



المملكة المغربية

ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵏ ⵍⴰⵎⴰⵔ

Royaume du Maroc

Restitution des écoutes et des contributions de la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement

ANNEXE 1



AVRIL 2021

اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي

ⵍⴰⵎⴰⵔ ⵏ ⵍⴰⵎⴰⵔ ⵏ ⵍⴰⵎⴰⵔ

LA COMMISSION SPÉCIALE SUR LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT



**Sa Majesté Le Roi Mohammed VI
que Dieu L'assiste**

EXTRAITS DES DISCOURS DE SA MAJESTE LE ROI

« [L]a concrétisation effective de la constitutionnalisation de **la participation citoyenne passe par le renforcement de l'implication des nouveaux acteurs, notamment les citoyens, la société civile, les syndicats et les forces productives, ainsi que les médias**, comme partenaire constructif dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques, des projets de développement et des propositions législatives. »

Extrait du Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI
Ouverture de la première session de la cinquième année législative de 8e législature,
14 octobre 2011

« ... Elle exige également que tous se mobilisent afin que le principe selon lequel les intérêts de la Nation et des citoyens doivent passer avant tout, ne soit plus une formule mais qu'il retrouve toute sa substance.

Outre le rôle primordial des différentes institutions nationales, j'insiste sur la nécessaire **implication du citoyen marocain en tant qu'acteur principal dans l'aboutissement de cette nouvelle étape.**

Aussi, j'invite tous les Marocains à apporter leur pierre à l'édifice, mus par un esprit de citoyenneté agissante car les résultats auxquels nous aspirons, les projets et les initiatives que nous entreprenons, visent un seul objectif : améliorer les conditions de vie de tous les citoyens... »

Extrait du Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI
Fête du Trône, 29 juillet 2019

SOMMAIRE

Remerciements	9
PARTIE I : METHODE D'ELABORATION DU MODELE DE DEVELOPPEMENT.....	11
I. Un modèle élaboré dans et par l'interaction entre les différentes forces vives de la Nation et la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement (CSMD)	13
II. La démarche itérative comme fondement méthodologique	18
III. L'interaction dans le moment Covid-19	19
IV. La communication : un levier mobilisé pour renforcer l'interaction	20
Partie II : LA RESTITUTION DES ECOUTES CITOYENNES ET INSTITUTIONNELLES	23
I. Méthode de restitution des écoutes citoyennes et institutionnelles.....	26
II. Restitution des écoutes par catégorie d'acteurs	28
A. Les écoutes et contributions citoyennes.....	28
1. Note méthodologique	28
2. Synthèse générale des écoutes citoyennes	30
3. Restitution des écoutes citoyennes par thèmes.....	31
4. Focus des écoutes citoyennes : les écoutes des Jeunes (15 – 30 ans).....	49
5. Focus des écoutes citoyennes : les Marocains du Monde	55
B. Les écoutes des partis politiques	56
1. Note méthodologique	56
2. Perception générale	57
3. Synthèse générale des écoutes des partis politiques	58
4. Synthèse détaillée par thématiques	60
C. Les écoutes du monde professionnel et des partenaires sociaux	66
1. Note méthodologique	66
2. Perception générale	67
3. Restitution détaillée par thématique	69
D. Les écoutes et contributions institutionnelles.....	74
1. Note de méthode	74
2. Restitution détaillée par catégorie d'institutions	76
E. Les écoutes citoyennes et institutionnelles dans les territoires	77
1. Les écoutes citoyennes dans les territoires	77
2. Les écoutes institutionnelles dans les territoires	82

REMERCIEMENTS

La Commission Spéciale sur le Modèle de Développement tient à présenter ses plus sincères et chaleureux remerciements à toutes celles et ceux qui ont bien voulu apporter leur contribution à la réflexion autour de l'élaboration du rapport sur le Nouveau Modèle de Développement.

La CSMD exprime toute sa gratitude :

- A celles et ceux qui ont donné de leur temps, de leur énergie, pour transmettre à la Commission des contributions écrites et qui ont enrichi ses travaux par la qualité et la pertinence de leurs propositions ;
- A celles et ceux qui ont pris part aux ateliers citoyens, aux séances d'écoutes, aux ateliers de travail, aux visites de terrain, aux débats labellisés, et qui ont contribué aux travaux de la Commission dans la plus grande maturité, l'engouement, et le sens de responsabilité, et dont les témoignages ont permis de transmettre à la Commission les réalités du terrain, les difficultés, mais aussi les émergences qui méritent d'être consolidées.

En particulier, la Commission tient à remercier :

- Les institutions constitutionnelles qui ont contribué au diagnostic du Modèle de Développement tout en proposant des pistes structurantes pour sauvegarder les acquis, améliorer la gouvernance et amorcer le Nouveau Modèle ;
- Les instances gouvernementales qui ont contribué par une interaction continue à la réflexion autour des différents secteurs clés du pays et qui ont apporté un éclairage important à la Commission sur les politiques publiques et les difficultés de leur mise en œuvre ;
- Les partis politiques, toutes sensibilités confondues, qui ont été particulièrement engagés dans le processus de réflexion sur le Modèle de Développement et qui sont des acteurs clés dans la réussite du Nouveau Modèle de Développement ;
- Les syndicats et les différents partenaires sociaux qui se sont largement mobilisés et qui ont consacré un temps précieux pour interagir avec la CSMD ;
- Les représentants du monde professionnel, les acteurs du monde académique et culturel, qui ont développé leur vision et leurs propositions. La Commission souhaite les remercier pour leur apport considérable et leur mobilisation qui se sont traduits par une participation active aux différentes réunions de la Commission et par un grand nombre de contributions écrites ;
- Les acteurs territoriaux, publics et privés, qui ont défendu l'importance des territoires dans le processus de conception des politiques publiques ainsi qu'à l'ensemble des représentants de la société civile qui ont pris part à ce chantier national à travers leur participation aux réunions de la Commission, aux visites de terrain, ou encore, aux débats labellisés par la Commission ;
- Les différents organes et agences de presse qui ont interagi avec rigueur et abnégation avec la Commission en l'interpellant sur de nombreux sujets mais toujours dans l'empathie.

Les remerciements ne sauraient témoigner de l'intensité des échanges et de toute l'interaction extrêmement riche vécue par l'ensemble des membres de la Commission tout au long de ses travaux. Ils ne pourraient être complets sans signifier toute la reconnaissance de la Commission pour les citoyens et les citoyennes, qui ont interagi, directement ou indirectement, avec les membres de la Commission pour mener à bien ce projet.

Une mention particulière pour l'ensemble de jeunes qui se sont mobilisés et qui ont surpris par leur engagement pour un Maroc meilleur, dynamique et citoyen: ils ont été très nombreux à répondre aux appels à participation de la Commission, à participer activement dans les ateliers et leur apport à la réflexion a été précieux. Ceci n'aurait pas été possible sans la forte implication du Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ainsi que de la Conférence des Présidents d'Université et de l'ensemble des universités du Royaume, qu'ils en soient ici profondément remerciés.

Enfin, la Commission souhaite remercier l'ensemble des autorités locales ainsi que toutes les institutions qui ont facilité ses travaux sur le plan scientifique, organisationnel, technique et logistique. Le projet du Nouveau Modèle de Développement n'aurait pas pu voir le jour sans la mobilisation, la contribution et l'engagement patriote de l'ensemble de ces forces vives de la Nation.

PARTIE I

METHODE D'ELABORATION DU MODELE DE DEVELOPPEMENT

METHODE D'ELABORATION DU MODELE DE DEVELOPPEMENT

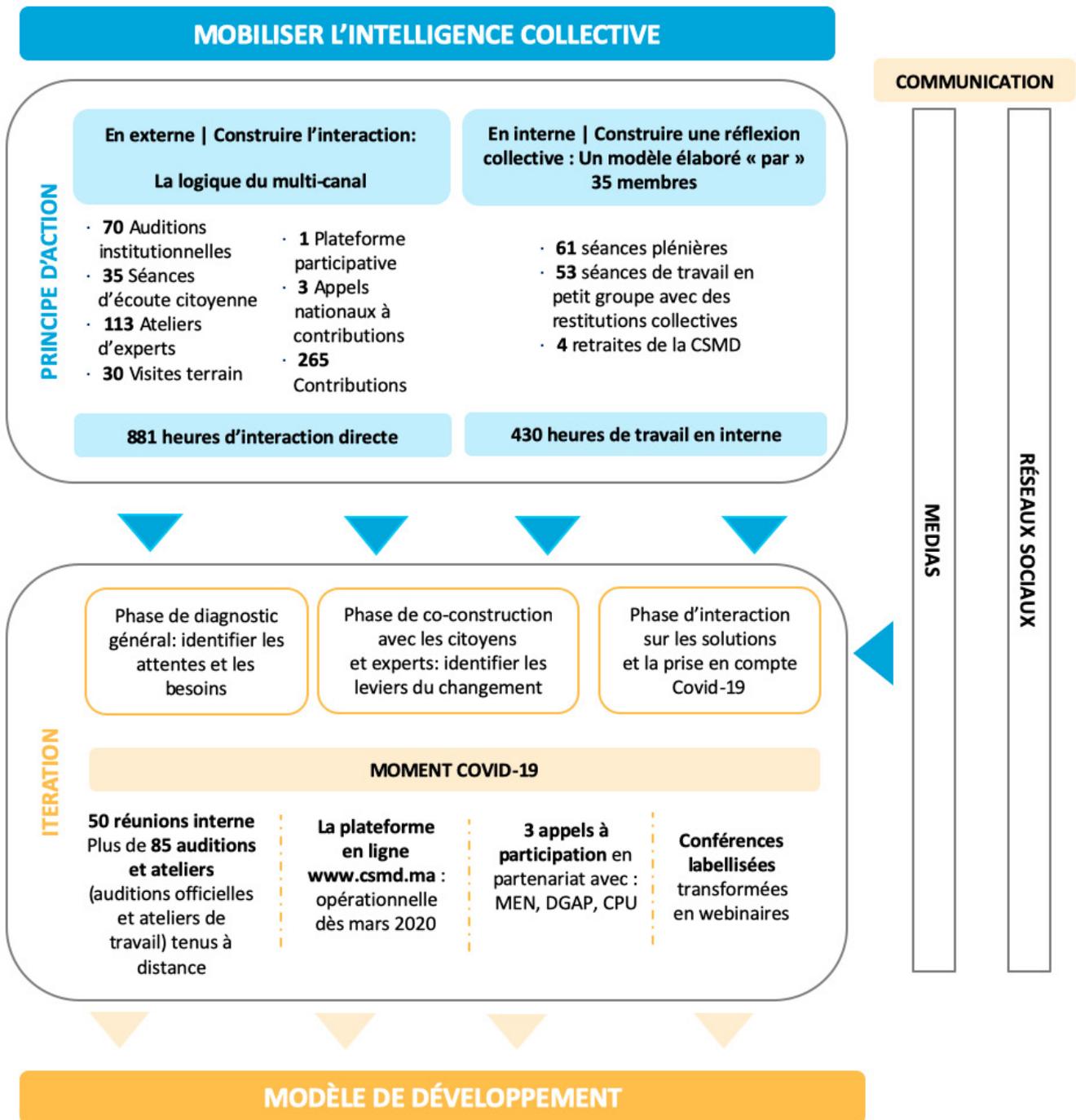
I. Un modèle élaboré dans et par l'interaction entre les différentes forces vives de la Nation et la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement (CSMD)

Conformément aux Hautes Orientations Royales, la Commission a adopté une approche participative pour l'élaboration du Modèle de Développement. Celle-ci a consisté à associer les différentes forces vives de la Nation dans le processus d'élaboration et à y impliquer étroitement le citoyen marocain.

Pour construire la démarche, la Commission s'est fondée sur un principe d'action : mobiliser l'intelligence collective, et ce, à un double niveau : à l'échelle de la société, d'une part, en assurant une mobilisation et une participation active de la population et des différents segments qui la composent et au sein de la Commission, d'autre part, en capitalisant sur les expertises individuelles des différents membres qui la composent.

Pour cela, des dispositifs de consultation et une organisation spécifique ont été déployés pour donner corps à la démarche.

Graphique 1 : Méthode d'Elaboration du Modèle de Développement : La Démarche de Co-construction





Les dispositifs de consultation

Huit dispositifs de consultation ont été mis en place :

- Les auditions institutionnelles dédiées aux collectifs et corps organisés ;
- Les consultations citoyennes ;
- La plateforme participative www.csmd.ma ;
- Les visites de terrain ;
- Les ateliers d'experts ;
- Les contributions libres recueillies à travers une adresse spécifique (contributions@csmd.ma).

La diversité des dispositifs répond à la volonté d'assurer une participation la plus large possible en associant les différentes forces vives de la Nation et en donnant toute sa place au citoyen dans le processus d'élaboration du modèle.

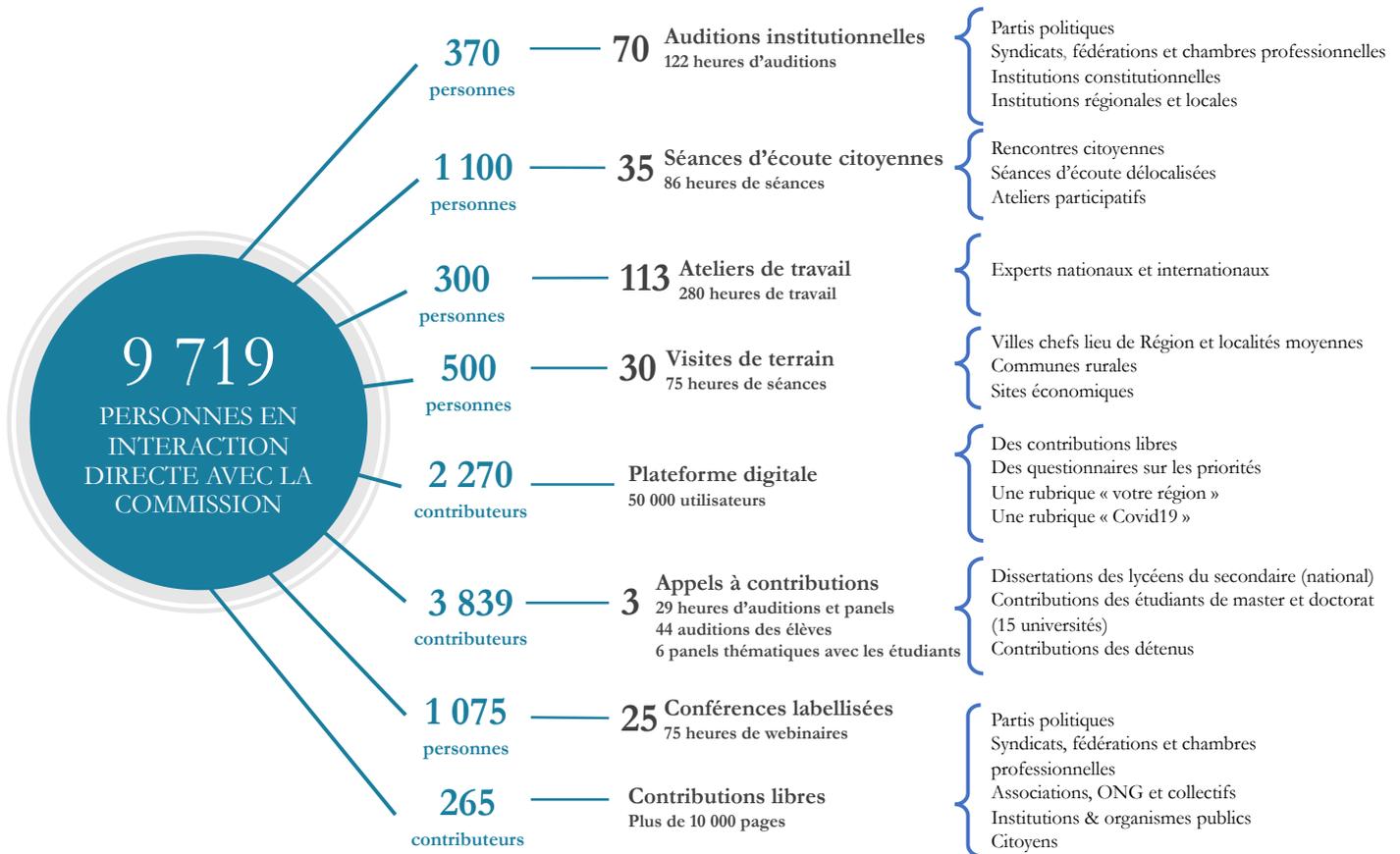
A cet effet, les consultations citoyennes ont été organisées sous différents formats de manière à assurer une diversité sociale et géographique des participants. Six espaces d'échange et de dialogue ont ainsi été ouverts à l'expression citoyenne :

- **Les séances d'écoutes collectives** : elles ont consisté à auditionner citoyens et représentants de la société civile. Afin d'assurer une participation optimale, les citoyens ont été mobilisés de deux manières : directement, à travers les inscriptions en ligne via la plateforme et les réseaux sociaux de la Commission, et indirectement, à travers les associations et institutions partenaires de la Commission. Ceci a donné lieu à deux catégories distinctes : les Rencontres citoyennes pour le premier cas et les Séances d'écoutes délocalisées pour le second ;
- **Les ateliers citoyens** : ils ont été organisés sous forme de tables rondes sur des thèmes spécifiques ou sous forme de focus group modéré par un animateur ;
- **Les visites en immersion** : elles ont consisté au déplacement la Commission en milieux urbains, semi-urbains et ruraux, pour prendre connaissance des réalités sociales et économiques et consulter in situ citoyens, acteurs économiques, élus territoriaux et représentants de la société civile ;
- **Les appels à participation** : ils ont été organisés en partenariat avec des institutions gouvernementales et ont constitué un dispositif pour cibler et faire participer des populations spécifiques, comme les jeunes (lycéens et étudiants universitaires) et la population carcérale ;
- **La plateforme participative www.csmd.ma** : elle a été dédiée aux citoyens en les invitant à partager leurs réflexions et propositions pour le Nouveau Modèle de Développement ;
- **Les débats labellisés** : ils ont porté sur des thématiques ayant trait aux questions de développement et ont été organisés sur la base d'un cahier des charges et d'une charte par des acteurs relais de la Commission (associations, institution, ...) afin d'élargir les espaces d'écoute et de dialogue.



