveau modèle de développement, une refonte profonde, un chamboulement radical de tous les paramètres et ingrédients qui nous permettraient d'arriver aux réponses positives pour les questions ci-dessus. **Je citerai de manière non exhaustive, sans ordre de priorité et sans rentrer dans le détail de pourquoi ces éléments sont importants ni comment les réaliser, les 30 mesures suivantes qui me paraissent primordiales.** Mais je serai disposé, si intérêt il y a, à les détailler dans un document ultérieur et à montrer la « vertu » et les implications de leur existence pour une économie et un pays, et par effet opposé l'entrave que constitue leur déficience chez nous :

1. les temps de réponses et la réactivité physique, procédurale et réglementaire de l'administration,
2. l'élévation au rang d'obligation de service public, des télécommunications et de l'accès à internet,
3. la digitalisation massive de l'administration et organismes publics,
4. la force de loi des documents électroniques et de la signature électronique,
5. l'encouragement et la subvention de création de contenu digital et d'art digital,
6. la libéralisation totale de l'activité « acquéreur », (« acquirer »), de cartes monétiques sous astreinte d'un cahier de charges stricte de l'État ; notez l'obligation par ricochet de toute banque marocaine à accepter l'interfaçage à leur système bancaire et de l'État à définir une norme marocaine d'interfaçage,
7. la libéralisation totale des « paiements mobiles et électroniques », sous astreinte d'un cahier de charges stricte de l'État ; notez l'obligation par ricochet de toute banque et tout opérateur télécom marocains à accepter l'interfaçage à leur

- ystème bancaire et de télécommunication et de l'État à définir une norme marocaine d'interfaçage,
8. ériger le tourisme en secteur stratégique du Maroc ; une politique de tourisme à multiples facettes sur les 12 mois de l'année, en phase avec les attentes nationales et la compétition internationale,
 9. l'adéquation et la réactivité législative et judiciaire commerciales,
 10. la suppression de l'effet néfaste et spéculateur des intermédiaires puissants dans la chaîne économique entre le producteur et le consommateur,
 11. la déclinaison territoriale appropriée de la stratégie de l'État et de la décentralisation autant que de la déconcentration,
 12. des collectivités territoriales ayant la probité, les qualifications et les capacités pour jouer leur rôle de promoteurs économiques et de relais de services publics,
 13. l'abondance et l'adéquation du prix et de la qualité du foncier et de l'immobilier,
 14. les ressources humaines qualifiées et formatées pour des exigences d'entreprises et de compétitivité,
 15. une loi du travail adaptée aux réalités et attentes économiques et sociales, y compris le rôle, devoir et obligations des syndicats de travail et des corporations,
 16. une connectivité terrestre, ferroviaire, aérienne et maritime de rang mondial efficace, pour servir autant les besoins des individus que du commerce, de l'industrie et du tourisme,
 17. des chantiers navals pour la production et l'entretien de bateaux de loisir, de croisière côtière et de pêche, qui dynamiseraient toute l'activité maritime, économique et touristique et l'exploitation de nos 3450 Km de côtes,
 18. ériger l'agro-industrie en secteur stratégique du Maroc ; une politique de production et de transformation des produits alimentaires pour l'autosuffisance nationale et l'export international surtout en Afrique,
 19. l'abondance et la favorisation fiscale du Capital Risque, ainsi que de fonds étatiques pour d'une part, accompagner l'entrepreneuriat et d'autre part couvrir une partie des risques des banques,
 20. l'investissement massif, dans les infrastructures, les moyens humains, et les entreprises informatiques et télécom au sens le plus large,

21. une stratégie et une politique tarifaire douanière cohérentes avec les objectifs du développement économique que l'on se fixe,
22. l'abondance et l'adéquation d'investissements et d'investisseurs de long terme avec une logique d'investissement pays /nation,
23. les moyens humains et financiers d'une R&D orientée vers la stratégie de l'État,
24. la favorisation fiscale, foncière et financière par l'État de secteurs économiques producteurs de valeur ajoutée, d'emplois ou qui préservent le patrimoine culturel et artistique,
25. la pénalisation de l'économie de rente et l'imposition de la rente à des taux prohibitifs, pour que ceux qui s'y dirigent soient dans la même situation que les dépôts à taux négatifs,
26. la libéralisation complète et totale de production et de revente d'électricité de source renouvelable, y compris aux individus et petits producteurs de basse tension,
27. le développement d'une industrie militaire légère de défense, de logistique, de télécommunications et de drones aériens civils et militaires,
28. l'investissement conséquent et l'orientation dirigiste de l'état vers l'économie du savoir et les programmes de cybernétique et d'intelligence artificielle civils et militaires,
29. le développement d'une masse critique d'acteurs et d'un écosystème national de prototypage et d'impression 3D pour servir au national comme à l'international (en « offshoring »),
30. la facilité d'entreprendre et son accessibilité à tous ; qui se traduit non seulement par les délais à créer l'entreprise entité légale, mais surtout à obtenir les fonds et les accompagnements pour la mettre en œuvre sur le terrain.

Il nous faut bien entendu en parallèle, mais ça viendra par synergie avec ce qui précède, une concentration particulière et un volontarisme politique et économique pour développer nos exportations, nos IDE et nos rentrées de devises de façon générale. Il faut que celles-ci ne soient pas liées aux conjonctures des pays cibles. Elles doivent être pérennes et répondant à une demande permanente de par leur nécessité quotidienne et leur évolution qualitative et technologique dans le temps. Vaste programme certes, mais

que les nombreux fonctionnaires, députés et élus qui en ont la charge depuis des décennies devraient avoir bouclé maintenant. Ce n'est malheureusement pas le cas, car cela représente beaucoup de travail et d'efforts, et un « horizon de retour sur investissement » dépassant celui de leurs intérêts et échéances personnelles et électorales.

Certes un excellent travail d'amorçage a été fait ces 15 dernières années, encore et toujours sous l'impulsion de Sa Majesté, pour le développement au Royaume d'activités industrielles, technologiques et de services à la hauteur de nos ambitions et capacités. Mais peu suivi d'actions d'émulations et de répliques par les gestionnaires de la chose publique et des banques, et certainement pas à la hauteur de nos moyens et pleines capacités.

Dans ce qu'on appelle les « Nouveaux Métiers Mondiaux du Maroc » en particulier, nous avons réussi pour certains d'entre eux (l'automobile), à créer des véritables écosystèmes de valeur ajoutée et d'être à des taux d'intégrations importants. Naturellement, ceci a créé un cercle vertueux où les IDE venaient non seulement parce que « la main-d'œuvre » était à bas coût mais parce que nous devenions importants, si pas encore nécessaires, dans cette chaîne de valeur logistique mondiale (« global supply chain »).