La volonté d'assurer une inclusion la plus large et la plus diversifiée possible a conduit à une ouverture sans précédent sur la société : au total, plus de 9 700 personnes ont été en interaction directe avec la Commission, 1 600 à travers les auditions et séances d'écoutes et 8 000 à travers les dispositifs de consultation élargies.

L'interaction en chiffres



Source. Nombre de personnes en interaction directe avec la Commission entre décembre 2019 et novembre 2020, CSMD

L'organisation du travail au sein de la Commission

La CSMD s'est organisée en interne selon le même principe de mobilisation de l'intelligence collective. Il s'agissait à la fois de capitaliser sur les compétences individuelles des 35 membres et sur la diversité de leurs profils pour développer au sein de la Commission des compétences collectives et assurer la qualité des interactions avec l'environnement extérieur en favorisant la multiplication des connexions avec les différentes parties prenantes.



Trois types de structures ont été mis en place :

- **Les séances plénières**, 61 au total : elles ont réuni à une fréquence bi-hebdomadaire - les lundi et jeudi- l'ensemble des membres de la CSMD, pour présenter et discuter les productions des groupes de travail ;
- **Les groupes de travail**, 53 séances au total :
 - **Cinq groupes** en charge d'un axe de réflexion spécifique¹ : ils ont été dotés chacun d'un coordonnateur ;
 - **Les groupes de travail ad-hoc** – Quatre au total - : ils ont consisté à approfondir une thématique spécifique et faciliter des recommandations consensuelles ;
- **Les retraites de la Commission** – Huit au total : elles ont eu pour objectif d'établir des points d'étapes dans l'avancement des travaux de la Commission en termes notamment de cohérence et de vision.

Le travail au sein de la Commission a ainsi alterné séances de réflexion collective et travail en petits groupes avec des restitutions collectives. Les pratiques délibératives au sein de la Commission ont quant à elles privilégié le consensus.

Le mode d'organisation interne a favorisé la multiplication des interactions. Les membres de la CSMD ont travaillé en connexion directe avec les différentes parties prenantes à travers les différents dispositifs de consultation. Ainsi, au total :

- **70 auditions institutionnelles** ont été tenues au siège de la CSMD, en présentiel et à distance ;
- **90 consultations citoyennes** ont été organisées toutes en présence de membres de la Commission dont **35** séances d'écoute citoyennes et **25** conférences labellisées ;
- **30** visites de terrain ont été menées par la CSMD ;
- **113 ateliers d'experts** ont été portés par les différents groupes de travail de la Commission ;
- **3 appels à participation** ont été mis en place par des comités mixtes réunissant membres de la Commission et des institutions partenaires.

La Commission a cumulé au total 500 heures de travail en interne et près de **1 000 heures d'interaction directe avec les différentes parties prenantes**. C'est dans cette interaction générale que le Modèle de Développement a été élaboré.

1 Les groupes Capital Humain ; Capital Social ; Économie et Création de Richesses ; Territoires et Durabilité ; Vision et Conduite du Changement.



II. La démarche itérative comme fondement méthodologique

En plus du background des études et rapports en relation avec les questions du développement, le rapport de la CSMD est le fruit des synergies entre trois éléments : les données issues des écoutes et des contributions citoyennes et institutionnelles ; les auditions des experts par les groupes de travail et ; le travail interne des membres de la Commission qui ont articulé l'ensemble en opérant par itérations successives.

La démarche itérative constitue le fondement méthodologique sur lequel ont reposé à la fois le travail de la Commission et l'organisation de ses interactions avec les différentes parties prenantes. L'itération a consisté en des va-et-vient entre les écoutes de terrain, les experts et les diagnostics institutionnels. Ce principe itératif a caractérisé d'une part, le mode de production des contenus et le résultat des travaux de la Commission : il a ainsi permis tout au long du processus des travaux de la Commission, d'enrichir et d'alimenter les différentes structures de la Commission, tout en vérifiant la faisabilité concrète des options retenues et d'ajuster en conséquence. D'autre part, l'itération caractérise le processus d'élaboration du modèle en lui-même : celui-ci s'est déroulé en trois phases successives construites sur un même principe itératif :

- Une première phase a été axée sur le diagnostic général, l'identification des préoccupations et des attentes ;
- Une deuxième phase s'est focalisée sur la définition des axes et des leviers du changement ;
- Une troisième phase a été dédiée à l'affinement des contours du nouveau modèle et à la prise en compte des conséquences de la crise sanitaire de la Covid-19.

Les interactions de la Commission avec les différentes parties prenantes - citoyens, institutions, partis politiques, opérateurs économiques et partenaires sociaux, ont été orientées selon ces trois phases distinctes : elles sont intervenues à des échelles et des intensités différentes selon les phases qui ont rythmé le processus d'élaboration du modèle.

Les écoutes citoyennes et institutionnelles ont permis dans une première phase, de définir les axes de réflexion de la Commission. Citoyens, partis politiques, acteurs du monde professionnel et partenaires sociaux ont été invités à s'exprimer librement sur les contraintes auxquelles ils font face, sur leurs priorités en matière de développement et sur leur projection dans l'avenir. Ces différentes remontées du terrain ont été approfondies à travers les écoutes institutionnelles et la documentation recueillie par les membres de la Commission. Elles ont permis à l'issue de la première phase, de définir les pistes de réflexion de la Commission.

La démarche itérative a permis, dans la seconde phase, d'affiner les axes, de préciser les pistes et les solutions. Pour cela, en plus des compétences internes composant la Commission, différentes expertises externes ont été mobilisées pour s'assurer de la validité des hypothèses avancées et des propositions de changements envisagées par la Commission. Les écoutes se sont concentrées sur les auditions et ateliers d'experts (opérateurs économiques, acteurs institutionnels,



associatifs, ...) ainsi que sur la visite d'expérimentations et d'émergences sur le terrain, tandis que les écoutes citoyennes se sont focalisées sur des thématiques spécifiques à travers les ateliers et les tables rondes et sur des catégories de populations comme la jeunesse avec les appels à participations et les ateliers sous forme de focus groupe avec les jeunes.

La troisième phase a consisté d'une part à ajuster la réflexion en interagissant sur des sujets spécifiques avec les parties prenantes concernées et d'autre part, à orienter les écoutes sur les impacts de la Covid-19 à travers de nouvelles auditions des partis politiques qui le souhaitaient, des experts et acteurs institutionnels et des tables rondes qui y ont été dédiées.

L'interaction s'est en outre ouverte aux acteurs internationaux. Elle a eu comme finalité de tirer les enseignements des expériences internationales à plusieurs niveaux : en liaison avec le monde post-Covid-19 mais aussi en lien avec les grandes mutations technologiques. Les écoutes des acteurs internationaux ont par ailleurs consisté à prendre connaissance des expériences en lien avec les modèles de développement de certains pays et leurs conditions de réussite en termes de mise en œuvre et de déploiement des mécanismes de participation dans la conception et l'application des politiques publiques et des mécanismes de conduite de changement.

III. L'interaction dans le moment Covid-19

L'ouverture de la Commission sur son environnement s'est faite malgré les contraintes. La crise pandémique a en effet amené la CSMD, quatre mois après son installation, à adapter ses dispositifs de consultation au contexte de restrictions de déplacement et de regroupement en les réaménageant. Ainsi :

- **Les auditions officielles et les ateliers d'experts se sont tenus en visioconférence**, ainsi que les séances plénières de la CSMD et les réunions de ses groupes de travail, soit au total : 85 auditions officielles et ateliers d'experts tenus à distance et 50 réunions de travail interne à la Commission tenues à distance ;
- **La plateforme en ligne de la CSMD, opérationnelle au mois de mars 2020, a intégré de nouvelles rubriques adaptées au contexte**, soit :
 - La rubrique « Pandémie Covid-19 » pour recueillir les enseignements tirés par les citoyens de la crise sanitaire ;
 - La rubrique « Votre Région » afin de remédier à la restriction entre avril et juin des déplacements de la CSMD dans les territoires ;





- **L'organisation des appels à contributions en partenariat avec des institutions gouvernementales** a permis de mobiliser les participants à une échelle nationale et d'organiser la participation à distance en s'appuyant sur les outils centralisés des administrations. Ainsi :
 - Un appel à dissertations sur le « Maroc de demain » a été organisé à l'échelle de tous les lycées du Royaume avec le Ministère de l'Education nationale : au total, 3 277 contributions ont été recueillies et 44 auditions individuelles ont été menées avec les lycéens² ;
 - Un appel à contributions des étudiants universitaires a été lancé en partenariat avec la Conférence des Présidents d'Universités au sein de toutes les universités du Royaume : au total, 347 contributions étudiantes, issues de 15 universités ont été adressées à la CSMD et 60 auditions ont été menées avec les étudiants ;
 - Un appel à contributions de la population carcérale a été organisé avec la Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion : 225 contributions ont été recueillies, elles ont donné lieu à un numéro spécial de la Revue du Cahier des prisonniers ;
- **Les débats labellisés, dispositif initialement prévu sous forme de conférence, ont été réaménagés** en e-conférence et webinaire dès le mois d'avril : 25 ont eu lieu au total.

IV. La communication : un levier mobilisé pour renforcer l'interaction

La communication a été un levier important pour renforcer les interactions de la Commission avec son environnement extérieur. Dès son installation, la CSMD a adopté une politique d'ouverture sur l'opinion publique, pour l'informer sur ses activités, l'avancement de ses travaux et la nature des consultations qu'elle mène auprès des différents acteurs politiques, économiques et sociaux.

Au-delà du souci de transparence, ce choix a été motivé par le souci d'inclusion des citoyens dans le processus d'élaboration du modèle développement. La communication a été mise à profit pour créer l'échange, faciliter le partage de l'information et assurer une appropriation collective des enjeux. Ainsi, et pour réaliser cet objectif, la CSMD a eu recours à deux canaux majeurs : les médias et les réseaux sociaux.

² La description détaillée de l'organisation des trois appels à participation est présentée en Annexe 3.



Les médias comme intermédiaires

Les médias ont constitué d'importants relais d'information pour susciter l'intérêt des citoyens sur les enjeux de développement et créer l'adhésion autour de son projet. Ainsi, plusieurs activités de la Commission ont été ainsi couvertes par la presse :

- Les journalistes ont été invités à plusieurs reprises, en présentiel ou à distance, pour suivre les rencontres et les ateliers de travail organisés par la Commission mais aussi pour se déplacer avec ses membres lors de leurs différentes visites des régions du Maroc ;
- Trois conférences de presse – mobilisant au total 80 journalistes – ont permis de tenir informé de la conduite et l'avancement des travaux ;
- Enfin une équipe de la chaîne 2M qui a réalisé une émission de 90 minutes a relaté les six premiers mois de travaux de la CSMD, en couvrant les séances plénières de la Commission.

Cette ouverture sur les médias, dans toute leur diversité, a permis une couverture importante des travaux de la CSMD, assurant de ce fait un impact indirect : au total, on compte 16 221 retombées concernant « la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement » qui ont été publiées de janvier à fin octobre 2020, tous médias confondus.

Impact via la presse en chiffres



Impacts de la CSMD dans les médias au 30 septembre 2020, CSMD



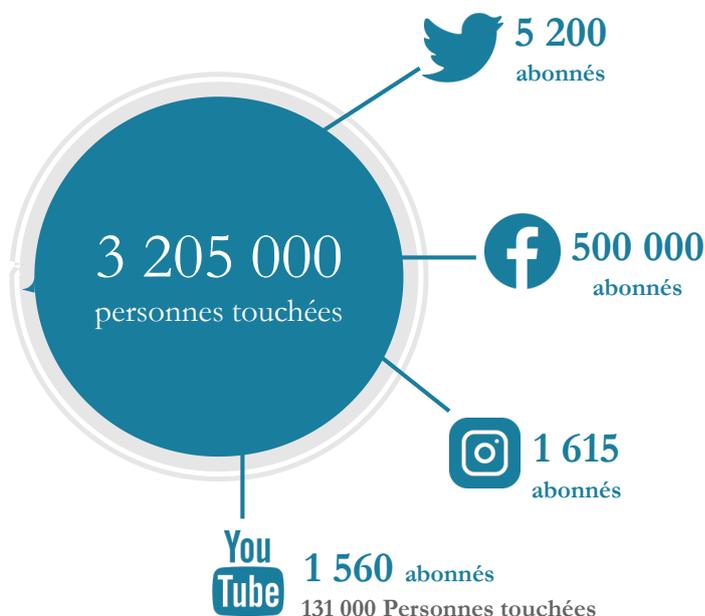
Mobiliser et créer l'échange à travers les réseaux sociaux

La présence de la Commission sur les réseaux sociaux, avec des comptes dédiés sur Facebook, YouTube, Twitter et Instagram, a permis de favoriser l'échange, en impliquant directement les internautes. Celle-ci a appuyé en outre la volonté de rendre la démarche transparente et compréhensible pour le plus grand nombre.

Plusieurs types d'actions ont de ce fait été entrepris : la retransmission en direct d'auditions institutionnelles, la participation à des auditions d'experts avec la possibilité donnée aux internautes de poser des questions en direct, la mise en ligne sur les réseaux sociaux des actualités de la Commission et des enregistrements synthétisant les rencontres terrains et les échanges avec les citoyens.

En outre, des interviews ont été réalisées avec l'ensemble des participants aux auditions de la CSMD (acteurs institutionnels, politiques et représentants de la civile) et diffusées sur les réseaux de la Commission ainsi que des extraits d'infographies reprenant les propositions des citoyens formulées sur la plateforme participative www.csmd.ma. Ceci a permis de toucher un public large, mais aussi une majorité de jeunes, présents principalement sur ces réseaux : on compte ainsi au total 51 heures de transmission en direct et 3 400 000 minutes vues.

Impact via les réseaux sociaux en chiffres



Plus de **3.000.000 de personnes ont ainsi été touchées** par les contenus (photos, vidéos, live etc.) et actualités mises en ligne par la Commission sur ses différents comptes de réseaux sociaux ; Facebook et Twitter en tête.

Au-delà de ce rayonnement, une communauté régulière de plus de **455 000 abonnés aux différents comptes de réseaux sociaux** de la Commission suivait toutes les publications et annonces.

Impacts de la CSMD dans les réseaux sociaux au 30 octobre 2020, CSMD

PARTIE II

LA RESTITUTION DES ECOUTES CITOYENNES ET INSTITUTIONNELLES

LA RESTITUTION DES ECOUTES CITOYENNES ET INSTITUTIONNELLES

Les interactions avec les différentes forces vives de la nation ont constitué la matière première à partir de laquelle le rapport a été élaboré. La présente synthèse se propose d'en restituer le contenu, en l'organisant par catégories d'acteurs, soit :

1. Les écoutes citoyennes ;
2. Les écoutes des partis politiques ;
3. Les écoutes du monde professionnel et partenaires sociaux ;
4. Les écoutes institutionnelles ;
5. Les écoutes citoyennes et institutionnelles dans les territoires.

Ces écoutes ont permis de définir les axes et pistes de réflexion de la CSMD. Elles n'ont pas à elles seules déterminé la construction du modèle : celui-ci, comme évoqué plus haut, est le fruit d'une interaction plus large entre les données issues des écoutes citoyennes et institutionnelles, les auditions d'experts par les groupes de travail et le travail interne des membres de la Commission qui ont articulé l'ensemble. La restitution de cette interaction plus générale est précisément l'objet du rapport sur le Modèle de Développement. La présente synthèse est centrée sur la restitution des écoutes et contributions qui ont conduit à l'identification des axes de réflexion pour le Nouveau Modèle de Développement.



I. Méthode de restitution des écoutes citoyennes et institutionnelles

Les écoutes citoyennes et institutionnelles ont donné lieu au total à plus de 1 000 heures d'écoutes et près de 10 000 pages de contributions. Leur traitement et leur analyse ont fait l'objet d'une méthodologie et d'outils d'analyse spécifique, élaborés en collaboration avec des institutions scientifiques partenaires.

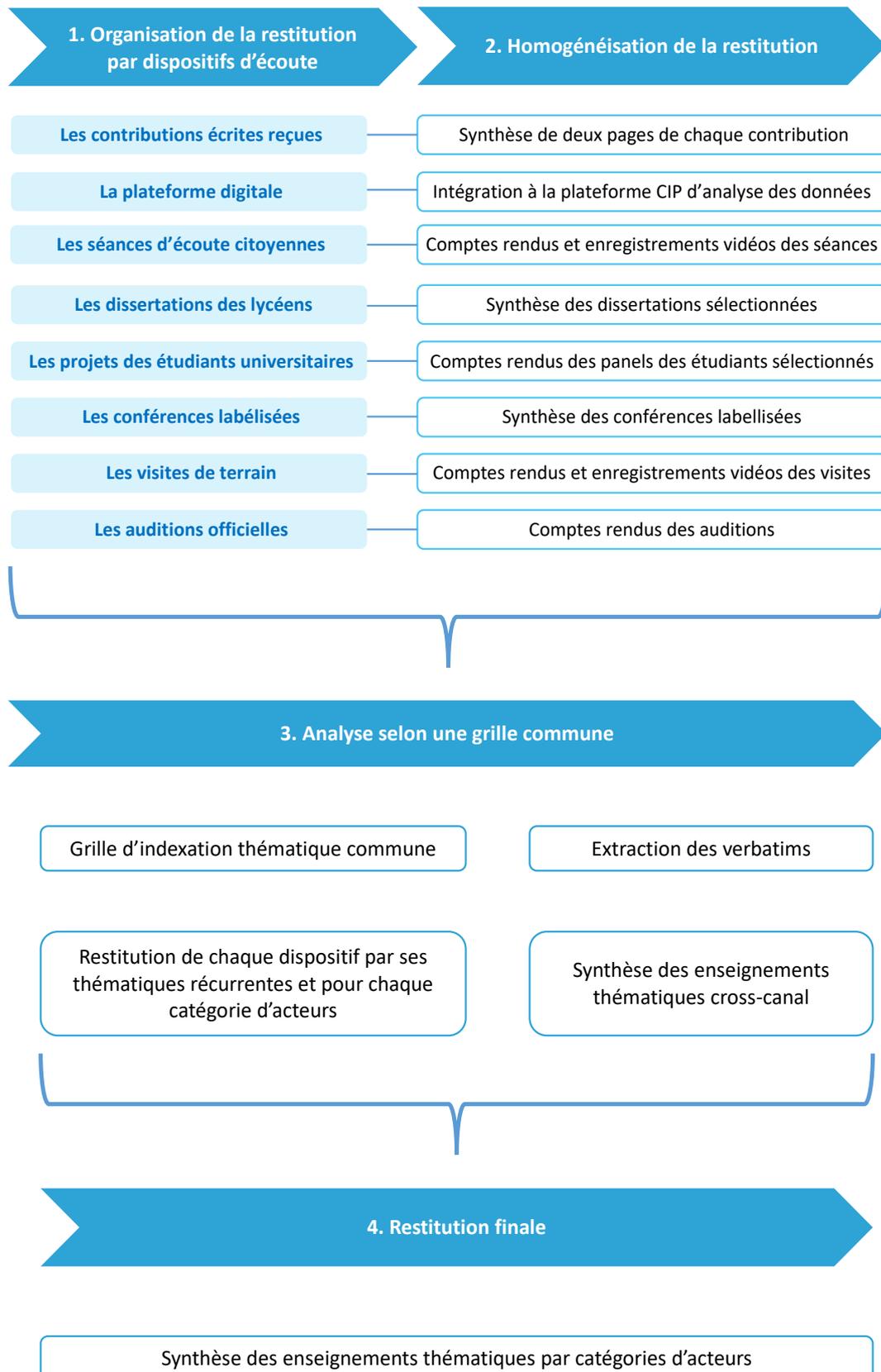
Méthode de traitement des données :

Les matériaux recueillis à travers les différents dispositifs de consultation se caractérisent par leur forte hétérogénéité tant par leurs formats que par leurs contenus : les séances d'écoute ont été organisées sous des formats divers (auditions officielles, séances d'écoutes citoyennes, tables rondes thématiques, conférences labellisées) et les contributions ont été recueillies sous différents supports (la plateforme, courriers, mails, ...) comme cela a été décrit dans la partie précédente.

Le traitement des données a consisté dans un premier temps à homogénéiser les matériaux recueillis, puis, dans un second temps, à les analyser selon une grille thématique commune et à l'aide d'outils spécifiquement élaborés. La finalité de la restitution a consisté à mettre en rapport les perceptions, les préoccupations, les attentes et propositions pour chaque catégorie d'acteurs écoutés, comme le décrit la figure ci-dessous qui résume les différentes étapes du processus de restitution :



Le processus de traitement des écoutes et contributions de la CSMD



Les institutions partenaires

Le traitement des données s'est appuyé sur deux institutions partenaires, l'Université Internationale de Rabat (UIR) et l'Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P). Elles ont chacune élaboré une méthodologie propre et des outils de data mining et text mining spécifiques qui repèrent des répétitions, des cooccurrences, et des « clusters » de mots utilisés fréquemment. En outre, une plateforme d'analyse des données a été développée et mise à disposition de la CSMD pour le traitement massif des données recueillies par la CSMD.

Ces différents outils ont permis, d'une part, une analyse textuelle des diverses contributions reçues donnant lieu à des nuages de mots et, d'autre part, une exploration des données recueillies qui s'est attachée à mettre en évidence l'occurrence et la cooccurrence des thèmes et ainsi que l'importance accordée à une thématique selon les catégories d'acteurs écoutés.

II. Restitution des écoutes par catégorie d'acteurs

A. Les écoutes et contributions citoyennes

1. Note méthodologique

Au total, **8 900 personnes** ont été directement mobilisées à travers les dispositifs spécifiquement dédiés aux écoutes et contributions citoyennes.

Sur la construction des écoutes :



Les écoutes citoyennes ont été réalisées dans un souci d'inclusion sociale plus que d'exhaustivité, conduisant à multiplier et à diversifier les canaux d'écoutes. Une attention particulière a été accordée :

- À l'expression dans les territoires, avec le déplacement de la Commission et la tenue de 20 séances d'écoutes délocalisées en milieux urbains, semi-urbains, ruraux ;
- À l'expression des jeunes, avec la mise en place de dispositifs de participation spécifiques ;
- À la mobilisation des Marocains du Monde.

Source : Les écoutes citoyennes en chiffres, CSMD



Les citoyens ont été interpellés sur leurs priorités, leurs attentes et leurs ambitions en matière de développement et ils ont été par ailleurs vivement encouragés à partager leurs propositions et pistes de solutions.

L'approche méthodologique a été axée sur la mise en confiance : lors des séances d'écoute, un des objectifs essentiels était d'assurer une parole libre, une parole prolixe grâce à un temps suffisamment long pour permettre aux langues de se délier et, au travers d'échanges entre eux-mêmes, de susciter la spontanéité et le débat. De même, les contributions adressées à la CSMD ont été libres d'aborder le thème de leur choix et les contributeurs sur la plateforme participative ont quant à eux été invités à contribuer sous deux formats : une contribution libre en choisissant un des 16 thèmes en lien avec le développement et une contribution sous forme de courts questionnaires les interpellant sur leurs priorités et sur leur vision pour le développement de leur région.

Ces écoutes ne sauraient prétendre à une représentativité d'une réalité nationale par essence beaucoup plus complexe. En s'ouvrant au plus grand nombre, en prêtant attention à la diversité des territoires, des populations, ces écoutes ont eu comme ambition de dégager les lignes de crêtes, d'identifier les perceptions, les préoccupations qui traversent les différentes composantes de la société et qui ont défini les orientations et pistes de réflexion de la Commission.

- **Sur la restitution**

Cette restitution s'attache à faire ressortir les perceptions (constats), les préoccupations telles qu'elles ont été exprimées lors des séances d'écoutes et dans les contributions citoyennes, en dégagant les grandes tendances partagées, les points de convergences et les divergences entre les participants.

La restitution détaillée est organisée par thèmes : pour chacun d'eux, elle met en avant les perceptions (ou constats), les préoccupations et propositions telles qu'elles ressortent de l'expression des participants. Pour illustrer le propos, cette restitution s'appuie, d'une part, sur des extraits de contributions et des verbatims qui ont tous été sélectionnés pour leur caractère emblématique et qui apparaissent entre guillemets tout au long du document ; et d'autre part, sur les nuages de mots qui présentent tous les mots associés à un thème particulier dans les contributions citoyennes.

La synthèse générale des écoutes citoyennes s'appuie sur la restitution détaillée et en fait apparaître les principaux enseignements.



2. Synthèse générale des écoutes citoyennes

Trois domaines de priorités émergent des écoutes et contributions citoyennes.

a. Une aspiration des participants à des services socio-économiques performants, en mesure de garantir l'égalité des chances et de renforcer les capacités individuelles

La perception d'une discrimination sociale et territoriale à toutes les échelles de la vie publique rassemble l'ensemble des participants aux écoutes citoyennes. Elle entretient le sentiment d'un traitement différencié des individus selon leurs origines et leurs capacités financières, ce qui nourrit le sentiment de honte.

Quatre domaines focalisent les préoccupations citoyennes : l'éducation, l'emploi, la santé et la protection sociale. Les écoutes des jeunes font apparaître une préoccupation spécifique : la **culture**. Pour chacun de ces thèmes, les attentes portent sur une offre de qualité, sur des politiques publiques soucieuses d'équité et d'égalité des chances, et sur une solidarité organisée autour de la limitation des grandes inégalités et de la grande pauvreté.

Elles révèlent les aspirations partagées pour un renforcement des aptitudes individuelles, appréhendé par les participants comme le gage d'une plus grande autonomisation économique des individus et de son insertion dans la société.

b. Des attentes pour une économie plus créatrice d'opportunités économiques, d'emplois et qui soit en phase avec les besoins locaux

Sur le thème de l'économie, un même constat rassemble les participants : l'initiative économique est entravée par de multiples discriminations et inégalités dans l'accès aux ressources et par l'inefficacité des services de l'administration.

Les attentes exprimées au sein des écoutes convergent sur trois lignes de force : une économie qui soit plus inclusive, ce qui se traduit par une demande de moyens supplémentaires pour accompagner l'initiative et pour développer les opportunités économiques ; une économie plus créatrice de valeur, avec de fortes attentes qui se sont exprimées pour une montée en gamme de l'économie marocaine (de sa production comme de ses emplois) et qui se sont orientées en grande majorité sur une demande de plus d'innovation et de recherche appliquée ; et enfin, des choix économiques qui soient en prise avec la réalité sociale et économique des territoires.

c. Une administration plus efficace et plus ouverte sur les citoyens ; une moralisation de la vie publique ; une consolidation des libertés politiques

La relation à l'administration est au centre des écoutes citoyennes : celles-ci font apparaître une exigence d'efficacité qui passe par une simplification des procédures, une plus grande ouverture sur la société civile, l'assainissement des pratiques de gouvernance, avec un appel communément partagé pour une lutte plus efficace contre la corruption et une amélioration de la transparence et l'accès à l'information, perçus comme le gage d'un accès égal aux ressources et opportunités économiques. En outre, les écoutes citoyennes se rejoignent sur une demande de clarification des règles du jeu sur ce qui est permis ou ne l'est pas, que ce soit au niveau

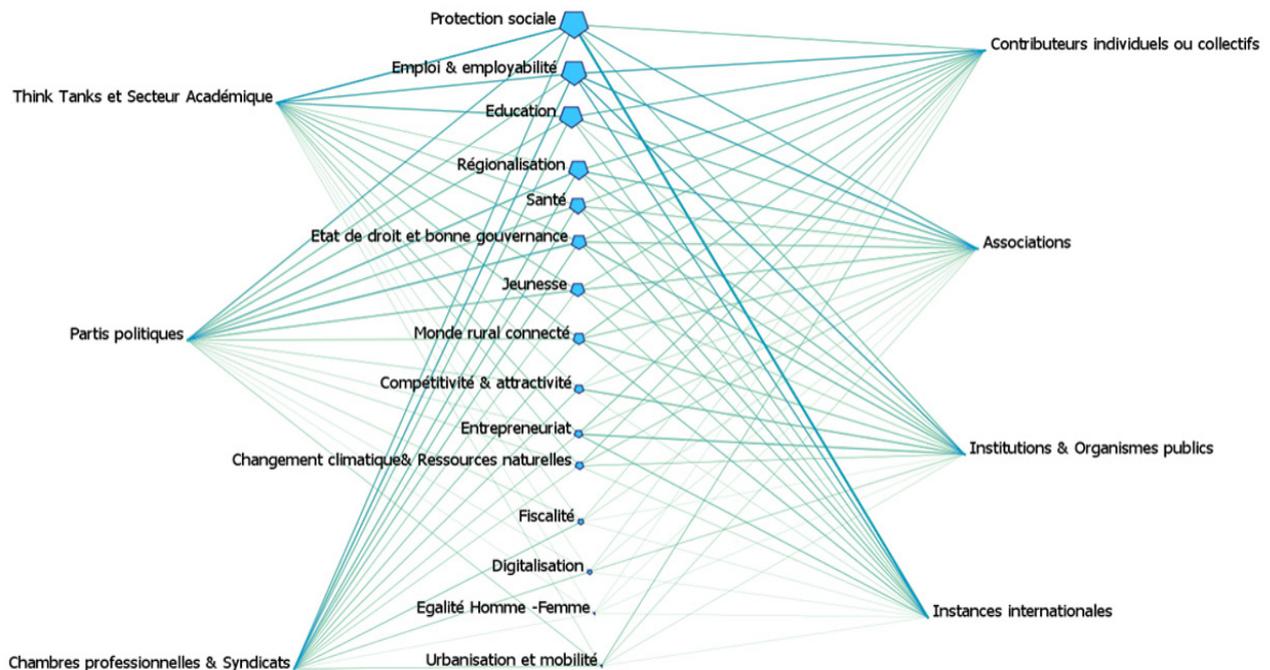


économique, social ou au niveau de l'expression culturelle et des libertés politiques. En somme, une volonté ressort de limiter l'arbitraire. Sur le plan politique, les aspirations portent, d'une part, sur une responsabilisation des décideurs, avec de fortes attentes pour l'activation du principe de reddition des comptes et, d'autre part, sur le renforcement des mécanismes participatifs, avec une demande d'une plus grande proximité des citoyens aux centres de décision.

3. Restitution des écoutes citoyennes par thèmes

Thèmes les plus évoqués dans les écoutes et contributions de la CSMD

Ces réseaux relient les catégories de contributeurs aux thématiques : l'épaisseur du lien dans le réseau est proportionnelle à l'importance que cette catégorie accorde à cette thématique. Les contributions citoyennes sont catégorisées sous le titre « contributeurs individuels ou collectifs »



Source. Université Internationale de Rabat, octobre 2020





Trois points cristallisent les préoccupations citoyennes :

En premier lieu, les inégalités sociales et territoriales du système éducatif : les différences de conditions d'apprentissage entre l'enseignement privé et public et entre monde urbain et rural ont monopolisé les écoutes citoyennes. Deux mouvements se distinguent parmi les participants : un premier, majoritaire, appelle à une « uniformisation du niveau entre public et privé » et à concentrer pour cela les efforts sur la « réhabilitation » de l'école publique :

« *L'école publique enregistre des bas niveaux de qualité et l'école privée ne pense qu'à faire du business. Pour sortir de ce système infernal, il faut s'orienter vers une école publique de qualité pour tous.* »

Plateforme www.csmd.ma, contributeur, Casablanca, mai 2020

Un second condamne le principe de marchandisation de l'école et appelle à la généralisation du principe de gratuité :

« *La réforme du système éducatif doit prôner un enseignement populaire et gratuit assurant le respect de l'égalité entre tous les scolarisés* »

Contribution libre³, contributeur collectif, juin 2020

A la marge, quelques contributeurs appellent à l'inverse, à la généralisation de l'enseignement privé au nom de la « compétence gestionnaire » des opérateurs.