Par contre pour d'autres catégories nous sommes restés dans le balbutiement et le positionnement par les avantages liés aux coûts basiques de la production avec un taux d'intégration très bas et une importance insignifiante dans la « global supply chain ». En résultat, nous n'avons pas pu attirer les investissements importants et la création d'écosystèmes assez large pour le secteur cible pour monter en intégration. Et nous sommes restés hypothéqués à la santé économique de quelques entreprises étrangères pionnières qui nous ont fait confiance, ou à l'apparition de « façonneurs » moins chers ailleurs dans le monde. Ce qui inévitablement dans le temps, mène à des investisseurs étrangers qui plient bagages, et à des clusters d'unités de « production sans valeur ajoutée » dont le seul avantage compétitif était le coût de leurs masses travailleuses, mal payées par ailleurs, qui font faillite. Comme ce qui s'est passé pour notre industrie naissante du textile dans les années 70-80, qui a raté un virage historique pour faire du Maroc une puissance dans l'industrie vestimentaire, du textile et de la mode.

Ce qui s'est passé pour le textile dans le passé, peut se reproduire et se reproduit encore aujourd'hui, pour des métiers apparemment plus nobles et sophistiqués, (l'aéronautique, les centres d'appels, certaines activités back-office de l'offshoring). En réalité, pour beaucoup ce n'est encore qu'un « travail-à-façon » sans réelle valeur ajoutée, dû à un arbitrage en notre faveur pour des raisons de coût de main d'œuvre ou de géopolitique ou d'intérêts mercantiles de certains investisseurs...

Pour d'autres plans très ambitieux et prometteurs lancés par Sa Majesté, dont le « Plan Maroc Vert », le « Plan Halieutis » et le « Plan Stratégique Énergétique », on peut certes louer les efforts des gestionnaires publiques en charge de ces plans pour le dynamisme, la célérité et l'enthousiasme qu'ils ont montré pour essayer de mettre en œuvre ces grands projets économiques. On peut aussi acquiescer pour les parcours professionnels et les capacités intrinsèques à la gestion et au bon développement entrepreneurial de certains d'entre eux. Mais ceci n'est pas suffisant et leur rôle de responsables de la chose publique, ne s'arrête pas là. La déclinaison de ces plans et leurs mises en œuvres sur le terrain n'étaient pas aussi saines qu'elles auraient dû l'être. Elles, (déclinaisons et mises en œuvre), sont restées sujettes à des biais et des intérêts économiques puissants et n'ont pas été assez inclusives pour toucher adéquatement les franges de la population qui en ont le plus besoin. En conséquence, « les rendement-pays » résultants en termes d'emploi, d'amélioration des conditions de vie, de redistribution spatiale et sociale des richesses, sont insuffisants et inadéquats pour les moyens mobilisés et les attentes générées. Je ne me pose pas en donneur de leçon et à leur place je n'aurai peut-être pas mieux fait. Mais qu'on me permette ce constat objectif, qui est partagé par nombre d'observateurs de tous bords.

On peut encore prendre en exemple le rappel cinglant fait, toujours par Sa Majesté*, aux banques et au ministère de l'Économie et des finances pour faciliter l'investissement, l'entrepreneuriat et l'inclusion économique et financière au Royaume. Quelques semaines après le lancement officiel du programme par le Souverain, les demandes d'adhésion au programme par les auto-entrepreneurs, les très petites, petites et

* Discours du 11 Octobre 2019 à l'ouverture de l'année législative ; puis convocation par Sa Majesté le 27 Janvier 2020 du Financier du Royaume, du Wali de Bank Al Maghrib et du Président du GPBM pour acter les instructions de son discours.

moyennes entreprises, les petits agriculteurs et autres oubliés du monde de la finance, explosaient. Les premiers fonds étaient débloqués, les premiers emplois créés et les premières entreprises naissaient.

N'est ce pas preuve que l'esprit et la matière sont là, mais que ce sont les personnes en charge qui ne voient pas et ne savent pas comment l'utiliser ? **Mais c'est toujours l'impulsion Royale, c'est toujours l'action courageuse et d'envergure du Souverain qui fait bouger les choses.**

Je ne peux pas ne pas citer non plus, les projets Royaux du Port Tanger Med et du TGV. Des projets et idées de rang mondial et à « effet générationnel » si ce n'est Historique. Certes c'est des projets d'infrastructures, mais qui sont par eux même un pôle économique durant leur réalisation et pour leur entretien, et qui ont en parallèle des effets induits économiques et sociaux incommensurables durant toute leur durée de vie. **Leur réussite et leur pertinence ne sont plus à démontrer, pas plus d'ailleurs que leur contraste par rapport aux petites initiatives timides et au manque de valeur ajoutée des investissements et programmes des responsables de la chose publique.**

Mesdames et Messieurs, vous ne jouez pas dans la même ligue !

Sa Majesté a montré la voie à moult reprises, mais les responsables de la chose publique et des organismes en charge de l'économie et des investissements ainsi que les banques, doivent émuler, diversifier. Réduire aussi notre dépendance à la mondialisation, pour ne pas nous retrouver simple petit élément de la « global supply chain », à la merci des forces, mais aussi des faiblesses et trébuchements de toutes les économies que l'on fournit. Il faut à ce propos prêter une attention particulière aux conclusions de Paul Samuelson* sur les échanges internationaux. Selon un document qu'il a publié en 2004, il mettait en garde que les échanges entre pays sont dus plus à des différences dans leurs dotations en facteurs de production qu'à leurs caractéristiques propres et avantages comparatifs, ce qui nuance fortement l'image idyllique des partisans du libre-échange. Cette analyse novatrice à cette époque, déstabilise la croyance dans les

* Paul Samuelson «Where Ricardo and Mill Rebut and Confirm Arguments of Mainstream Economists Supporting Globalization» ; Journal of Economic Perspectives Vol. 18, N° 3 —2004

bienfaits automatiques du commerce international et posait l'hypothèse, (en 2004), que les États-Unis pourraient à long terme être perdants dans leurs commerce avec la Chine. Le temps semble avoir donné raison à Samuelson, d'où l'importance d'une lecture et d'une compréhension approfondie des tenants et aboutissants de ses conjectures.

Donc notre modèle de développement économique doit pousser et favoriser la production nationale Marocaine et limiter les dégâts d'une ouverture des frontières béate. La montée des régimes « protectionnistes-nationalistes » un peu partout dans le monde n'est pas un hasard. Peut-être faut-il y voir quelque part « la sagesse des foules »* ? Sagesse qu'il ne faut pas confondre avec mouvement de masse où même croyance populaire qui peuvent être très fortement trompés par l'ignorance, la méprise ou les joutes oratoires d'un bon tribun. **La « sagesse des foules » fonctionne bien quand la population a vécu des situations et des expériences de vie, et que dans la durée s'en dégage une tendance ou un équilibre avec lesquels, soit elle s'identifie, soit elle se fâche.**

Ce qui est le cas pour des pays ayant été les chantres de la mondialisation ou de l'ouverture socio-culturelle tous azimuts. Leurs populations qui en ont vécu les conséquences et les « injustices », réclament un retour aux valeurs de la Nation et à une protection contre des « assauts économiques » ou des « viols culturels » qui leurs enlèvent la préférence et les valeurs nationales.