En deuxième lieu, la qualité du corps enseignant : des divergences s'expriment sur l'appréciation du corps actuel et sur sa responsabilité dans la dégradation du système éducatif, « manque de compétences » pour certains et « insuffisances de moyens », ou encore « absence de conditions de travail décente », pour d'autres. Mais tous convergent sur une même nécessité, le renforcement de des compétences des enseignants.

« *Recruter les meilleurs et brillants éléments comme enseignants dans le secteur public (...) et investir dans la formation d'une nouvelle génération de professeurs.* »

Plateforme www.csmd.ma, contributeur, mai 2020

3 La catégorie « contribution libre » regroupe toutes les contributions adressées à la CSMD par courrier ou mail en dehors de celles recueillies sur la plateforme.



En troisième lieu, les langues d'apprentissage : deux courants se distinguent dans l'expression citoyenne ; un premier, pragmatique, appréhende la question des langues au regard des nécessités du monde du travail, il est largement majoritaire notamment parmi les jeunes consultés :

« Il faut enseigner les langues étrangères aux enfants dès leur plus jeune âge dans les écoles publiques de manière efficace, à l'instar des écoles privées, pour leur permettre de s'ouvrir sur le monde et d'avoir des opportunités d'élargir leur avenir »

Plateforme www.csmd.ma, contributrice, Casablanca, mai 2020

Un second appréhende la question des langues au regard des questions d'identité nationale, un mouvement particulièrement présent parmi les contributions dressées par les collectifs associatifs (association socioculturelle). Ces deux tendances partagent une double préoccupation : la consolidation des deux langues nationales – l'arabe et l'amazigh – qui se conjugue avec le souci d'introduire les langues étrangères à l'école ; les divergences entre les différents courants portent sur la place qui est réservée à ces dernières ; les langues étrangères polarisent, en effet, les critiques lorsqu'elles se confondent avec la langue première d'apprentissage.

Au-delà de ces questions, sur le thème éducation, apparaissent des préoccupations portant, d'une part, sur les méthodes et contenus d'apprentissage (soft skills, technologie) et d'autre part, sur le renforcement des valeurs civiques au sein de l'école.

« Le nouveau programme pédagogique doit enrichir les connaissances de l'élève dans les différentes disciplines mais aussi développer ses atouts communicationnels et linguistiques et forger sa personnalité. »

Contributions lycéennes, M. M., Rabat, avril 2020

- **Propositions les plus fréquentes**

Une revalorisation du métier d'enseignant. Un ensemble de mesures sont fréquemment citées : revaloriser les salaires, améliorer les conditions de vie des enseignants, en milieu rural, développer la formation continue, renforcer les modalités de recrutement. Elles traduisent une aspiration partagée pour renforcer l'attractivité du métier d'enseignement dans le but d' « y attirer les meilleurs profils ».

« Il faut redonner de la considération au professeur en les payant plus car il est le noyau de base du système éducatif »

Rencontre citoyenne de Meknès, participant, mars 2020



L'introduction des langues étrangères dès l'école primaire est largement plébiscitée : un consensus émerge sur l'anglais alors que la langue française polarise les contributeurs.

L'uniformisation des langues d'enseignement entre secondaire et supérieur est massivement évoquée : l'axe majeur de différenciation repose sur le choix des langues d'uniformisation et les raisons évoquées, facilitation des apprentissages pour les uns, affirmation de l'identité nationale et/ou religieuse.

« *Il faudrait pouvoir donner aux étudiants du supérieur l'option de choisir la langue avec laquelle ils souhaitent apprendre durant leur cursus : ce serait une manière de dépasser le problème difficile du choix des langues* »

Contribution des étudiants universitaires, Y. M., juin 2000

La digitalisation de l'enseignement. Celle-ci est mobilisée dans l'expression citoyenne au titre de « solution » : deux tendances opposées, l'une majoritaire à l'échelle des participants, en fait la réponse aux manques d'effectifs, notamment dans le monde rural ; une seconde, portée en grande majorité par les jeunes écoutés, qui s'attache aux difficultés de l'enseignement à distance et met l'accent sur la fracture numérique que la crise pandémique a révélée (cf infra).

« *Durant le confinement sanitaire, l'enseignement à distance a permis une continuité pédagogique partout sauf dans le monde rural pour diverses raisons comme le manque de moyens matériels comme les smartphones, tablettes ou ordinateurs et la non-disponibilité ou la non-accessibilité au réseau Internet.* »

Plateforme www.csm.d.ma, contributrice Marrakech, juillet 2020



Thème Santé et Protection sociale

Une couverture sanitaire nationale de qualité et une protection sociale de base pour les plus vulnérables

- **Constat**

Sur le thème de la santé, l'expression citoyenne s'est focalisée sur les inégalités et discriminations multiples dans l'accès à des soins de qualité. Elle a été associée étroitement à une demande de plus de protection sociale.

- **Préoccupations**



Nuages de mots sur le thème Santé et protection sociale à partir des contributions de la plateforme
Source : Université Internationale de Rabat, septembre 2020

En matière de santé, les préoccupations citoyennes se sont focalisées sur l'insuffisance des moyens : sous-effectifs dans les hôpitaux ; obsolescence des équipements sanitaires ; manque de médicaments et de médecins privés et forte pénibilité dans l'accès aux soins (délais des examens, distance domicile-hôpital, ...), sont des problématiques qui se sont exprimées avec des intensités variables selon les territoires mais génèrent partout d'importantes frustrations :

« Notre problème principal à Larache, c'est l'absence d'infrastructure de santé : les personnes qui ont des maladies graves doivent se déplacer à Rabat pour être soignées car ici il n'y a pas de centres équipés, aucune ressource humaine et nous avons un manque même au niveau des médicaments »

Rencontre citoyenne de Larache, participante, février 2020



« Les centres de santé et le manque d'équipement et de ressources humaines qualifiées et spécialisés, voilà ce qui nous manque à Taounate que ce soit au niveau régional comme au niveau des douars. (...) Nous vivons une vraie souffrance : dans un centre de santé, vous ne trouvez qu'une seule infirmière pour plus de 14 000 habitants, en plus de l'absence et indisponibilité des médicaments »

Rencontre citoyenne de Taounate, Participant, mars 2020

Les revendications citoyennes dans le domaine de la santé ont une particularité : elles font apparaître les formes d'inégalités générées par « le mal » et le « peu » de développement et les frustrations qu'elles alimentent, comme l'exprime de manière très explicite ce participant aux écoutes citoyennes :

« On nous construit un hôpital, mais nous n'avons pas de moyens pour le faire fonctionner et recruter du personnel médical. On vient nous faire des campagnes de dépistage mais nous n'avons pas de centres pour soigner le cancer. Quand vous apprenez que vous avez un cancer, il faut aller à Fès, ou même des fois à Rabat, et quand vous finissez par avoir un rendez-vous, l'appareil est en panne : ça nous sert à quoi alors de savoir qu'on est malade, si on ne peut pas se soigner ? »

Participant, Rencontre citoyenne, Khénifra, mars 2020

La pandémie de la Covid-19 a intensifié l'intérêt pour la santé et les conditions d'accès aux soins mais cet intérêt s'est traduit par une focalisation sur la question plus générale de la couverture sociale. Les contributions enregistrées dans la rubrique Covid-19 sur la plateforme ont par exemple toutes associées étroitement le renforcement de la protection sociale à la généralisation de la couverture santé.

« Si toute la population avait bénéficié d'une couverture santé, le soutien aux personnes en situation difficile pendant cette crise aurait été automatique et plus rapide. La protection sociale devrait être généralisée à tout le monde, avec la prise en charge en priorité des soins de santé »

Plateforme www.csmd.ma, contributeur, mai 2020



En matière de protection sociale, les préoccupations des participants se rejoignent sur la limitation des grandes inégalités sociales et territoriales et de la précarité. Elles font émerger un intérêt partagé pour une **solidarité organisée** autour de la réduction de la grande pauvreté. Cet intérêt a été renforcé par les mesures adoptées en réponse à la crise sanitaire de la Covid-19, comme le fait remarquer de manière emblématique cette contributrice :

« La crise nous a montré qu'assurer une couverture sociale à l'ensemble de la population était possible et que mettre en place des filets sociaux pour ceux qui n'ont rien, était à notre portée. »

Plateforme www.csmd.ma, contributrice, août 2020

Au-delà sur le thème de la protection, les questions de prévoyance sociale, comme les retraites ou l'indemnité-chômage, s'expriment dans les écoutes citoyennes de manière catégorielle et corporatiste. On note ainsi une mobilisation importante des collectifs socioprofessionnels dans les contributions libres adressées à la CSMD⁴ : associations de travailleurs indépendants, retraités, artisans, professions libérales, agents de la fonction publique. Tous ont fait de la consolidation de leur système de couverture sociale un des thèmes centraux de leurs contributions. De même, les contributeurs sur la plateforme ont exprimé un intérêt marqué pour élargir la protection sociale aux « travailleurs du secteur informel ». Ainsi, dans l'ensemble, la prévoyance sociale reste une question associée au travail plutôt que relevant de la solidarité nationale.

- **Propositions les plus fréquentes**

En matière de santé, les solutions convergent toutes sur le principe d'un renforcement des dépenses publiques d'investissement : la généralisation de la couverture médicale ; le renforcement des effectifs du corps médical et paramédical ; et l'amélioration de leur situation sont les propositions qui reviennent de manière quasi unanime.

« L'essentiel dans le Maroc de demain est d'ériger une infrastructure hospitalière moderne pour le bien du corps soignant et du citoyen. En parallèle, nous devons doter cette infrastructure d'équipements modernes pour garantir un service plus performant »

Contribution lycéenne, Fadel M., Rabat, avril 2020

4 La liste des contributions libres qui ont été adressées à la CSMD est reportée dans l'Annexe 3.



En matière de protection sociale, la généralisation d'une couverture sociale de base aux personnes démunies fait consensus. Les propositions s'attachent sur la définition de son contenu et de son périmètre, faisant apparaître de fortes différences bien que la prise en charge des soins de santé et des aides financières directes à des catégories ciblées sont les solutions les plus fréquemment évoquées.

« Fournir un soutien direct aux veuves pour s'occuper des orphelins et pour s'occuper d'eux, soigner les personnes de plus de 70 ans et les exonérer des frais de transport et des frais médicaux »

Plateforme www.csm.ma, contributeur, Marrakech, mai 2020

D'autre part, la recherche de solutions de financements rassemble un grand nombre de contributeurs. Deux types de solutions sont privilégiés : la réallocation d'impôt ou les contributions et taxes spéciales. Le principe d'une imposition sur les plus fortunés est quant à lui évoqué de manière partielle par quelques contributeurs et, plus à la marge, on note un intérêt qui s'est affirmé pour l'institutionnalisation de la Zakat.

« Il faut créer un fonds zakat dans le but d'aider les nécessiteux dans toutes ses catégories et le Fonds doit avoir des programmes annuels selon les besoins de la communauté ciblée. »

Plateforme www.csm.ma, contributeur, Rabat, mai 2020



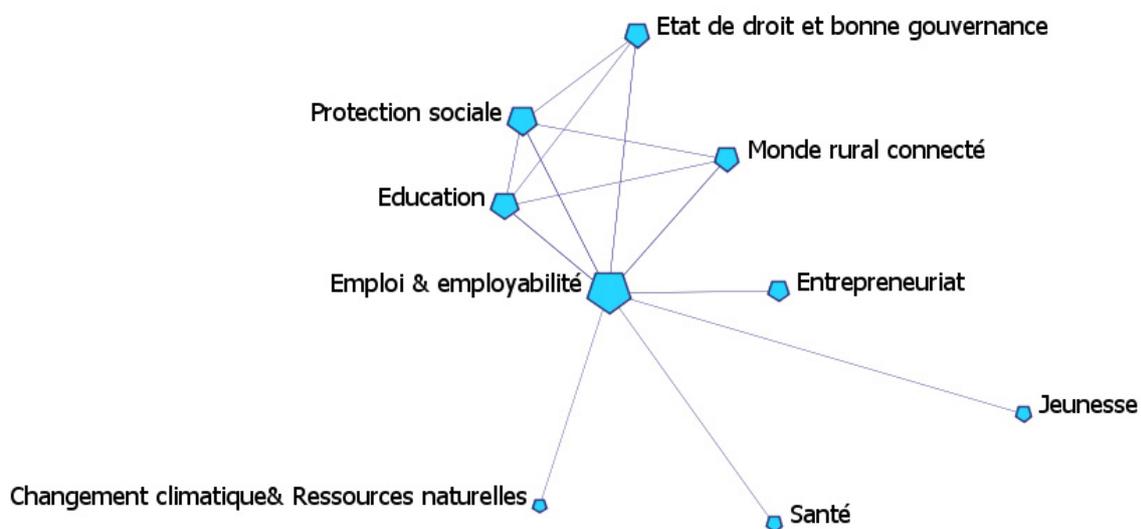


Thème Emploi

Plus de compétences individuelles, plus d'opportunités économiques et plus de qualité

- **Constat**

L'emploi est un sujet au centre des écoutes citoyennes. Les participants, dans leur grande majorité, appréhendent la question de l'emploi sous l'angle des compétences. La thématique est ainsi plus fréquemment associée à celle de l'éducation, l'entrepreneuriat, et du monde rural, comme l'illustre la figure ci-dessous.



Cooccurrence des thématiques associées à l'Emploi dans les écoutes et contributions de la CSMD

Source : Université internationale de Rabat, septembre 2020

Les écoutes citoyennes font apparaître une perception largement partagée : celle d'un accès biaisé au marché du travail, d'une inégalité des chances selon les territoires d'origine et des discriminations multiples selon les formations.



- **Préoccupations**

En matière d'emploi, trois types de préoccupations ressortent :

Premièrement, le manque d'opportunités économiques. Dans les territoires marqués par une crise économique, la problématique du chômage est appréhendée non pas sous l'angle du droit au travail mais sous l'angle des opportunités économiques, comme l'illustre le propos de ce participant lors de la séance d'écoute à Jerrada :

« Jerrada a été impactée par la fermeture des mines et des frontières et aussi par le contexte international et la crise économique puisque les émigrés qui sont originaires de la ville et qui sont installés en Espagne envoyaient l'argent à leur famille. (...) Le Hirak à Jerrada n'a été que le résultat de cette situation d'absence totale d'opportunités économiques : de quoi vous voulez que les gens vivent en fermant tout ? »

Séance d'écoute citoyenne Jerrada, 29 février 2020

Ceci se traduit par deux types d'intérêt : l'un centré sur l'accompagnement de l'initiative économique, avec un intérêt marqué pour le développement des modèles économiques alternatifs (entreprises à mission, coopératives, économie sociale et solidaire, etc.) et un second pour l'attractivité des territoires, avec des demandes d'investissement et d'aménagement pour favoriser l'investissement privé (aménagement foncier, zones industrielles, etc.), ce que résume parfaitement cette participante aux séances d'écoutes tenues dans le nord du Maroc.

« Le problème numéro 1 ici à Bab Berred, c'est le chômage et surtout depuis ces dernières années (...). Pour sortir de nos problèmes, il faut qu'il y ait de la création d'emplois dans la région par de l'investissement, par de la création d'entreprises, ou par des coopératives pour générer de l'emploi. Pour cela, il faut nous aider à monter les projets et à faire venir des opérateurs »

Séance d'écoute commune de Bab Berred, participante, février 2020

Deuxièmement, le renforcement des compétences : on note deux tendances dans l'expression des participants aux écoutes. L'une, centrée sur la question de l'adéquation du système de formation et des cursus universitaires au marché de l'emploi, concentre l'intérêt des contributeurs. On note à ce titre une forte mobilisation parmi les participants pour la réforme du système d'orientation et pour le développement des softs skills : par exemple, sur le thème de l'employabilité, la majorité des étudiants universitaires, qui ont participé à l'appel à contribution, a fait du développement des soft skills le thème principal de leur contribution, appelant à un apprentissage qui « développe leur personnalité et les aide à affronter le marché de l'emploi ».

Une seconde tendance s'attache, aux conditions d'accès au monde professionnel, avec un intérêt centré sur l'acquisition de certification professionnelle et le développement de la formation en alternance, de la formation continue et des stages en entreprises.