Les « erreurs des foules » que sont les mouvements de suivisme ou d'intuition défaillante ou même d'enseignements et croyances mal fondés, peuvent à l'opposer mener à des énormités et faire ressurgir le pire de l'Homme. J'y fais allusion dans mes considérations précédentes sur notre système de gouvernance de la chose publique. On en connaît aussi des exemples et des exactions à travers l'Histoire, depuis les luttes des gladiateurs de la Rome antique, aux faux préceptes d'avant Galilée et la révolution Copernicienne, aux mouvements extrémistes du 20^{ème} et 21^{ème} siècle. Sous une autre forme et même parmi les plus aguerris et « sachant » d'entre nous, les erreurs dues aux vérités contraires à l'intuition humaine ou « scientifique » sont nombreuses et bien

* James Surowiecki « The Wisdom Of Crowds » - 2004 (traduit en français en 2008 « La sagesse des foules »)

documentées. Par exemple par Leonard Mlodinow[◇] quand il rapporte plusieurs cas, dont celui particulièrement connu du lynchage médiatique et académique qu'a subi Marilyn vos Santos, une des personnes les plus « douées » et les mieux « outillées cérébralement » à en croire son QI (Quotient Intellectuel) et son affiliation Mensa^{*}. Elle avait émis en 1990, un avis juste mais contre-intuitif concernant les probabilités de gain des participants au programme de télévision Américaine grand public « Let's Make a Deal ». Même des mathématiciens et des enseignants universitaires s'y sont trompés et ne voyaient pas qu'elle avait raison. C'est pour dire qu'il ne faut pas non plus confondre « impression de bon sens » et vérité, comportement grégaires ou « suivisme médiatico-induit » et « sagesse des foules ». **Il y a des choses induites par les mécanismes économiques, qui sont contre-intuitives par rapport à des notions ou des vertus que les médias, les organisations internationales et les défenseurs de la libéralisation/mondialisation débridée avancent.**

Notre économie et notre émergence ont besoin d'une « tour de contrôle désintéressée » et hors d'atteinte des politiciens et des lobbyistes, qui veille et intervient fortement pour diriger l'investissement public et privé et pour favoriser la production nationale autant que pour la stimuler. Que ce soit lors de l'établissement des lois de finances, des négociations commerciales, ou pour mettre en œuvre les différents rapports et recommandations émanant chaque année du Haut Commissariat au Plan, de la Cours des Comptes, du Conseil Économique Social et Environnemental, de Bank Al-Maghrib, de l'Institut Royal d'Études Stratégiques et d'autres organismes et Think Tanks nationaux de valeur, mais qui restent malheureusement trop souvent lettre morte.

En 2003, le Maroc a remplacé l'ex ministère du Plan qui existait dans les structures gouvernementales des années 70 jusqu'à fin 90, par un Haut Commissariat au Plan (HCP). Le HCP devait nous donner les bons côtés de la programmation et de l'orientation économique, budgétaire et sociale à moyen et long terme, tout en nous prémunissant des tendances politiques et des changements des portefeuilles ministériels.

[◇] Leonard Mlodinow «The Drunkard's Walk: How Randomness Rules Our Lives » - 2008

^{*} Organisation fondée à Oxford en 1946, dont le critère d'admissibilité est d'obtenir des résultats supérieurs à ceux de 98 % de la population dont on est ressortissant, à des tests d'intelligence QI homologués

Le HCP devait jouer le rôle de cette « *tour de contrôle désintéressée et hors d'atteinte des politiciens et des lobbyistes, qui intervient fortement pour diriger l'investissement public et privé et pour favoriser la production nationale* ». Il a été doté des ressources humaines et des moyens financiers pour jouer ce rôle, dont une direction de la Planification. Or, les antagonismes politiques et l'absence de contraintes réglementaires ou légales sont arrivés à diluer la force et l'essence même du HCP. Sauf erreur de perception, je ne pense pas qu'il y ait un quelconque plan de développement national à moyen et long terme produit sous contrôle du HCP depuis 2003. Pas plus que des directives de planification du HCP, qui seraient engageantes et suivies par le gouvernement et tous ses ministères. Je n'ai pas non plus connaissance d'une loi de finances ou de programmes gouvernementaux, élaborés avec le HCP comme intervenant de poids et organe de contrôle avant adoption au parlement. Je dirai même que les tendances politiques et les intérêts des gestionnaires de la chose publique ont tout fait pour s'émanciper de cette tour de contrôle et de programmation. Voici un organe national très intéressant que nous devrions propulser de nouveau, par la force de la loi, au devant de la scène du nouveau modèle de développement et l'utiliser pleinement pour orienter et contrôler notre développement économique et social.

Le choix du Royaume d'avoir une économie libérale n'est pas à remettre en question. Mais sa déclinaison doit incorporer un certain dirigisme planifié pour orienter l'investissement et les efforts financiers de l'État comme des entreprises publiques et privées, qui ne peuvent être laissés à l'avidité et l'hédonisme inhérents à la nature humaine. **Il faut être vigilant et encadrer les égos et les pulsions de l'Homme quand on construit les modèles de développement, car il serait aussi insensé des les ignorer que de compter sur la bienséance d'un renard affamé que l'on introduit dans un poulailler.** L'avidité et l'hédonisme sous-tendent et servent les émotions et les pulsions de l'Homme qui mènent aux pires exactions et atrocités. On ne peut qu'être désolé de leur factualité, car ces caractéristiques ne sont pas l'idée qu'on aimerait se faire des Hommes, mais les conclusions auxquelles on aboutit malheureusement, concernant ce qu'ils sont vraiment.

Il faut repenser notre économie par une approche de libéralisme-social-économique, qui serait de spécificité Marocaine et qui emprunterait à bon escient, autant à l'école Schumpétérienne Keynésienne et néo-Keynésienne, qu'à Paul Samuelson à Milton Friedman à John Stuart Mill à Thomas Piketty* à Herbert Croly[◇] et **surtout aux exemples et orientations sans cesse répétées de Sa Majesté.**

C'est cela qui constituera un cadre de développement économique et social spécifiquement Marocain. Cela nous mettra en tant que pays, à l'abri d'une vie à crédit et de la cupidité des hommes, à l'avant-garde de l'intérêt général et de l'intérêt pour les faibles d'entre nous, et nous évitera de nous trouver exsangue de nos réserves en devises avec les soubresauts de l'économie mondiale.

* Thomas Piketty « Le Capital au 21^{ème} Siècle » -2013 et « Capital et Idéologie » - 2019

◇ Herbert Croly « The Promise Of American Life » 1909 (réédition Princeton University Press- 2014)

Les Faits Parlent d'Eux-Mêmes

Pour rester sur les enseignements et les aspects positifs de la période d'état d'urgence sanitaire imposé par la pandémie du Covid-19, j'aimerais revenir sur ce Maroc entreprenant et ingénieux, qui fait-face avec les moyens de bord et que nous avons tous vu et applaudi. Ce Maroc qui a le potentiel d'être un pays émergent, d'avoir des TPE et des auto-entrepreneurs dynamiques mais aussi des PME et grandes entreprises constituant un vivier d'emploi et rivalisant pour des parts du marché national et international. **Ce Maroc qui n'attend que les conditions que les gestionnaires de la chose publique, des banques et des organismes financiers ont l'obligation de mettre en place, pour décoller.**

Avec la croissance planétaire des chiffres d'infections au Coronavirus et les besoins insatisfaits dans tous les hôpitaux et pays du monde en respirateurs artificiels et « masques/bavettes » à usage non médical, le Maroc s'est distingué. **Nos entrepreneurs médecins et ingénieurs ont, avec les moyens de bord et leur sens de l'ingéniosité et de la débrouillardise, produit en des temps courts et des qualités normées des respirateurs, des masques-bavettes et même des masques Hi-Tech.** Pour les besoins du Maroc, mais aussi pour le reste du monde éventuellement, moyennant une montée en puissance.

Si des esprits chagrins peuvent polémiquer quant à tel ou tel aspect, non essentiel de ces respirateurs, il n'en demeure pas moins que ces respirateurs faisaient parfaitement leur travail et répondaient en un temps très court à des besoins du pays et d'autres pays du monde Des besoins urgents et de la plus haute priorité. La priorité « vies humaines ». Ces respirateurs étaient homologués et respectaient les cahiers des charges fonctionnels des grandes sociétés mondiales qui se spécialisent dans la fabrication de ces produits. Et **ce qui est le plus important, c'est que ces produits étaient 100% Marocains** comme le soulignait la déclaration de presse du ministère de l'Industrie et du commerce, relayée d'ailleurs par Reuters et le New York Times.

On pouvait en produire 500 en une dizaine de jours environ. Et nos entrepreneurs nationaux avaient aussi prévu et produiraient deux variantes. L'une dite non invasive avec un masque à oxygène qui se met sur le visage du patient et l'autre dite invasive avec un tube que l'on introduit par les voies respiratoires et qui va directement alimenter les poumons en oxygène.

Sur un autre front et en parallèle, des entrepreneurs et industriels Marocains ont adaptés leurs chaînes de production pour combler le besoin criant de masques-bavettes non médicaux pour le Maroc et pour l'export. Ils ont rapidement pu atteindre plusieurs millions de masques par jour et le rythme de croisière à très court terme, voulu par le gouvernement, était de 5 millions de masques par jour. « Le ministre de l'Industrie, du commerce et de l'économie verte et numérique Moulay Hafid Elalamy a annoncé, lors d'une déclaration à la presse à l'issue d'une réunion avec l'Ordre national des pharmaciens, que 13 millions de masques anti-coronavirus ont été distribués soulignant que “les commerces ont été approvisionnés jusqu'à aujourd'hui par plus de 13 millions de masques de protection”, a assuré Elalamy. Selon la même source, le Maroc a “dépassé la production de 3,2 millions de masques par jour et atteindra, dès mardi, les 5 millions d'unités quotidiennement” »*.

Et ce n'est pas tout. Une semaine plus tard environ, le Maroc a encore montré de quoi il était capable. Cette fois-ci dans le monde Hi-Tec, de niveau et standard international.

D'une part, « Une équipe de spécialistes marocains a réussi à créer le plus petit appareil respiratoire au monde pouvant porter assistance à domicile, aux patients du coronavirus et aux personnes souffrant de maladies respiratoires»[◇]. Très approprié pour des personnes en quarantaine par exemple ou simplement pour des personnes avec des difficultés respiratoires non graves, « il est surtout conçu pour alléger la pression sur les hôpitaux en ces temps de crise sanitaire mondiale. » ajoute la même source.

* Challenge.ma édition électronique du 13 Avril 2020

◇ Hespress édition électronique du 15 Avril 2020

D'autre par, un groupement de scientifiques et d'industriels Marocains a mis au point un masque de protection grand public contre le Coronavirus, par procédé de fabrication 3D, qui outre la protection basique renfermait des capteurs de température, d'humidité et de pression permettant de mesurer la pression et le cycle respiratoire, ainsi que le taux d'oxygène dans le sang et donc de prévenir en cas d'anomalies. Ce masque est relié via Bluetooth à une application sur Smartphone, ou à distance à un centre de contrôle, qui peut détecter les anomalies médicales ou faire le suivi des déplacements de l'utilisateur et son niveau de respect du confinement et de la distanciation sociale.

Excusez du si peu, si vite !

Chapeau bas chers compatriotes. Vous êtes les Marocains que je veux que mes enfants et mes petits-enfants soient. Nous avons pu franchir la ligne d'arrivée de courses mondiales, dans le peloton de tête et ce n'est pas tous les jours que ça arrive.

Une belle performance sur tous les points. Une leçon, un cas d'école pour les « Business School » et pour nos financiers frileux :

- ✓ participation aux besoins et impératifs du pays,
- ✓ agilité et réactivité économique et technique,
- ✓ souplesse et adaptabilité des travailleurs et travailleuses des chaînes de production,
- ✓ flexibilité de la chaîne logistique,
- ✓ esprit entrepreneurial pour saisir une fenêtre d'opportunité et se lancer ou se reconvertir.

Peut-être que l'exactitude des chiffres sur les nombres des respirateurs ou des masques produits par jour a pu souffrir de l'euphorie du moment. Mais ce qui est sur et important, c'est que nous ayons su et pu réagir vite à une situation de crise, en produisant sans expérience préalable, des outils de grande importance pour la circonstance, faits au Maroc par des Marocains avec un taux d'intégration très élevé, s'il n'est pas de 100%. Les quantités produites connaîtront une montée en cadence, normale pour tout processus de production industrielle et nous arriverons vite, très vite, à satisfaire la demande nationale et à approvisionner tout le territoire. De plus, ces produits sont aux normes

mondiales et exportables, puisque des sociétés et pays étrangers ont vraisemblablement manifesté leur intérêt pour les acheter. Qu'on le fasse dans l'immédiat, vu le contexte actuel et la priorité nationale est une autre histoire. Mais nous pouvons les produire et éventuellement les exporter.