Troisièmement, la valeur des emplois créés. Un second registre de préoccupations émerge en matière d'emplois. Il porte sur la faible qualité des emplois et rejette plus généralement le « caractère low cost » de l'économie marocaine.



Nuages de mots thème Emploi à partir des contributions de la plateforme

Source : Université Mohammed VI Polytechnique, octobre 2020

Thème Économie

Soutenir l'initiative économique et créer plus de richesses

- **Constat**

Une diversité de points d'entrée est mobilisée par les participants aux écoutes et contributions citoyennes pour traiter du lien entre développement et croissance économique. **Mais une ligne de force émerge de ces contributions : l'autonomisation économique est unanimement perçue comme la condition de l'inclusion sociale.** Elle se traduit par des aspirations partagées pour une économie plus inclusive et plus créatrice de valeur. L'extrait ci-dessous, issu d'une séance d'écoute citoyenne, illustre cela avec force :

« J'ai une proposition pour redonner de la dignité aux gens et à la région de Jerrada : elle concerne le village Sidi Boubker dont je suis originaire : là-bas, il y a une mine de plomb, d'après les chiffres, il y aurait entre 500 et 700 mineurs qui accèdent chaque jour dans les galeries pour extraire le minerai et le vendre. Pourquoi ne pas faire sur place une usine de batterie puisque la matière principale des batteries est le plomb ? »

Séance d'écoute citoyenne, Jerrada, 29 février 2020



- **Préoccupations**

En matière économique, trois préoccupations remontent des écoutes citoyennes.

Premièrement, l'élargissement de la participation économique. Elle se traduit par une demande de moyens, orientée sur l'accompagnement de l'initiative économique, comme l'illustre de manière emblématique les propos suivants extraits des séances d'écoute à Khénifra et Bab Berred :

« La région regorge des richesses naturelles, nous n'aurons pas de problème pour attirer les touristes puisque les gens viennent déjà du monde entier visiter le sanctuaire ; il suffit juste qu'on nous dise comment faire pour développer nos richesses »

Rencontre citoyenne, Khénifra, participant, mars 2020

« Nous avons besoin de transports en priorité mais nous avons aussi besoin de personnes pour que nous puissions monter nos projets. Nous avons créé des coopératives pour lutter contre la pauvreté que nous avons ici à Bab Berred, mais il nous faut plus d'experts, plus de personnes qui nous aident, plus de savoir-faire, pour nous accompagner, pour nous encadrer »

Séance d'écoute citoyenne, commune rurale de Bab Berred, participante, 22 février 2020

Dans un sens plus large, les attentes en matière d'accompagnement sont de trois ordres. Elles portent : 1) sur des ressources économiques permettant de concrétiser un projet ; 2) sur le développement d'aptitudes individuelles et collectives ; 3) sur un soutien à la prise de risque, orienté sur des financements adaptés et des aides pour accéder au marché. En corollaire, des aspirations partagées se sont exprimées pour la garantie d'un accès égal aux ressources.

Deuxième préoccupation, la montée en valeur de l'économie. Elle se traduit par une focalisation des écoutes citoyennes sur le thème de l'innovation. Le tiers des contributions libres adressées à la CSMD a été consacré spécifiquement à la question de la recherche et du développement. Deux angles d'approches émergent parmi les participants : l'un est centré sur l'entreprise et son lien à l'université, avec un intérêt pour une ouverture de l'université sur les PME et TPE et sur les secteurs traditionnels (agriculture, agroalimentaire, artisanat). Un second se focalise sur les conditions d'organisation de la recherche scientifique.

L'un et l'autre révèlent les aspirations pour le développement à l'échelle nationale d'une économie du savoir, unanimement perçue par les contributeurs, comme « un levier majeur de transformation de l'économie productive » (conférence labellisée, contribution collective, février 2020).



On note également un intérêt marqué pour le soutien au « Made in Morocco ». Cet intérêt, qui a été intensifié par la crise pandémique, s'est retrouvé notamment parmi les propositions enregistrées sur la plateforme dans la rubrique dédiée à la pandémie. Certaines contributions ont désigné l'appui à la production industrielle nationale comme un des principaux enseignements à tirer de la crise.

Troisième préoccupation, l'ancrage territorial des politiques économiques. Dans l'ensemble, les contributeurs partagent le sentiment que les territoires sont sous-valorisés. Ceci s'est traduit par intérêt fort pour l'économie sociale et solidaire, considérée par les participants d'être plus en phase avec les besoins locaux et plus « proche » des réalités économiques et sociales des territoires. Un intérêt similaire s'est porté sur le tourisme et la culture ressortent fréquemment dans l'expression citoyenne comme deux secteurs à même « de valoriser les ressources locales ».

En outre, des inquiétudes économiques ont été exprimées quant à la préservation des ressources naturelles. Elles font émerger dans l'expression citoyenne un intérêt pour une meilleure prise en compte de la durabilité des ressources. L'eau focalise l'intérêt des contributeurs, quel que soit leur lieu d'origine, et un intérêt émerge pour la préservation des ressources forestières.

- **Propositions les plus fréquentes**

En matière d'innovation, les propositions sont orientées sur des solutions de financement : la constitution d'un « crédit impôt-recherche », l'exonération fiscale de la R & D pour les PME et la création d'un statut d'enseignant-chercheur sont les mesures les plus citées.

De manière plus générale, la recherche de solutions pour un meilleur accès aux financements rassemble un grand nombre de contributeurs. Les propositions portent principalement sur la constitution de fonds alimentés par des contributions spéciales et orientés sur le soutien aux petits investisseurs, aux TPE et PME (taxes sur opérations spéciales ou catégories de contributeurs).

En matière d'opportunités économiques, le développement de modèles économiques alternatifs, comme les entreprises communautaires, les coopératives accapare un grand nombre de contributeurs. On note également des propositions pour intensifier la création d'entreprise, en garantissant l'accès au marché à travers la commande publique, pour « renforcer les carnets de commandes des PME », et la facilitation des démarches et procédures.

En matière de soutien à l'industrie nationale, des mesures incitant à la préférence nationale, comme l'encouragement à la consommation de produits fabriqués localement et la mise en place d'un label Made in Morocco, reviennent fréquemment.



Thème Gouvernance et Etat de droit

Efficacité de l'administration, consolidation des libertés politiques et renforcement de la participation

- **Constat**

Il ressort des écoutes citoyennes le sentiment largement partagé d'un dysfonctionnement de l'action publique, perçu comme une entrave à l'initiative économique et plus généralement à l'épanouissement de la société. La persistance de phénomènes comme la corruption, le népotisme et l'existence de zones grises avec leurs frontières floues entre ce qui est autorisé et ce qui ne l'est pas, entretient un malaise généralisé.

« Je rêve d'un Maroc sans bureaucratie, un Maroc sans injustice, un Maroc qui lutte contre la pauvreté. Je rêve des citoyens marocains qui ont regagné confiance dans les administrations et institutions étatiques, législatives, juridiques et exécutifs. »

Audition des influenceurs, S.M., 17 septembre 2020

La corruption, la rente et le cumul des positions économiques et politiques sont fréquemment mis à l'index dans l'expression citoyenne. Celle-ci fait apparaître une perception communément partagée d'une compromission généralisée des élites. Elle se traduit par une forte défiance à l'égard du système politico-administratif (élus, partis politiques, fonctionnaires territoriaux, etc.) qui s'est par exemple largement exprimée aussi bien dans les rencontres citoyennes que sur la plateforme.

« Il n'est pas possible de parler du modèle de développement sans parler de deux problèmes majeurs : l'enrichissement illicite, qui doit être criminalisé et l'activation du principe de reddition des comptes »

Rencontre citoyenne, Taounate, participant, mars 2020

« Un large groupe de politiciens profite de leurs positions pour l'enrichissement illégal. Que chacun paye ses impôts. »

Plateforme www.csmd.ma, contributeur, mai 2020





Deuxième préoccupation, l'arbitraire généré par l'existence de « zones grises ». Cette question a été soulevée par un grand nombre de participants, notamment dans les territoires et parmi les jeunes rencontrés. Au quotidien, un certain nombre d'actions sont permises qui ne sont pas reconnues d'un point de vue formel et juridique. Ces zones « grises » se retrouvent à différentes échelles de la vie publique : sur le plan économique, la culture du cannabis en est l'exemple le plus frappant ; il a été largement évoqué dans les séances d'écoutes citoyennes dans le nord du Maroc :

« 90 % de la région est dominée par la culture du cannabis (...). Les montagnes, les terres ne sont pas propices à l'agriculture, ce qui mène vers la pauvreté, la fragilité et le chômage donc on laisse faire pour que les agriculteurs gagnent leur vie mais dans le même temps la plupart d'entre eux sont recherchés par les autorités. Il faut trouver une solution »

Séance d'écoute citoyenne, commune rurale de Bab Berred, Participant, 22 février 2020

Sur le plan des libertés individuelles, les zones grises portent par exemple sur l'expression culturelle. Les jeunes écoutés dans les ateliers thématiques, ont donné l'exemple des pratiques artistiques dans l'espace public qui sont permises sans être légalement reconnues, ouvrant la porte à l'arbitraire :

« Impossible de savoir ce que tu as vraiment le droit de faire dans les lieux publics : prendre des photos, tourner des vidéos avec son portable, tout ça peut être considéré comme interdit, ça dépend de la police sur laquelle tu tombes. En gros, c'est toi et ta chance. Moi par exemple, j'aime dessiner dans la rue : la dernière fois la police me dit si tu intègres une association, tu peux le faire mais moi je préfère rester libre et n'appartenir à aucune association, ce qui m'oblige à pratiquer mon art seul et en cachette. »

Atelier participatif, Casablanca, participant, 29 août 2020

Cette souplesse n'est pas condamnée en tant que telle dans l'expression citoyenne, c'est l'insécurité qu'elle engendre qui y est unanimement mise à l'index. Les participants déplorent la menace que fait peser l'absence de mécanismes garantissant l'exercice de pratiques quand celles-ci ne sont pas formellement et légalement reconnus. Une demande de clarification des règles remonte de l'expression citoyenne : elle ne se confond pas avec une volonté de faire se conformer la loi à la pratique, elle se traduit plutôt par une aspiration pour une prise en compte de la diversité des réalités et des situations à l'échelle des territoires.



Troisième préoccupation, la consolidation des libertés politiques. Deux intérêts remontent des écoutes citoyennes : le premier pour la Constitution, référence fréquemment évoquée dans les contributions, dont l'application effective est perçue comme le gage d'un Etat de droit et, le second, pour la justice et le système judiciaire. Ces préoccupations s'illustrent par les verbatims ci-dessous :

« À quoi sert le document constitutionnel s'il ne transcende pas l'ensemble de nos lois. La différence entre ce que prévoit la Constitution et la réalité de nos lois est à la base du déséquilibre entre la réalité de notre système judiciaire et les exigences constitutionnelles tel que le prévoit par exemple le chapitre 6, consacré au principe de l'égalité de tous devant la loi »

Plateforme, contributeur, Région Draâ Tafilelt

« Il est temps de mettre en œuvre toutes les recommandations vis-à-vis de la justice sociale et climatique (...) et surtout les libertés politiques, sans cela, nous n'avancerons jamais »

Plateforme, contributeur Région Tanger-Tétouan-Al Hoceima, 40 ans

Au-delà de ces éléments, émerge une préoccupation plus spécifique pour les libertés publiques illustrée par deux mouvements : l'un appelant à renforcer les libertés individuelles et, un second invitant à renforcer les valeurs de la religion et de la famille dans l'espace public, plus particulièrement au sein de l'école et des médias. Il est à noter que lorsque le sujet des libertés publiques est abordé dans les écoutes citoyennes, il est appréhendé de manière militante : ainsi, les contributions qui ont placé la question des libertés publiques au centre de leurs préoccupations ont été celles de collectifs (associations de droits de l'homme, associations, féministe et association de défense des valeurs sociétales et religieuses) ; tout comme lors des séances d'écoutes, le sujet a été abordé dans les ateliers thématiques et les tables rondes dédiés.

Quatrième préoccupation, le renforcement de la participation. L'expression citoyenne fait apparaître un intérêt marqué pour une plus grande participation des citoyens à la décision publique. Il se traduit par une demande d'une plus grande proximité, avec de fortes attentes exprimées dans les écoutes pour la régionalisation perçue comme « le gage d'un rapprochement des citoyens aux centres de décision ».

« La dimension participative est fondamentale : le jeune marocain d'aujourd'hui doit participer à la prise de décision. Regardez l'implication et la mobilisation sur les réseaux sociaux : que vous le vouliez ou non, c'est aussi une forme de participation mais par défaut »

Plateforme www.csm.ma, contributeur, septembre 2020



« La participation citoyenne au sein de la Commission ne doit pas être seulement une prise d'avis sans que cela ne soit suivi d'une réelle prise en compte des échanges dans la décision finale. De manière générale, le citoyen doit être inclus dans la prise de décision politique : sans cela, il est impossible de le faire adhérer »

Rencontre citoyenne, Fès, participant, 6 mars 2020

4. Focus des écoutes citoyennes : les écoutes des Jeunes (15 – 30 ans)

a. Note méthodologique

Les écoutes citoyennes ont réservé une place importante à la jeunesse :

- **3 350 contributions des lycéens et étudiants universitaires issus des 12 Régions et de 15 universités du Royaume ont été adressées à la CSMD** suite aux deux appels à participation organisés respectivement avec le Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ainsi qu'avec la Conférence des Présidents des Universités (C.P.U). Elles ont donné lieu, entre avril et juillet 2020, à des auditions individuelles et collectives de 60 lycéens et étudiants avec les membres de la CSMD⁵ ;
- **Plus de 100 jeunes, âgés de 18 à 30 ans et issus d'associations d'horizons associatifs politiques et culturels divers** ont participé à des ateliers organisés sous forme de focus group sur les thèmes de l'inclusion socio-économique des jeunes, la participation citoyenne et les formes d'expression culturelles⁶.

Ces deux dispositifs – appel à participation et ateliers thématiques, ont permis, d'une part, de recueillir les perceptions et projections dans l'avenir des jeunes générations et, d'autre part, d'engager une réflexion commune sur le thème de la participation des jeunes. Ils ont fait apparaître des aspirations, des attentes et des propositions spécifiques à la jeunesse. Cette restitution vise à les mettre en exergue.

5 La présentation des appels à participation et leur organisation sont présentées dans l'Annexe 3.

6 La liste des ateliers de la CSMD est répertoriée dans l'Annexe 3.



b. Perception générale et projections dans l'avenir

Une convergence apparaît parmi les jeunes rencontrés. L'aspiration à une plus forte autonomisation économique. Celle-ci est considérée de manière unanime comme le déterminant de l'inclusion sociale et de la participation citoyenne. Ce désir d'autonomie se traduit par une demande de plus de moyens et de plus de capacités pour agir : l'acquisition de compétences et d'expériences, qu'elles soient associatives ou professionnelles, et de moyens financiers ont été au centre de l'expression des jeunes.

« *Le modèle de développement doit s'intéresser à nous les jeunes en tant qu'individu à part entière. Le modèle doit nous permettre de trouver notre dignité : pour cela, il doit nous permettre de nous armer, d'acquérir les outils qui nous permettront de bâtir nous-même notre avenir et l'avenir de ce pays* ».

Atelier avec les jeunes, Benguerir, étudiante, décembre 2019

La capacité à trouver au Maroc les conditions de l'autonomie économique détermine les projections dans l'avenir et leur rapport au Maroc, comme l'exprime de manière emblématique cette jeune lycéenne dans sa contribution :

« *Ma vision du futur se résume en un Maroc développé, autonome, qui puisse m'offrir à moi et à mes compatriotes des conditions de vie nous incitant à rester, un Maroc où le pauvre aura autant de droit que le riche, un Maroc où je peux exploiter pleinement mes capacités et mon potentiel* »

Contribution lycéenne sur le Maroc de demain, Dina M, Académie Rabat-Salé-Kenitra, avril 2020

Les écoutes des jeunes font ainsi apparaître un paradoxe, avec d'un côté, un sentiment profond d'appartenance qui émerge de l'expression de la jeunesse et de l'autre, une perception unanimement partagée d'une discrimination sociale à toutes les échelles de la vie publique (école, santé, accès à la culture comme au marché du travail). Celle-ci alimente, au sein des jeunes participants, la conviction que l'égalité des chances est biaisée et les mobilités sociales entravées : un motif qui pousse à partir.

« *Je rêve d'un Maroc où les jeunes ne quittent pas leur pays à 18 ans parce qu'ils jugent par défaut qu'ils ne vont pas réussir dans leur pays* »



c. Restitution des écoutes jeunes par thèmes

Thème : Education et employabilité dans l'expression des écoutes jeunes

- **Constat et préoccupations**

Les participants, tous dispositifs confondus, sont unanimes : l'éducation et la formation constituent une des entraves les plus importantes à l'inclusion socio-économique des jeunes.