Pour ces réalisations et cette réactivité, je pense que le ministre en charge du secteur et d'autres responsables de la chose publique associés à ces réalisations (UM6P, Clusters de la Ville Verte Mohamed VI, OCP), disons le, nettement plus entreprenants et dynamiques que ceux que l'on a l'habitude d'avoir, méritent des applaudissements et des encouragements. Nonobstant leurs défauts et biais par ailleurs.

Mais pour en revenir au plus important, soit les leçons à tirer, on doit répondre à la question pourquoi ça arrive maintenant ? Quelles sont les conditions qui ont changé pour que nous soyons aussi bons ? Qu'ont eu les entrepreneurs, médecins, chercheurs, ingénieurs et employés ou responsables de la chose publique impliqués, qu'ils n'ont pas d'habitude ?

Les réponses à ces questions sont des éléments très importants pour notre nouveau modèle de développement et voici le fond de ma pensée.

Primo, **toutes les personnes impliquées avaient la même motivation et le même but. La motivation de l'intérêt national et le but de vaincre la crise, la mort.** Il y a là un mélange très fort, très puissant pour la production et pour l'excellence. Le nationalisme et patriotisme au plus nobles de leurs manifestations, sont en diminution depuis quelque temps chez nous et forcément aussi chez nos responsables de la chose publique (les joutes verbales et les hystéries des matchs de foot ou de compétitions sportives ne comptent pas). **Il y a un besoin à réinsuffler ces valeurs, loin de tout populisme, extrémisme ou nombrilisme.**

Ensuite, les entrepreneurs, les chercheurs, les médecins et les ingénieurs/inventeurs ont trouvé «le responsable», celui qui a le pouvoir de décider et d'ouvrir les portes, à l'écoute et à portée de main. **Il avait la même motivation et but qu'eux et croyait en eux et en leur capacité à créer, à produire des outils qui ont de la valeur. Il a fait ce qui était en son pouvoir pour aider et faire converger les**

intérêts des différentes parties nécessaires à la réussite du projet et il a soulevé pour eux les obstacles qui ne relèvent pas du produit ou de la production proprement dit. Je ne suis pas dans le secret des dieux, mais **je suis prêt à parier qu'il ne devait pas y avoir non plus, plus de « fonctionnaires/gestionnaires » impliqués qu'on ne peut en compter sur les doigts d'une main.** « L'oignon décisionnel et managérial » que j'ai décrit précédemment était bien épluché !

L'administration et les fonctionnaires n'étaient plus le frein qu'ils sont trop souvent. Il n'y avait plus les zélés de la réglementation qui commencent par dire non à tout, en attendant de voir l'insistance et la puissance de l'interlocuteur à faire valoir le oui. Et « les responsables en réunion » et hors atteinte sauf à trouver leur bons génies. Il n'y avait plus les responsables communaux avec leurs services publics lamentables aux interminables circuits d'autorisations et d'accords. Et les commissions administratives, incontournables, mais qui ne se réunissent pourtant et ne statuent qu'à l'humeur de leurs membres. Et il n'y avait pas, osons le mot, les petites mesquineries pour soutirer un avantage direct ou indirect par les intervenants du circuit entrepreneurial, qui viennent freiner les élans et les ambitions des plus hardis. **Voilà ce qu'il faut corriger et préparer pour les temps normaux.**

Le financement, nerf de la guerre pour la réussite du projet, était aussi disponible. Les banques ou fonds impliqués n'étaient plus réticents au risque, et ne voyaient plus le projet sous le seul angle de la rentabilité immédiate et la sécurisation du Capital. Ils ont joué leurs rôles de moteur et d'acteur économique et ont rempli les obligations de prise de risque qui viennent avec une licence bancaire ou de fonds d'investissement. En temps normal, les banques au Maroc ne jouent pas suffisamment le rôle qui leur incombe pour la création d'emploi et le financement de l'économie de manière générale. Les secteurs investis et les clients ciblés sont trop restreints et ne permettent pas la diffusion et l'inclusion financière nécessaires pour le développement du pays. **Les risques ne sont quasiment pris que sous contrainte.** Raisons pour lesquelles on a vu Sa Majesté encore une fois intervenir lui même, pour changer les choses.

Je vous laisse méditer cet extrait de l'appel de Sa Majesté au changement d'attitude du secteur bancaire, après avoir rappelé que notre système financier est solide et bien contrôlé et que notre secteur bancaire jouit aujourd'hui d'une crédibilité et d'une présence internationale : *«Son niveau d'évolution lui a permis d'investir dans nombre de pays étrangers, notamment en Afrique. Pourtant, certaines catégories de la population, qui le considèrent comme un organisme ne recherchant qu'un profit immédiat et sans risque, en ont une perception négative. Cette représentation est justifiée par des faits, tels que le difficile accès des jeunes entrepreneurs au crédit, le faible accompagnement des diplômés et des petites et moyennes entreprises lors de leur création.*

Je mesure parfaitement combien il est malaisé de faire évoluer certaines mentalités dans le secteur bancaire. Dans le même ordre d'idées, j'ai déjà souligné la nécessité de changer les mentalités au sein de l'administration, pour mettre fin à des comportements préjudiciables au développement et à l'investissement. Aussi exhortons-Nous le secteur bancaire national à un engagement plus ferme, à une implication positive plus vigoureuse dans la dynamique de développement que connaît notre pays.

Cet effort doit porter spécifiquement sur le financement de l'investissement, l'appui aux activités productives, pourvoyeuses d'emplois et génératrices de revenus. A cet égard, outre l'engagement des banques auprès des grandes entreprises en termes d'appui et de financement, Nous les incitions à s'acquitter de la mission prépondérante qui leur échoit en matière de développement. Pour cela, elles doivent notamment simplifier et faciliter les procédures d'accès au crédit, s'ouvrir davantage aux auto-entrepreneurs, financer les petites et moyennes entreprises. » . Tout est dit.*

Autre ingrédient nécessaire, que ces Marocains ont trouvé en la circonstance : un marché national. Des « consommateurs » prêts à acheter et à utiliser le produit au delà de l'aspect nationaliste, patriotique de « consommer Marocain ». Des consommateurs qui font confiance aux produits et qui ne les délaissent pas par préjugé ou par caprice, en attendant d'acheter un « produit importé ». Ils n'ont pas le choix que de faire confiance à ces produits en ces circonstances et ne peuvent se permettre d'attendre que le produit étranger soit disponible. **Les importations ne sont plus aussi faciles...**

* Discours de Sa Majesté du 11 Octobre 2019 à l'ouverture de la 1^{ère} session de la 4^{ème} année législative de la 10^{ème} législature.

C'est pour cela qu'il faut probablement revoir notre politique d'ouverture des marchés et des frontières comme je l'ai souligné dans une section précédente. **La « mondialisation » n'est pas un « jeu à armes et situations égales ».** Les barrières que les plus puissants mettent dans ce « jeu » ne sont pas toujours directes et tarifaires, bien qu'ils ne s'en privent même pas vu leur position de force. Les barrières non tarifaires peuvent être pernicieuses et diffuses dans toute la chaîne de passage aux frontières, et des réglementations et lois des pays. Mais elles sont aussi dans la différence des économies d'échelles entre notre production et la leur, ou dans la différence de qualité due à des années de perfectionnement et d'avance qu'ils ont sur nous pour les produits en question. **Il nous est dans ces conditions, presque impossible d'atteindre leurs marchés, alors que les nôtres sont leurs proies.** Il faut développer notre production nationale et la protéger par des mécanismes qui lui permettent d'être forte et « exportable ». Il faut louer et communiquer sur cette production nationale, rétablir la confiance du consommateur dans notre production, et lui forcer un peu la main par une politique douanière et d'importation en synergie avec nos objectifs et nos capacités.

Il y a un dernier élément que je souhaite mettre en exergue, dans ces circonstances particulières qui ont permis de montrer notre capacité à produire, à innover, à réagir et à rivaliser avec les meilleurs. Durant cette période d'état d'urgence sanitaire, nous étions tous en confinement et l'activité économique quasiment à l'arrêt. **Les équipes et les personnes impliquées, que ce soit du public ou du privé, étaient exclusivement ce que leurs fonctions et métiers indiquaient qu'elles étaient. Elles y consacraient tout leur temps et leur énergie.** Or chez nous, il y a ce phénomène étrange qu'en temps normal et de façon courante, nous ayons plusieurs occupations. L'ingénieur, le médecin, l'architecte, le chercheur, l'enseignant, le fonctionnaire et même l'employé cadre du privé est en fait aussi, que ce soit de manière directe ou indirecte et pour le plus gros de son effort et de sa concentration, « promoteur immobilier », commerçant, gérant de café, fermier ou je ne sais quelle autre affaire ou bricole source de revenu « plus facile » ou « plus intéressante pour lui ».

Pour ne pas tomber dans la généralisation induite, je dirai que **beaucoup de Marocains ne croient pas à 100% en leur métier et ne lui sont pas à 100% dédiés.** Il

y a trop d'interférences dans la tête des gens et pas assez de contentement ou de vocation pour leurs métiers. **Ceci détourne de l'excellence.**

Est-ce qu'en Allemagne, au Japon, au Canada ou aux États-Unis c'est aussi le cas, avec la même fréquence et les mêmes proportions à tous les postes et à toutes les étapes de la carrière, du plus junior au plus sénior d'entre eux ? Certainement pas. Dans ces pays, chacun est ce que sa carte visite dit qu'il est et ils n'ont chacun qu'une carte visite, aux rares exceptions prêt. Quand ils en ont plus d'une, c'est dans les mêmes domaines et les mêmes secteurs d'activités et c'est officiel. Peut-être une diversification, de l'investissement pour ceux qui sont investisseurs ou de responsabilités pour les cadres seniors. Mais ça n'est pas diffus et ça ne va pas de l'administration à la promotion immobilière, de la médecine à l'agriculture, de l'ingénierie à l'élevage de poules, de l'enseignement aux cafés-restaurants, de l'architecture aux magasins Bio... Vous m'avez compris. Je n'en veux à personne en particulier ou à aucun corps de métier spécifique. On retrouve cela partout, c'est équitablement réparti socialement, démographiquement et géographiquement ! **C'est devenu une caractéristique de notre société et c'est néfaste pour notre développement.**

C'est dû en partie à ce désir et course pour l'argent, mais aussi beaucoup aux choix des métiers. Ces choix ne sont pas toujours le résultat d'une vocation ou d'un intérêt particulier pour le métier ou la fonction. C'est « alimentaire » pour ainsi dire. Les offres d'emplois et les salaires correspondants étant ce qu'ils sont et les possibilités d'auto-entreprendre ou de créer une entreprise étant liées au financement auquel on n'a pas accès sans garanties et hypothèques de valeur égales ou supérieures au montant de financement demandé, chacun prend le boulot qu'il arrive à décrocher. **Tant pis pour la vocation et la motivation, il faut bien manger et payer ses factures. Les choix ne sont pas délibérés et souvent même pas des choix, car le poste décroché est le seul auquel on a pu accéder après une très longue attente.** Dans d'autres cas de figure, plus aisés financièrement, c'est la famille et les pressions sociales et culturelles, le réseau relationnel aussi, qui orientent les études et les métiers auxquels la progéniture accède. Et là encore, tant pis pour la vocation et la motivation.

De tout ce que dessus, on voit quels sont les points et les conditions qui ont fait la réussite et le succès durant la pandémie et l'état d'urgence sanitaire, des entrepreneurs, des groupes de travail et des fonctionnaires publiques souhaitant développer l'économie et créer des produits et des sociétés pour le marché national et international. Les différentes parties prenantes et les responsables de la chose publique n'ont pas fait de ces points et conditions un environnement standard et un état d'esprit en temps normal. C'est à cela que devrait s'atteler notre nouveau modèle de développement.

En Attendant La Suite

Au lecteur qui m'a accompagné jusque là dans mes « élucubrations » et que je remercie pour sa patience, je vais devoir dire au revoir. J'aimerais m'en tenir à ça pour le moment en attendant de voir le degré d'acceptation de ces idées et le nombre d'amis...et d'ennemis que je me suis fait.

Je dirai cependant rapidement quelques mots, pour dévoiler le sens de ma pensée, sur les cinq fondements et piliers essentiels à mon sens, du développement durable et sain, que sont, **L'Éducation, La Justice, La Santé, Les Impôts et La Redistribution de richesse**. Ils méritent chacun, et je suis sur que la commission en charge de penser notre nouveau modèle de développement le fait déjà, des études de terrain et des analyses collégiales très détaillées. En effet, le but ultime du développement c'est l'être humain. **Le développement de l'être humain par des bienfaits du savoir, de l'équité, du bon soin et de l'économie, qualitatifs et inclusifs comme le rappel Sa Majesté « Nous avons toujours eu à cœur de placer le citoyen marocain au centre du processus de développement dont il constitue la principale finalité »*.**

L'échec de notre système éducatif est notoire et acté. Il a besoin de changements radicaux et d'une ouverture d'esprit sur les écoles du monde. Non seulement pour ce qui est du contenu et de la pédagogie, mais aussi pour ce qui est des enseignants et des outils d'apprentissage. Nous avons aujourd'hui une institution constitutionnelle pour l'éducation qui joue son rôle d'implication effective et de traçage de feuille de route et d'encadrement. Nous avons aussi un ministre de l'Éducation dont le style, l'enthousiasme et la ténacité tranchent avec les « profil type » des ministres de l'Enseignement précédents. Aussi, il faut donner le temps à leurs idées et actions de se distiller, pour agir sur les leviers en déficience et les lacunes qui en ressortent. **Il est fondamental d'avoir la partie « Éducation Nationale » de notre nouveau modèle de développement très au point, car elle a un poids énorme dans la réussite et le type de pays que l'on aura dans dix, vingt et trente ans. Il est très difficile et couteux de corriger les erreurs**

* Discours de Sa Majesté du 20 Août 2019 pour le 66^{ème} anniversaire de la Révolution du Roi et du Peuple.

d'un système éducatif et nous en savons quelque chose. Mais gageons que le Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique, que la loi cadre 51-17 adoptée il y a quelques mois par le parlement et que l'implication du ministre actuel en charge, sont de bonne augure pour des changements intéressants et peuvent constituer la base des recommandations du nouveau modèle de développement du Maroc. A l'image de ce que l'on a vu durant la pandémie Coronavirus : un système éducatif réactif à l'environnement et qui expérimente des approches et des technologies, libre du poids des syndicats et d'un corps enseignant trop souvent dépassés et manquants de vocation.