Deux types de contraintes ont été soulevés :

- Premièrement, **la qualité des apprentissages** : les participants ont tous souligné la non-adéquation des programmes avec les nouvelles tendances émergentes du marché de l'emploi et la faiblesse du système d'orientation ;
- Deuxièmement, **les discriminations du système éducatif** : les jeunes ont déploré de manière unanime les inégalités d'une part, entre le privé et le public en termes « de qualité des contenus », de « volume horaire », d'ouverture sur de nouvelles disciplines plus adaptées au marché de l'emploi et, d'autre part, entre les territoires, avec l'existence d'offres de certaines formations uniquement dans certains territoires, « ce qui pénalise un grand nombre de jeunes » (Atelier participatif, Bouznika, 23 juillet) ;
- En outre, l'enseignement à distance a été largement évoqué dans les écoutes jeunes : si tous ont reconnu sa nécessité dans le contexte de la pandémie, ils ont été unanimes à souligner ses insuffisances compte tenu des « inégalités sociales et territoriales qui bloquent l'accessibilité des jeunes à ces cours à distance » (Atelier participatif, Salé, 26 août).

En matière d'accès à l'emploi, les jeunes rencontrés partagent une même conviction : l'accès au marché du travail est marqué par le « clientélisme » et le népotisme. Ils convergent sur trois types de préoccupations :

- Premièrement, **les discriminations dans l'accès aux programmes de soutien économique dédiés à l'inclusion des jeunes**⁷. Les jeunes rencontrés ont déploré trois choses : tous les jeunes du Maroc n'ont pas accès à ces opportunités du fait : 1) d'une faible proximité des institutions dédiées à la jeunesse ; 2) d'un manque de communication sur les opportunités économiques et ; 3) de la faiblesse des établissements d'orientation professionnelle et entrepreneuriale ;

⁷ Beaucoup ont relevé l'existence de plusieurs institutions et programmes visant à renforcer l'inclusion des jeunes. Les programmes Intilaqa, autoentrepreneurs, l'INDH et ses programmes sur l'employabilité des jeunes... cités dans les ateliers.



- Deuxièmement, la « forte » **précarité des emplois des jeunes**. L'instabilité et le turn-over ont largement été mis en avant lors des écoutes. Les récits sur les expériences et parcours de vie, qui ont rythmé les ateliers, se sont tous focalisés sur la non-formalisation du travail, avec des « contrats non régularisés », « l'absence de déclaration à la caisse sociale », « le travail sans déclaration fiscale » et sur les détournements des dispositifs de soutien aux emplois jeunes :

« J'ai travaillé neuf mois en entreprise en tant que stagiaire et ils m'ont promis de travailler avec eux mais à la fin du stage, ils m'ont dit que l'entreprise était en crise et que malheureusement ils ne pouvaient pas m'embaucher. Mais ensuite, ils ont recruté de nouveaux stagiaires et répété la même scène avec eux ».

Atelier participatif, Salé, participante, 26 août 2020

- Troisièmement, **les conditions d'accès au marché de l'emploi** qui pénalisent les moins lotis en compétences : l'absence de compétence en soft skills (élaboration de CV, préparation à un entretien d'embauche) et l'exigence d'une expérience professionnelle à minima sont considérées par les participants comme des facteurs discriminants qui privilégient « ceux qui ont les moyens de faire des stages ».

- **Propositions**

La mise à égalité de l'offre de formation et une plus grande ouverture des cursus sur leur environnement sont les propositions sur lesquelles ont convergé les participants. Quatre types de mesures sont revenus avec force :

- Rétablir l'égalité des chances à travers l'accès à une éducation non discriminatoire entre l'enseignement public et privé et renforcer l'offre d'éducation dans le monde rural, notamment à travers la mise à disposition de plus de collèges et lycées ;
- Renforcer et diversifier l'offre des formations destinées aux jeunes avec le concours des représentants des entreprises et intégrer des modules sur l'entreprise dès le collège, puis les renforcer au fur et à mesure du parcours scolaire comme modules transversaux destinés à toutes les branches et pas uniquement aux cursus économiques ;
- Adapter les programmes de formation professionnelle aux spécificités régionales et locales afin que les jeunes trouvent des opportunités dans leurs régions et partent de l'exploitation des atouts propres à leurs territoires.



En matière de participation économique, les propositions convergent toutes vers un même objectif : renforcer l'autonomie des jeunes par la facilitation de leur accès au marché de l'emploi. A cet effet une proposition émerge avec force, l'élargissement des opportunités d'emploi au milieu associatif :

- Développer l'« emploi associatif » et le volontariat en reconnaissant les différents métiers de la vie associative marocaine ;
- Appuyer la responsabilité sociale des entreprises avec des démarches spéciales donnant des facilités pour l'implantation de ces entreprises dans le monde rural.

Thème : Culture

• Constat et Préoccupations

Les écoutes jeunes ont fait apparaître une préoccupation spécifique : la culture, avec d'une part des aspirations pour le renforcement des espaces et lieux de culture et d'autre part, l'appréhension de l'expression culturelle et artistique comme un gage d'une plus grande participation sociale et citoyenne des jeunes.

Deux points cristallisent les préoccupations :

En premier lieu, **le manque d'espaces dédiés à l'expression culturelle et artistique**. Les participants aux écoutes sont unanimes : si des institutions et des espaces sont dédiés à la jeunesse et à l'animation socioculturelle, comme les centres de culture, les maisons de jeunes, la problématique porte sur l'efficacité de l'action des centres dédiés aux jeunes, leurs équipements, leurs capacités à intégrer leurs attentes et à les traduire dans des programmes et activités adaptés.

« Il y a un vrai manque voire une absence d'espaces où la liberté de pratiquer l'art est garantie : souvent on vous impose comment parler, comment s'exprimer, quels mots utiliser, quels sujets aborder »

Atelier participatif, Casablanca, participante, 29 août 2020

« Je ne comprends pas pourquoi le personnel des maisons de jeunes bloque plus qu'il ne facilite. Quand je viens jouer avec mon groupe de Metal dans une maison des jeunes, nous amenons notre propre matériel : la maison des jeunes n'offre que la salle mais le responsable vient quand même nous dire « allez-y plus doucement ou je vous mets dehors ». Je me demande s'il existe une musique insonore ! »

Atelier participatif, Casablanca, Participant, 29 août 2020





Les participants ont de ce point de vue relevé les difficultés d'accès à ces espaces du fait des lourdeurs bureaucratiques. Ils ont noté par ailleurs une baisse de l'expression culturelle et artistique, l'imputant à la faiblesse des espaces et lieux de culture et aux difficultés de leur accès.

En second lieu, **la discrimination sociale et territoriale pour l'accès à l'art et la culture**. Les participants aux écoutes ont mis l'accent sur la quasi-inexistence d'activités culturelles pour la population des quartiers et des douars dans le monde rural, mais aussi dans les provinces et régions éloignées. Certains ont relevé le coût exorbitant du matériel pour pratiquer l'art et le dessin au Maroc et l'absence d'écoles de musique publique, comme l'exprimait une participante : « La culture et l'art tel qu'il est accessible aujourd'hui est fait pour les riches » Atelier Casablanca, 29 août 2020.

- **Propositions :**

Les solutions concrètes qui ressortent convergent vers un même objectif : faire des espaces socioculturels dédiés à la jeunesse des lieux ouverts à leurs potentialités et à même de renforcer leur créativité en rendant les espaces dédiés aux jeunes plus accessibles et en faisant des lieux qui leur permettent une expression libre et citoyenne. Des mesures concrètes ont été proposées qui portent sur :

- La révision des modèles économique et pédagogique des maisons des jeunes en vue de plus d'autonomies et de plus de dynamisme ;
- L'activation du Fonds de solidarité entre les régions pour renforcer la création d'espaces dédiés à la jeunesse, comme prévu par la constitution de 2011 et rétablir l'équité territoriale ;
- L'ouverture sur le privé et les initiatives non publiques pour encourager des méthodes alternatives d'insertion des jeunes par l'art et la culture et créer plus de dynamiques de médiation sociale et de liberté d'expression en faveur des jeunes.

Thème : Participation citoyenne des jeunes

- **Constats et Préoccupations**

Les participants ont relevé trois contraintes majeures à la participation politique et citoyenne des jeunes :

Premièrement, l'absence de considération. Les pouvoirs publics doivent cesser de penser les jeunes comme une « population cible » des politiques publiques, dans la mesure où, comme le fait remarquer ce participant, « les jeunes sont des acteurs et une force de proposition qui peuvent influencer les processus décisionnels » et contribuer, ce faisant, à la conception et à la mise en œuvre des actions de développement.



Deuxièmement, la méfiance de l'administration à l'égard des associations. Les autorités locales ne facilitent pas la mission des associations et n'autorisent pas toutes les activités destinées aux jeunes, ce qui diminue les opportunités de développer des initiatives et d'actions de sensibilisation.

Troisièmement, la défiance des jeunes à l'égard des institutions. La nécessité de rétablir la confiance des jeunes dans les différentes institutions est revenu à plusieurs reprises durant les ateliers. Les propositions portent, d'une part, sur l'instauration de plus de transparence et plus de redevabilité dans la gestion des affaires publiques et, d'autre part, sur l'importance d'une lutte plus efficace contre toutes les formes de rente, de corruption et de passe-droit.

Enfin, une majorité des participants aux ateliers ont convenu qu'une participation plus active passe par le renforcement du champ des libertés publiques.

- **Propositions**

- Revoir la loi sur les associations qui en l'état actuel n'offre pas un meilleur cadre de participation et d'organisation libre et spontanée ;
- Accélérer l'adoption de nouvelles lois importantes pour la participation des jeunes aux processus décisionnels et aux efforts de développement, comme la loi sur le volontariat et le bénévolat et la loi organisant la consultation publique ;
- Renforcer les liens de confiance entre les jeunes et les institutions en créant des espaces d'échanges qui donneront l'opportunité aux jeunes de connaître les rôles et les attributions des institutions.

5. Focus des écoutes citoyennes : les Marocains du Monde

Les Marocains du Monde ont été mobilisés à travers plusieurs dispositifs : les contributions adressées à la Commission (individuelles et collectives), l'organisation de conférences labellisées et l'organisation d'une séance d'écoute, en février dernier à Paris.

Les contributions font ressortir en premier lieu un attachement fort au territoire de naissance. Elles révèlent les aspirations à participer plus activement dans le renforcement des compétences et les dynamiques économiques au Maroc. Les contributeurs ont en commun le souci de participer au développement du Maroc « au-delà d'une contribution sous forme de dons et subventions financières ».



Les écoutes font ainsi entrevoir **le potentiel en matière de R & D avec le retour des compétences** et le lien qui pourrait s'établir avec le pays de résidence.

« *Aujourd'hui, j'aimerais pouvoir transmettre mes connaissances en matière d'ingénierie, de conseil, de systèmes d'informations mais comment et à qui ?* »

Séance d'écoute des Marocains résidant en France, Paris, participant, février 2020

Mais les procédures administratives sont considérées comme décourageantes et des inquiétudes persistent sur le traitement réservé au Maroc :

« *Chaque jour, un Marocain de l'étranger vient au Maroc pour investir mais dans l'administration, il y a toujours un maillon faible qui fait que son projet tombe à l'eau. Nous avons un Maroc magnifique mais pas les bons interlocuteurs* »

Séance d'écoute des Marocains résidant en France, Paris, février 2020

« *Les MRE ont peur d'investir au Maroc car ils savent que cela peut mal tourner* ».

Contribution libre, juin 2020

B. Les écoutes des partis politiques

1. Note méthodologique

Les écoutes des partis politiques ont initié le cycle d'auditions institutionnelles de la Commission. Elles se sont déroulées tout au long des mois de janvier et février 2020. Elles ont repris au cours du mois de septembre avec l'audition des partis qui ont exprimé le souhait de compléter leur contribution au Modèle de Développement suite à la crise pandémique.

Les écoutes ont été ouvertes à toutes les formations politiques. Elles ont donné lieu à :

- **24 auditions** réunissant au siège de la CSMD représentants politiques et membres de la CSMD ;
- **32 contributions**, soit un total de 735 pages.



Sur la restitution

Les partis politiques ont été invités à partager leur vision du Modèle de Développement souhaité ce qu'ils ont fait sur la base d'un diagnostic.

Cette restitution s'attache à faire ressortir les priorités et les grandes préoccupations partagées par les formations politiques, en faisant apparaître les points objets de convergences ou de divergences. Elle reprend la grille d'analyse thématique commune à l'ensemble des restitutions et fait apparaître pour chaque thème, le constat partagé par les politiques et les préoccupations qui en découlent.

2. Perception générale

Les partis politiques s'accordent sur les fondamentaux de la Nation. L'institution monarchique et la Constitution sont les références communes unanimement évoquées ainsi que le processus démocratique et le choix du libéralisme économique, avec sur ce dernier point des différences d'inflexion entre les partis.

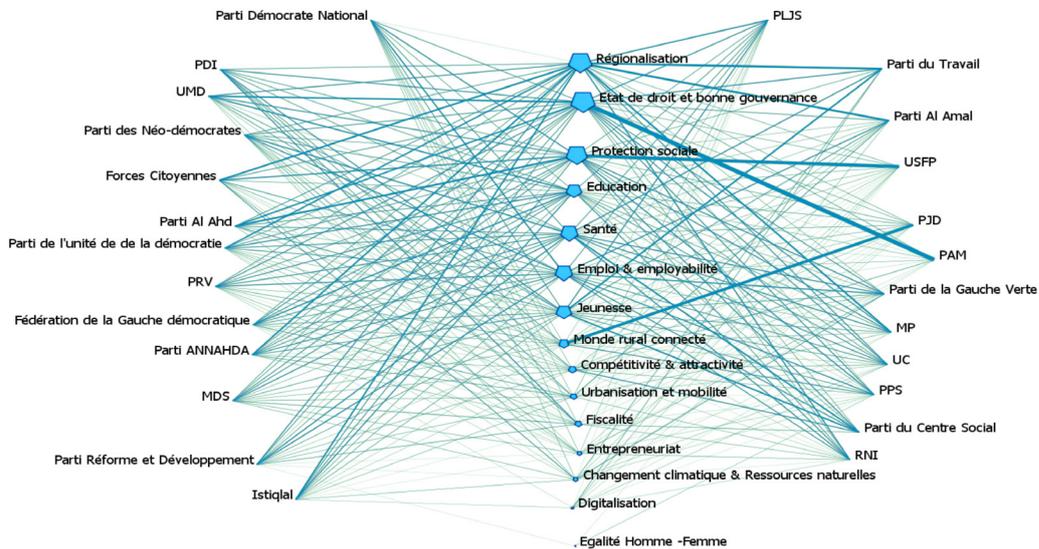
Tous partagent une double inquiétude : l'accroissement des inégalités sociales et territoriales qui conduit à une forte polarisation de la société marocaine et la défiance des citoyens dans les institutions et les acteurs politiques. Les partis ont exposé leur vision du modèle de développement sur la base d'un diagnostic largement partagé qui dresse un bilan en deux décennies passées et fait ressortir les acquis politiques et les limites du modèle actuel : une première décennie portée par la croissance, les avancées démocratiques, les réalisations en matière d'infrastructure et couronnée par l'adoption de la constitution en 2011 ; et une seconde période, marquée par la faiblesse de la croissance, la lenteur dans l'application des réformes et de la Constitution et la décrédibilisation des acteurs politiques.

Les partis s'accordent sur la nécessité de repenser le modèle de développement. Les divergences s'expriment essentiellement sur l'approche. Deux tendances se distinguent, une approche socio-économique des questions de développement, portée par les grandes formations politiques et les partis de la coalition gouvernementale et une approche centrée sur le cadre institutionnel et politique qui est privilégiée, par les petites formations et les partis non représentés au parlement.

Les propositions des partis sont en ligne avec les référentiels idéologiques de chacun. Au-delà des clivages idéologiques et partisans, les partis convergent sur trois ordres de priorité (cf. figure ci-dessous) : l'impératif d'une meilleure gouvernance à tous les niveaux, économique, politique, sociale, et territoriale ; la nécessité de relayer l'effort d'édification et d'équipements, qui caractérise les deux premières décennies, par un effort centré sur le développement humain, ce qui se traduit par des priorités centrées sur la protection sociale, l'éducation, l'emploi et la santé, avec une attention particulière pour la jeunesse et le monde rural ; et enfin, tous font de l'accélération du chantier de la régionalisation une réponse à ces deux impératifs.