La Santé Publique est dans le même état que l'Éducation Nationale, elle doit se régénérer ! Cependant, la crise Covid-19 a montré que le Maroc a un corps médical et paramédical dévoué et compétent qui n'a manqué ni de créativité, ni de qualifications, ni de patriotisme pour lutter contre la pandémie. Médecins, infirmiers, personnel soignant et autres intervenants directs et indirects dans le domaine de la santé sont une richesse pour le pays. Faisons en sorte qu'à l'avenir nous en « produisions » plus, avec une qualité et standard constants. Notre nouveau modèle de développement doit aussi faire en sorte, que leur répartition géographique ne soit pas laissée à la facilité ou dictée par la rentabilité. Il est nécessaire d'imposer effectivement leur installation spatiale sur l'ensemble des villes, villages et hameaux du pays. D'autre part, l'association des corps de santé privée et militaire aux efforts de la Santé publique pour la lutte contre la pandémie, est une expérience intéressante et réussie. Il serait bon de l'affiner et d'en explorer toutes les possibilités.

Il faut cependant revoir de fond en comble la gestion et la gouvernance de notre santé publique ainsi que les infrastructures qui sont dépassées par les exigences du pays. **Elle a besoin de moyens humains et de ressources financières supplémentaires et mieux gérés, d'unités de recherches ciblées et appropriées à nos besoins et d'une universalité spatiale et sociale transcendant aussi bien la géographie nationale que les strates sociales.**

Par ailleurs, est-il raisonnable que la santé publique soit en gratuité totale pour tout Marocain indépendamment de son revenu et de l'appel qu'il fait à cette santé

publique ? Est-ce que nous ne devrions pas faire payer les soins dans les hôpitaux publics pour les personnes qui en ont les moyens et qui les payent sans sourciller aujourd'hui dans les cliniques privées ou à l'étranger ? Notre nouveau modèle de développement pourra profiter de la mise en place imminente du registre national de la population (RNP) et du « registre social » pour le ciblage de la population et la mise en place d'une tarification différenciée dans les systèmes de la Santé publique. La même idée peut d'ailleurs être appliquée à l'Éducation nationale.

Pour ce qui est de la Justice, à moins de nous voiler la face, il apparaît clairement que notre système judiciaire a besoin d'ajustements. Je rappellerais que le sentiment d'injustice engendre le pire des ressentiments, qui à travers l'Histoire a toujours conduit à des dérapages et des conséquences non souhaitables. **Une perte de confiance dans la justice et dans le droit à la justice mène à la déliquescence de l'État.**

Nous n'en sommes heureusement pas là. Mais bien que nous ayons toutes les bonnes lois qu'il faut et de très bons juges et avocats par ailleurs, il y a encore des juges, des avocats et des fonctionnaires du ministère de la Justice qui ne font pas honneur à la profession. **La gestion de la « Justice » chose publique doit être plus efficace et efficiente, en termes de rendements de ces circuits, en termes de célérité, et en termes du nombre de divergences entre les jugements et l'esprit de la loi. Des mesures intransigeantes et irréversibles doivent être prises afin d'éliminer la corruption, directe et indirecte, qui subsiste et qui est inacceptable dans un système judiciaire.** Directe par la monétisation de jugements et indirecte par le délaissement et la procrastination à émettre des jugements moyennant « monnaie sonnante et trébuchante ». Notre nouveau modèle de développement devra faire bien attention à toutes ces déficiences de notre système judiciaire et instaurer les mécanismes pour y palier.

Les impôts sont les mal-aimés de notre société. C'est vrai un peu partout dans le monde me direz-vous. Oui, mais pour des raisons différentes. Certaines sont communes : elles touchent à nos poches. Mais chez nous il y en a d'autres qui sont fondamentales à corriger pour un nouveau modèle de développement. Le citoyen marocain n'a pas **confiance et la certitude** que :

- l'argent qu'il paye en impôts ne sert pas plus à financer le train de vie « fastueux » de l'administration et l'impéritie des gestionnaires de la chose publique, qu'à **faire les choses utiles et nécessaires pour le pays**,
- le montant payé en impôts sera **reflété par la qualité et le niveau de services qu'il reçoit en contrepartie** (routes, écoles, hôpitaux, tribunaux, transport et toutes les choses évoquées dans les sections précédentes),
- **nous sommes tous égaux devant l'impôt**. Certains échappent complètement à leur atteinte, d'autres négocient leurs montants et d'autres ont la possibilité de façonner les lois et réglementations pour qu'ils en soient dérogés ou qu'ils aient des traitements de faveur, alors même qu'ils devraient proportionnellement en payer plus que le reste des Marocains.

Toutes choses que le nouveau modèle de développement devra couvrir amplement et en profondeur, jusqu'à **trouver le bon équilibre entre équité fiscale, développement économique et limpidité de la stratégie et des orientations du modèle dans le « corpus fiscal »**.

Si les impôts sont un des leviers importants de l'État pour récolter et redistribuer les richesses, car une des ressources principales de l'État, ça ne doit pas occulter les autres possibilités. **La stratégie d'un pays et les responsables de la chose publique peuvent et doivent faire en sorte que d'une part, les gains et richesses engrangés par le Capital et le travail ruissellent et retombent bien chez ceux qui n'ont pas le Capital qu'ils aient ou non accès au travail en des proportions équitables, et que d'autre part, ils mettent en place des mesures et mécanismes non fiscaux qui ont le même effet**. Les deux livres cultes de Thomas Piketty cités précédemment traitent largement du sujet avec maestria. Mon invitation dans la section « Le Mirage », à repenser notre économie par une approche de libéralisme-social-économique qui serait de spécificité Marocaine, relève de la même tendance. **Je trouve en effet, qu'au Maroc nous développons un gap social et une telle variance au sens statistique du terme, des « fortunes » individuelles, que ça va devenir malsain**. Ça l'est déjà me diront les plus vocaux. Peut-être, mais nos valeurs et référentiels nous protègent pour le moment et les actions et rappels constants de Sa Majesté pour la solidarité et l'entraide, viennent périodiquement pousser à la redistribution par des actions caritatives circonstancielles.