Priorités des partis politiques dans les contributions adressées à la CSMD



Analyse de l'occurrence des thématiques dans les contributions des partis politiques à la CSMD
Source. Université internationale de Rabat, octobre 2020

3. Synthèse générale des écoutes des partis politiques

Quatre ordres de priorité ressortent des écoutes et contributions des partis politiques.

a. Une même orientation : la priorisation de l'investissement dans le capital humain dans le Nouveau Modèle

Les partis politiques s'accordent sur une même priorité : l'impératif de services socio-économiques performants. Ils convergent sur trois points :

- La priorité à donner à la refondation de l'école publique, à la fois pour la cohésion sociale et pour le renforcement des compétences ;
- Un consensus net pour un soutien à l'emploi des jeunes, avec une même catégorie priorisée « les jeunes sans compétences » ;
- Une aspiration pour la généralisation de la couverture sanitaire, la santé étant appréhendée pour la grande majorité des partis politiques sous l'angle plus général de la protection sociale.



b. Des aspirations communes pour renforcer le pilotage de l'économie et assurer sa montée en gamme

Un constat est partagé par les partis politiques : l'essoufflement du modèle économique. Une même préoccupation les réunit : l'absence de « vision stratégique intégrée » en matière de politique économique qui se traduit par une aspiration commune pour un renforcement du pilotage de l'économie. En outre, les contributions des partis politiques font apparaître trois intérêts majeurs :

- Une accélération du processus d'industrialisation ;
- Une diversification vers de nouvelles sources de valeurs, avec un intérêt marqué pour l'économie verte, l'ESS et pour le numérique ;
- Une intégration du secteur de l'informel, graduelle et progressive.

Elles révèlent plus généralement des aspirations pour une montée en valeur de l'économie productive

c. Une clarification du cadre de gouvernance, une administration plus transparente et une réhabilitation des politiques

Un constat et une inquiétude sont partagés par l'ensemble de la classe politique : la crise de confiance des citoyens dans les institutions. Trois types de préoccupations remontent des écoutes des politiques :

- Le cadre général de gouvernance que certains jugent flou, notamment en matière de responsabilités institutionnelles et de droits et libertés individuels ;
- L'inefficacité et l'opacité de l'administration, et plus particulièrement de la justice ;
- L'affaiblissement du rôle des partis politiques : tous insistent sur le rôle des partis comme porteurs des politiques publiques.

d. Un intérêt commun pour une territorialisation plus forte des politiques publiques

Les partis politiques se rejoignent sur l'intérêt porté à la régionalisation : tous l'appréhendent comme une solution – le plus souvent postulée plus qu'argumentée- pour plus d'efficacité de l'action publique. Une seconde approche cible plus spécifiquement le monde rural. Elle recommande des efforts spécifiques et ciblés afin, d'une part, de corriger les asymétries territoriales entre les régions et d'autre part, d'inclure les populations des zones rurales mais aussi de faire face aux conséquences du changement climatique qui cible les territoires les plus fragilisés.



4. Synthèse détaillée par thématiques

Les contributions des partis politiques se caractérisent par leur hétérogénéité. Chaque parti aborde, avec des nuances et des intensités différentes, les aspects sociaux, économiques, politiques et culturels en lien avec le développement. Les propositions relèvent dans leur très grande majorité de l'orientation stratégique, et dans certains cas du cadre opératoire, avec une attention concentrée sur l'identification des domaines de priorité (le « quoi faire »). Aussi, cette restitution s'attache aux grandes tendances, en faisant ressortir les priorités et les grandes préoccupations partagées par les partis politiques.

Thème Santé et Protection sociale

Une généralisation de la couverture sociale de base priorisant les soins de santé

- **Constat**

Les partis politiques s'accordent sur un même constat : l'accroissement des inégalités sociales et des fractures territoriales. Tous déplorent l'indigence des services sociaux de base et leur incapacité à prendre en charge la réduction des inégalités.

- **Préoccupations**

Ceci se traduit par une préoccupation unanimement partagée pour le renforcement du système de protection sociale. En outre, en matière de santé, l'intérêt des partis politiques s'étant focalisé sur les discriminations et inégalités d'accès aux soins, la question est appréhendée dans la très grande majorité des contributions des partis politiques sous l'angle plus général de la protection sociale.⁸

Le principe d'un élargissement de la couverture sociale réunit la grande majorité des partis politiques – qui ont adressé pour la plupart leur contribution avant la crise sanitaire : la couverture des soins de santé constitue le dénominateur commun entre les partis, et plus à la marge, quelques partis défendent plus fortement dans leurs contributions le principe d'un soutien financier direct. La généralisation d'une couverture sociale s'est exprimée de manière générique, l'intérêt s'est focalisé sur :

- Les catégories de bénéficiaires à prioriser, les « travailleurs professionnels et indépendants » pour certains, les « travailleurs de l'informel » pour d'autres et enfin les « catégories sociales défavorisées, vivant dans une situation de précarité » ;
- Le financement : une question qui est abordée par les partis politiques dans ses grands principes mais qui fait ressortir des nuances. Certains appellent à la constitution de fonds spéciaux, d'autres recommandant de porter les efforts sur la rationalisation du « ciblage des

⁸ Une exception à noter : un parti procède à l'inverse, en donnant une place entière à la santé et en réduisant le thème de la protection sociale à la santé ce qui in fine aboutit à la même chose, faire se confondre santé et protection sociale.



populations » ou sur la rationalisation du système de protection, appelant à une unification des caisses de prévoyance, tandis que d'autres proposent des mécanismes de péréquations pour financer les services sociaux, avec une mise à contributions des usagers les plus aisés.

Sur la couverture sanitaire de la population, les partis convergent sur deux priorités :

- Premièrement, le renforcement des moyens, humains comme financiers : les différentes mesures proposées convergent toutes sur le principe d'une hausse des investissements publics en matière de santé, certains s'avancent sur des propositions chiffrées appelant à porter la part du budget de l'Etat réservé au secteur à 8 % ;
- Deuxièmement, l'amélioration de la gouvernance du système sanitaire : deux types de priorité ressortent :
 - Une rationalisation de l'administration sanitaire considérée comme peu efficace, avec, pour les uns, un intérêt marqué pour le Ramed et la simplification des procédures et pour d'autres, la révision des cadres réglementaires des différents secteurs de la santé considérée comme obsolète ;
 - Une territorialisation de l'organisation des systèmes de santé, avec un intérêt pour la régionalisation de la gouvernance sanitaire (organisation de l'offre, prise de décision) et pour une carte sanitaire qui tienne compte des particularités territoriales.

La crise sanitaire de la Covid-19 a intensifié l'intérêt des partis politiques pour la protection sociale : celle-ci, par exemple, s'est imposée comme « source de la cohésion sociale » dans les contributions qui ont été adressées en complément. Les partis y ont réaffirmé leur recommandation initiale mais sans toutefois introduire de modifications majeures : ceux prônant la mise en place d'aides financières directes ont vu dans les mesures gouvernementales en réponse à la Covid-19 la confirmation de leurs orientations, tandis que ceux qui appelaient à un meilleur ciblage des populations ont réitéré dans leur seconde contribution la nécessité de rationaliser les efforts en la matière.

La crise sanitaire a opéré en revanche une hiérarchie des priorités : elle a confirmé « l'urgence à généraliser la couverture sanitaire de la population », avec la prise en charge des soins de santé dans la couverture sociale. Elle a également fait émerger, bien que très à la marge, un intérêt plus marqué pour l'industrie pharmaceutique et médicale.



Thème Education et formation

Une refondation de l'école publique comme priorité partagée

- **Constat**

Les partis politiques partagent une même inquiétude : l'école ne joue plus son rôle d'intégrateur. Ils s'accordent sur un même constat, les discriminations multiples entre système d'enseignement et les inégalités territoriales en termes d'accès à l'école créent de profonds clivages qui menacent à terme la cohésion sociale.

- **Préoccupations**

Une préoccupation commune rassemble les partis politiques : la refondation de l'école publique. Les différences portent sur les angles d'approches : la problématique est appréhendée sous l'angle des valeurs pour certains, avec des différences fortes entre les partis⁹, sous l'angle de la modernisation technologique pour d'autres, avec un focus sur l'école numérique et sur la R & D, ou encore, sous un angle managérial qui privilégie les solutions gestionnaires. Des sujets très différents, traités avec plus ou moins de détails selon les partis, sont ainsi mis en avant dans les contributions des partis politiques.

Mais quelle que soit leur approche, les partis convergent vers une même aspiration : des politiques éducatives soucieuses de l'égalité des chances et à même de promouvoir un enseignement de qualité pour toutes les catégories sociales et aux différentes échelles territoriales. Les propositions, qui ressortent plus du cadre de l'orientation stratégique que des solutions opératoires ou d'ordre systémique, s'inspirent toutes des référentiels idéologiques de chacune des formations. Ainsi, certains mettent plus fortement l'accent sur la correction des inégalités sociales, avec la défense du principe de gratuité comme gage de l'équité sociale ; quand d'autres centrent leur intérêt sur les asymétries territoriales et sur le monde rural, appelant pour la majorité d'entre eux au développement de partenariat entre collectivités territoriales et secteur privé pour réduire les écarts ; quand très à la marge, quelques partis défendent l'extension du secteur privé, au nom de leur compétence gestionnaire et la prise en charge par l'Etat des frais des élèves démunis.

La question des langues n'est pas abordée directement par les partis politiques. Elle est associée à des questions relevant de l'ordre des valeurs et de l'idéologie plus que d'ordre pragmatique.

⁹ Valeurs universelles, valeurs familiales, religieuses, civiques.



Thème Emploi

Un consensus sur un soutien à l'emploi des jeunes

- **Constat**

Un consensus net parmi les partis émerge des contributions : la priorité à donner à la lutte contre le chômage. Tous invitent à placer l'emploi « au cœur des politiques publiques », à en faire « le principal levier du développement social » et la « finalité de la décision économique ».

- **Préoccupations**

Une spécificité propre aux écoutes des partis politiques est à relever : le chômage est appréhendé par les formations politiques de manière autonome et pour une majorité d'entre eux, de manière dissociée des questions de croissance économique. Ainsi, l'emploi ressort dans l'expression des partis comme une problématique « sociale » qui appelle des réponses spécifiques. Ceci se traduit par trois préoccupations :

En premier lieu, l'emploi des jeunes : les partis politiques s'accordent pour la plupart sur la nécessité d'un soutien spécifique aux emplois jeunes ; une même catégorie est priorisée, les « jeunes sans compétences plutôt que les diplômés chômeurs. Plusieurs approches en matière de soutien à l'emploi :

- Un mouvement parmi les partis politiques privilégie le renforcement de l'employabilité, avec la mise en place de formations spécifiques ;
- Un second privilégie les aides financières, subventions directes ou exonérations fiscales ;
- Enfin, plus à la marge, est proposée la création de dispositifs parallèles au marché de l'emploi, comme la mise en œuvre d'un service civil renouvelé.

En deuxième lieu, le soutien des activités à forte intensité en emploi. Un consensus se dégage des contributions sur la priorité à donner au développement d'activités et de secteurs les plus fortement employeurs. Les nuances entre les partis portent sur la nature du soutien : un soutien indirect pour certains qui invitent à favoriser l'investissement privé dans des secteurs à forte intensité en emploi, en développant de nouvelles niches, comme les services de proximité, l'économie verte et l'économie sociale et solidaire ; ou un appui direct, à travers des subventions financières orientées sur « les projets créant des opportunités en matière d'emploi ».

En troisième lieu, l'évaluation des programmes de soutien à l'emploi : une préoccupation partagée par la grande majorité des partis.

Au-delà de ces éléments, une préoccupation est exprimée par un grand nombre de partis politiques pour renforcer l'emploi et la participation économique des femmes mais sans toutefois que cela ne soit suivi d'orientations plus précises.



Thème Économie

Gouvernance économique et montée en gamme de l'économie

- **Constat**

Les partis politiques partagent le constat d'un essoufflement du modèle économique. Ils s'accordent sur trois types de limites structurelles : la sous-performance de l'investissement public ; la persistance d'un système rentier, avec des politiques publiques qui nourrissent involontairement la rente ; la dualisation de l'économie marocaine qui se caractérise par de multiples clivages, entre secteur formel et informel, entre secteur de pointe et secteurs délaissés ; et entre des grands opérateurs, fortement concentrés et un tissu éparpillé de PME et de TPE.

- **Préoccupations**

Ceci se traduit par une préoccupation partagée pour le pilotage de l'économie : certains déplorent l'absence de « stratégie globale », de « vision stratégique intégrée », d'autres appellent à la mise en cohérence des « plans sectoriels », « des grands projets » ou plus généralement, « des politiques publiques » mais tous s'accordent sur la nécessité de définir une politique d'ensemble, un « cap » et de renforcer la gouvernance économique.

Au-delà, les préoccupations des partis portent sur une diversité de mesures, solutions pragmatiques plus que relevant d'un modèle d'ensemble. Elles font ressortir un intérêt partagé pour quatre types de problématiques :

- **L'accélération de l'industrialisation.** Les angles d'approche diffèrent, la question est appréhendée à partir des acteurs, avec un intérêt centré sur les PME, à partir des secteurs, avec un intérêt marqué pour le renforcement des industries traditionnelles, comme le textile, et le développement des industries vertes, et enfin à partir des dispositifs de soutien, avec un intérêt pour la généralisation de la politique d'écosystème et le renforcement de l'économie du savoir ;
- **La diversification de l'économie** vers de nouvelles sources de valeurs : on note un fort attrait pour l'économie verte, pour le numérique et pour l'économie sociale et solidaire, « moins capitalistique et plus adapté à la réalité sociale » et, plus à la marge, un intérêt pour valoriser des niches spécifiques, comme le sport et les services de proximité ;
- **L'amélioration de la compétitivité et l'attractivité du cadre économique** : deux tendances, l'une porte sur l'inclusion du secteur de l'informel, avec une préoccupation pour une inclusion de manière graduelle et progressive, et une seconde focalise son attention sur l'économie de rente, recommandant l'élimination des dispositifs qui la favorise (suppression des autorisations, des licences monopolistiques (...)) ;
- **La fiscalité.** Deux tendances parmi les partis politiques qui ont abordé cette question : une première, majoritaire, plaide pour une fiscalité qui encourage l'innovation et la protection de l'environnement et une seconde, plus à la marge, fait de l'impôt le principal levier de



correction des inégalités, défendant soit un impôt sur la fortune, soit une mise à contribution des revenus les plus élevés sous formes de taxes et contributions spéciales.

L'ensemble de ces préoccupations révèlent une aspiration partagée pour une montée en valeur de l'économie productive.

Thème Gouvernance et Etat de droit

- **Constat**

Tous les partis s'accordent sur un même constat : la crise de confiance des citoyens dans les institutions et leur défiance à l'égard des acteurs politiques. Les explications sont plurielles, parfois divergentes, mais elles font apparaître un souci commun : tous, à des degrés divers, déplorent les lenteurs et les retards pris dans l'application de la constitution, et notamment la mise en œuvre de certaines instances ou de leur prérogative, ainsi que l'inachèvement des grandes réformes. Les partis partagent pour un grand nombre le sentiment que les grandes réformes annoncées sont restées au « milieu du gué » pour reprendre l'expression de l'un d'entre eux ; ce qui alimente un sentiment partagé de « promesses non tenues ».

- **Préoccupations**

Trois préoccupations ressortent des écoutes politiques.

La première porte sur la clarification du cadre général de gouvernance. Les partis, selon leur sensibilité politique et leur positionnement dans le champ gouvernemental, mettent en avant :

- Le flou des responsabilités institutionnelles : des instances ont été créées mais la réglementation n'est pas appliquée ;
- Le flou dans le domaine des droits et libertés ;
- Le flou dans la sincérité des efforts en matière de bonne gouvernance, avec la persistance de phénomènes comme la corruption.

Une deuxième préoccupation porte sur l'inefficacité et l'opacité de l'administration : elle se traduit par une aspiration communément partagée pour l'accélération du chantier de la digitalisation et la dématérialisation des procédures. Une attention particulière est portée plus spécifiquement sur la justice par un certain nombre de partis qui rappellent dans leur contribution la nécessité de parachever le chantier de la réforme du système judiciaire et d'une reddition de comptes du pouvoir judiciaire lui-même.





Une troisième préoccupation, sur laquelle tous convergent, porte sur le renforcement du rôle des partis politiques. Elle fait émerger deux tendances :

- Une première appelle à plus d'autonomie des partis et au respect de l'articulation des pouvoirs tel que le prévoit la constitution ;
- Une seconde invite à des réformes politiques : certains pour consolider la majorité (réforme des lois électorales) et d'autres pour consolider la représentativité, les limites de l'article 47 sont à ce titre évoquées.