Notre nouveau modèle de développement doit penser les mécanismes de ponctions automatiques, et sur le patrimoine (privé et de l'État), et sur le revenu, et sur le style de vie, indépendamment des impôts en place aujourd'hui, pour alimenter les différents fonds de solidarité que nous avons déjà ou qui seraient mis en place (comme ce qui a été fait par exemple, pour le Fonds Hassan II pour le développement économique et social). Il doit en parallèle renforcer le contrôle sur ces fonds et rendre l'accès des citoyens à ces fonds indépendant des velléités personnelles ou politiques et des visées électorales. D'ailleurs, est-ce que le ministère de la Famille, de la solidarité, de l'égalité et du développement social ne devrait pas être remplacé par une Agence ou une Autorité qui transcende les orientations politiques des gouvernements et des partis politiques et diversifie les sources de financement de la solidarité ? Des questions auxquelles le nouveau modèle de développement pourrait répondre.

Outre la redistribution de richesses et un filet social institutionnalisé, le nouveau modèle de développement doit aussi traiter de la mobilité sociale. La mobilité sociale est un domaine traité en long et en large par des experts bien plus qualifiés et des recherches plus étayés que ce que mes modestes idées peuvent apporter. **Je pourrais simplement dire que chez nous l'effort et le savoir ne sont souvent, pas rétribués à leur juste valeur et ne permettent pas de garantir une amélioration du statut social et des conditions financières.** Notre nouveau modèle de développement doit s'assurer que l'ascenseur social fonctionne bien, par le biais de la méritocratie et du travail tant que faire ce peut...

Enfin, notre nouveau modèle de développement ne doit pas oublier de rétablir la confiance des marocains en leurs institutions, condition *sin qua non* pour l'émergence des Nations. Le sondage effectué par le cabinet Averty en Octobre 2019 pour le compte de l'Institut Marocain d'Analyse des Politiques et repris par la presse, quitte à le refaire pour s'assurer de son impartialité et de ses résultats vu son importance, est instructif : « **67,8% des personnes recensées affirment avoir perdu confiance dans le gouvernement et les partis politiques. 57.5% ne croient plus au parlement et 41% ne font plus confiance à la Justice marocaine. Cependant, la police et l'armée**

bénéficient de la plus grande confiance des personnes interrogées avec des taux respectif de 78% et 83,3% »*. Si le Marocain s'identifie bien à son pays à sa Nation, symbolisés par le Roi, le drapeau, l'Intégrité Territoriale et les Forces Armées Royales ou la Police, il ne s'identifie pas encore à son « État » personnifié par « la chose publique », à en croire les résultats de ce sondage.

La tâche qui incombe à la commission chargée par Sa Majesté de lui remettre un rapport d'analyses et de propositions pour un nouveau modèle de développement pour le Royaume est énorme. Énorme par le poids Historique qu'elle comporte, par la charge de travail que ça nécessite, par les délais qui lui ont été fixés et par les attentes qu'elle a générées. **L'une des attentes majeures de la population, est que ce modèle trouve les bons ingrédients et le bon équilibre pour un développement important et une qualité de vie collective non moins importante, et qu'il rétablisse la confiance de la population en « l'État ».**

De cet équilibre, va dépendre la propension de l'État à assurer pleinement son rôle et celle de la population à s'identifier à « l'État chose publique », et à adhérer à ses orientations et à ses appels pour réaliser l'émergence. Cet équilibre est aussi difficile à trouver que celui nécessaire entre la dualité onde-corpuscule en physique, ou la spiritualité-rationalité pour un être humain, et qui ressort bien des échanges entre Deepak Chopra et Leonard Mlodinow dans leurs multiples face-à-face[◇].

Dans notre nouveau modèle, les responsables et gestionnaires de la chose publique doivent assurer cette dualité entre d'une part, rigueur méthode et performance économique et managériale, et d'autre part, la confiance l'empathie humaine et sociale et le bien-être, le bien-vivre général de la population.

Un modèle de développement est nécessairement vivant et ajustable dans le temps. Le plus important c'est que **notre nouveau modèle de développement arrive à mettre en place la bonne dynamique d'amorçage dans chacune de ses composantes essentielles, et à faire émuler les actions et orientations de Sa Majesté, par un**

* lebrief.ma publié le 05/12/2019, mis à jour le 30/12/2019 et fr.hesspress.com du 04/12/2019

◇ Deepak Chopra et Leonard Mlodinow « Qui détient la clé de l'Univers? Science et Spiritualité » - 2011

nombre suffisant de responsables de la chose publique et du secteur financier, afin de briser le plafond de glace qui nous retient. La dynamique des nombres qui est en jeu pour arriver à cela est bien décrite par Malcolm Gladwell et son expérimentation avec le nombre de Dunbar* et les « point de bascule »[◇]. Il y a des enseignements à en tirer pour notre modèle de gouvernance et nos efforts de décollage quoi qu'il faudrait peut-être remettre cela au goût des réseaux sociaux, des « milléniaux » et de la « génération Z ». S'inspirant du « nombre moyen » que Dunbar recommande pour les interactions stables, significatives et influentes entre humains, afin de déclencher « l'effet boule de neige » et « le cercle vertueux », Gladwell reprend plusieurs expériences de management réussies, pour en montrer l'utilité. Par exemple la réussite de la société Gore-Tex et de la marque de chaussures Hush Puppies aux États-Unis dans les années 1990, ou les bons résultats de la lutte contre la criminalité de Rudolph Giuliani maire de New York entre 1993 et 1998.

Pour terminer, je vais revenir à la vision de ce chantier de règne de Sa Majesté le Roi Mohamed VI, que Dieu l'assiste, qu'est l'INDH, et que j'ai évoquée en début d'exposé. **Si tous nos gestionnaires et responsables de la chose publique en avaient saisi toute la portée et appliqué toutes les consignes et déclinaisons sur le terrain, les besoins de notre nouveau modèle de développement aujourd'hui, auraient été biens différents et moins criants.** C'est dans cette vision et les différents discours de Sa Majesté qui s'y rapportent que l'on doit puiser les bases de notre nouveau modèle de développement. **Ne ratons pas le coche cette fois-ci.**

Après la fin de la pandémie que nous vivons et le feedback que j'aurai sur cette petite contribution aux idées de développement pour notre pays, (si je survie au deux bien entendu !), j'ai une série d'autres réflexions que j'aimerais partager.

D'ici là, restez chez vous et profitez de tous ceux que vous aimez, confinés avec vous, à portée de main et du temps...

* Robin Dunbar « Theory of mind and the evolution of language » - 1998

◇ Malcolm Gladwell «Le point de bascule : Comment faire une différence avec de très petites choses» 2006