Mais tous insistent sur le rôle des partis comme porteurs des politiques publiques : le Modèle de Développement est perçu comme un cadre d'orientation générale et un référentiel pour marquer le long terme mais qui ne doit pas remplacer les programmes des partis politiques et leur compétition électorale.

Une quatrième préoccupation émerge pour une territorialisation de l'action publique. Un intérêt spécifique a été réservé à la régionalisation dans la contribution des partis politiques : celle-ci est appréhendée dans l'expression des politiques comme une solution aux différentes défaillances : elle est considérée comme un gage d'une plus grande proximité et comme un levier d'amélioration de la gouvernance territoriale et de modernisation des structures de l'Etat. Les aspirations portent sur l'accélération de sa mise en œuvre, avec une demande de plus de déconcentration, plus de décentralisation et plus de compétences qualifiées au niveau des Régions.

De manière plus générale, si le souci d'un meilleur ancrage territorial des politiques publiques ressort de l'ensemble des contributions, une approche cible plus spécifiquement le monde rural et les petites localités. Elle recommande en premier lieu des efforts spécifiques et ciblés sur les zones rurales afin de rattraper les retards et corriger les asymétries territoriales mais aussi de faire face aux conséquences du changement climatique. En second lieu, et plus à la marge, elle préconise de renforcer l'ESS dans les programmes de lutte contre la pauvreté et la précarité et d'en faire un levier de mise en valeur des richesses régionales.

C. Les écoutes du monde professionnel et des partenaires sociaux

1. Note méthodologique

- **Sur les écoutes**

La diversité du monde professionnel et des partenaires sociaux a été appréhendée à travers l'écoute de ses représentants institutionnels et élus, soit :

- **Les salariés** à travers l'audition des six syndicats nationaux ;
- **Le patronat, grands opérateurs, PME, TPE et artisans** à travers les auditions des Fédérations des différentes chambres professionnelles et les Confédérations et associations professionnelles ;



- **Les acteurs professionnels du monde rural** - grands agriculteurs et petits paysans - à travers leurs confédérations professionnelles et les représentants territoriaux des chambres professionnelles.

Une attention particulière a été accordée aux activités et filières émergentes, que ce soit dans les secteurs de pointe ou ceux plus traditionnels, à travers la visite de la CSMD de dix sites économiques. Ces visites donnant lieu à des séances d'écoute directes avec les opérateurs.

En outre, des contributions libres ont été adressées à la CSMD par des corporations et associations sectorielles, parfois localisées : quelle que soit leur taille ou leur format, elles ont été intégrées et traitées dans la catégorie des acteurs du monde professionnel.

Au total, les écoutes du monde professionnel et des partenaires sociaux ont représenté :

- **Dix-huit auditions des représentants institutionnels et élus** : syndicats, fédérations de chambres professionnelles, confédérations et associations professionnelles ;
- **Dix visites de sites économiques** ;
- **Trente-deux contributions reçues**, soit 475 pages.

- **Sur la restitution**

Les représentants du monde professionnel et les partenaires sociaux ont été interpellés sur leur vision du modèle de développement. Les points spécifiques en rapport à leur domaine d'activité particulier ont été traités par la Commission au sein des ateliers d'experts dans le cadre des travaux sur des thématiques spécifiques.

Cette restitution porte sur les écoutes qui ont permis de définir les axes de réflexion et orientations stratégiques du modèle. Elle s'attache aux préoccupations transverses sur lesquelles convergent les acteurs du monde professionnels. La restitution reprend la grille d'analyse commune à la restitution des écoutes. Elle est organisée selon les thématiques d'intérêt pour l'ensemble de ces acteurs telles que celles-ci ont émergé des auditions et de leurs contributions.

2. Perception générale

Les représentants du monde professionnel s'accordent sur le bilan globalement positif des deux dernières décennies, soulignant les acquis politiques, les avancées sociales et la réalisation d'importantes infrastructures.

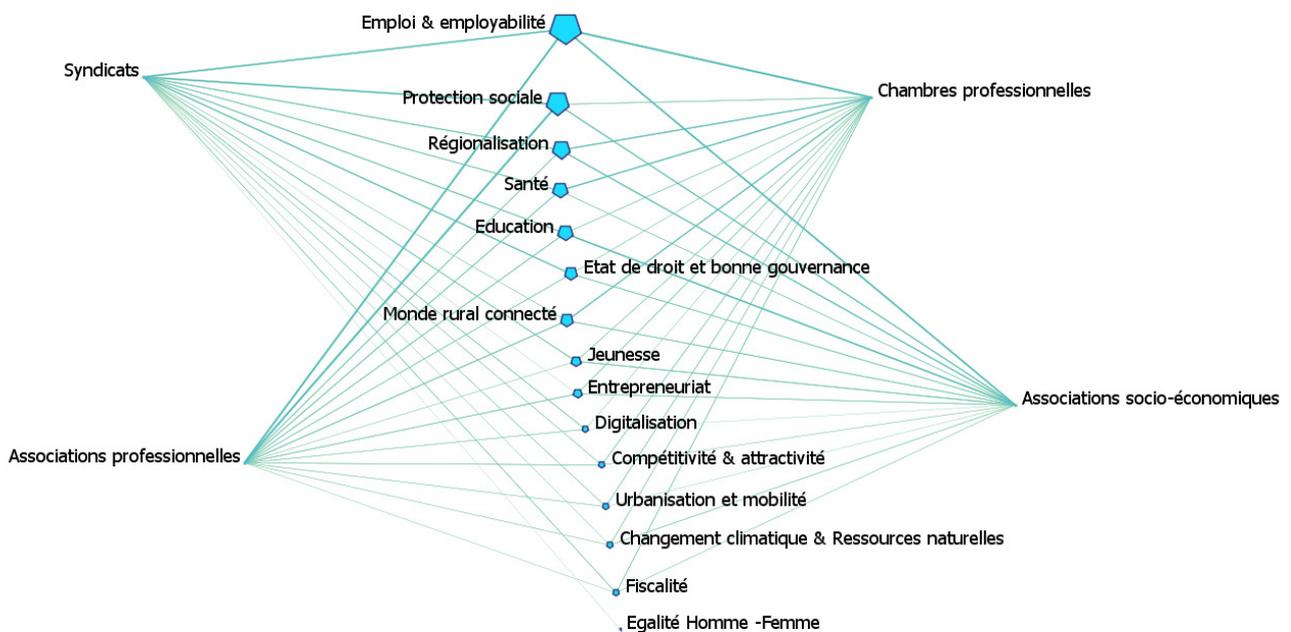
Ils partagent toutefois un même constat : un ralentissement de la croissance et de l'emploi et une détérioration de la confiance dans les institutions. Celle-là se traduit par « une panne de l'investissement domestique » (Patronat), freine « l'acte d'entreprendre » (Chambres professionnelles) et intensifie « la fuite des compétences et des cerveaux » (Syndicats).



Tous convergent sur la nécessité « d’insuffler un nouvel élan » et de « repenser le modèle de développement ». Les approches des représentants du monde professionnel et des partenaires sociaux sont centrées sur le monde du travail : les acteurs ont exprimé des préoccupations plus catégorielles et spécifiques. Mais quels que soient leur taille, leur champ de spécialisation et la nature de leurs intérêts, ils font face à des préoccupations communes qui ont été largement exprimées dans les séances d’écoute.

Celles-ci font ressortir trois ordres de priorités : le renforcement du capital humain, une amélioration du cadre de gouvernance et une territorialisation plus forte des politiques économiques.

Priorités des acteurs du monde professionnel et des partenaires sociaux dans les contributions adressées à la CSMD



Analyse en réseau de l’occurrence des thématiques dans les contributions des acteurs du monde professionnel

Source : Université Internationale de Rabat, octobre 2020



3. Restitution détaillée part thématique

Thème

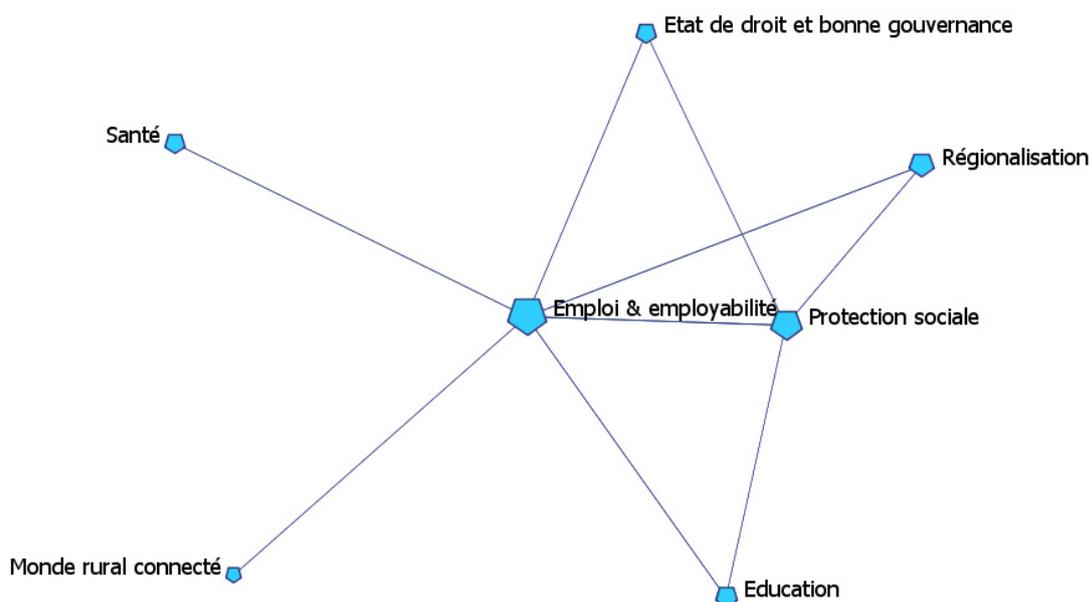
Education et Employabilité

- **Constat**

Un double constat rassemble l'ensemble des participants : l'indigence des services sociaux qui nivelle le système par le bas et grève le pouvoir d'achat des salariés et le manque de compétences qualifiées qui freine le potentiel de réalisation de l'économie marocaine.

Les représentants du monde professionnel convergent sur une même priorité : le renforcement de l'investissement dans le capital humain. Dans les contributions des acteurs du monde professionnel, l'emploi est ainsi un thème fréquemment cité avec les thèmes de l'Education, la Protection sociale et la bonne gouvernance, avec un intérêt plus spécifique pour le monde rural.

Monde professionnel : Cooccurrence des thématiques



Analyse en réseau de la cooccurrence des thématiques dans les contributions des acteurs du monde professionnel

Université Internationale de Rabat, octobre 2020



- **Préoccupations**

En matière de formation, trois préoccupations ressortent des écoutes du monde professionnel :

En premier lieu, l'inefficacité du système de formation professionnelle : deux domaines cristallisent l'intérêt : d'une part, la gouvernance institutionnelle, avec un appel à une « gestion bipartite » (syndicats et chambres professionnelles) ; d'autre part, le contenu des formations avec des aspirations des professionnels pour une meilleure prise en compte des apprentissages métiers, un souci que l'on retrouve dans les contributions des secteurs de pointe comme des secteurs traditionnels -pêche, artisanat-, ces derniers invitant à mettre en place des formations en alternance.

En deuxième lieu, le renforcement du lien entre l'université et l'entreprise : une question considérée comme « vitale » par le patronat. Elle s'est par ailleurs exprimée de manière forte lors des visites de terrain : les industriels déplorant le manque de cadres intermédiaires et la faiblesse des apprentissages en matière de softs skills et compétences managériales et gestionnaires.

En troisième lieu, la perte de savoir-faire dans les métiers traditionnels : une inquiétude qui remonte des écoutes des représentants de ces secteurs, du fait d'une part du renouvellement générationnel et d'autre part, de l'absence de prise en compte des spécificités des métiers traditionnels dans les apprentissages professionnels.

Thème

Protection sociale

- **Constat**

Un constat est partagé par les acteurs du monde professionnel : la faible performance du système de protection sociale. Les différences portent sur les angles d'approche : les syndicats s'inquiètent des régimes à plusieurs vitesses qui « polarisent le monde du travail », les chambres professionnelles pointent du doigt les angles morts du système qui laissent à la marge une grande partie du monde du travail et le patronat déplore un mauvais ciblage des populations qui grève le système.

- **Préoccupations**

Un consensus émerge parmi les acteurs sur une nécessaire refonte du système de protection sociale. Tous s'accordent sur un élargissement de ces bénéficiaires mais cette question est envisagée par les acteurs du monde professionnel de manière corporatiste plutôt que solidaire : chacun portant un intérêt spécifique aux catégories de bénéficiaires. Les divergences s'expriment par ailleurs sur la place du privé dans la refonte du dispositif de protection sociale : le patronat appelle à renforcer le secteur privé quand les syndicats insistent pour que l'Etat garde la main sur les domaines sociaux.



Les écoutes font également ressortir une préoccupation plus spécifique pour la protection au travail notamment, la protection en matière de santé ; le patronat portant son intérêt sur le Code du travail.

Thème

Production et Croissance

- **Constat**

Les représentants du monde professionnel s'accordent sur le constat d'une fracturation profonde de l'économie marocaine. Les explications divergent : partage inégal des richesses entre capital et salaire pour les syndicats, entre PME-TPE et grands opérateurs pour les chambres professionnelles ; discrimination des secteurs traditionnels au profit des secteurs émergents et plus généralement ; système d'incitation considérée de manière générale discriminatoire et globalement peu efficace par le patronat.

- **Préoccupations et propositions**

Une préoccupation rassemble les représentants du monde professionnel et les partenaires sociaux : l'accroissement du secteur informel, source d'une « précarisation du monde du travail » pour les syndicats et d'une « compétition malsaine » pour le patronat. Les divergences s'expriment sur les responsabilités. Les syndicats pointent du doigt « l'existence d'un secteur informel à l'intérieur du secteur formel qui assure la compétitivité des entreprises exportatrices à l'international » ; le patronat responsabilise les pouvoirs publics qui, peut-on lire dans leur contribution, acceptent « l'informel dans une logique de stabilité sociale » tandis que les représentants des chambres professionnelles considèrent la marginalisation de la TPE et la PME au profit des grandes entreprises dans les politiques de soutien comme la cause de l'informalisation rampante de l'économie.

Les acteurs s'accordent tous sur la nécessité d'intégrer l'informel mais sont nuancés sur le rythme d'intégration. Une inclusion « accompagnée » et « progressive », pour les syndicats et chambres de commerce qui préconisent d'engager en amont une « réflexion globale », tandis que les représentants du patronat appellent à une lutte « frontale », faisant de cette proposition une de leurs mesures chocs pour rétablir la confiance, proposant une série de mesures combinant coercition et incitation.

Une seconde préoccupation réunit les acteurs : la nécessité de renforcer l'innovation et la R & D. Les secteurs émergents invitent ainsi dans leur contribution à « libérer les énergies dans l'innovation », quand les secteurs de pointe ont exprimé, lors des visites de terrain, leur conviction à positionner le Maroc comme un pays producteur de technologie de pointe sous réserve « d'un supplément d'effort dans l'innovation ». De même, les représentants du monde agricole ont exprimé de fortes aspirations en matière de R & D, notamment pour développer des filières agricoles émergentes, appelant pour cela à une étroite collaboration avec les universités (Fédérations des chambres professionnelles). A l'inverse, ils ont exprimé des fortes inquiétudes sur





la perte des savoirs, du fait des départs à la retraite des chercheurs, et la fuite des cerveaux touchant les jeunes ingénieurs et agronomes marocains. De manière plus générale, les organisations patronales appellent quant à elles à développer une recherche appliquée, impliquant l'Etat et le privé. L'intérêt pour l'innovation traduit les aspirations partagées pour une montée en valeur de l'économie marocaine.

La troisième préoccupation, plus spécifique aux acteurs du monde professionnel, porte sur la question de l'intégration au marché : elle s'exprime différemment selon les acteurs :

- Une demande d'accompagnement des petits opérateurs et acteurs locaux, pour accélérer, consolider et intensifier leur intégration au marché a été fortement exprimée par les représentants des fédérations et des chambres professionnelles. Deux sujets d'intérêt, des instruments financiers adaptés (prêt sans garantie) et un soutien indirect à travers la commande publique ;
- Pour les activités traditionnelles - artisanat, agriculture-, des attentes ont été exprimées pour renforcer l'attractivité des lieux de production et de commercialisation, avec l'aménagement de zones d'activités spécifiques, l'aide à la promotion de nouvelles filières et le renforcement des compétences gestionnaires des métiers traditionnels (comptabilité, etc..) ;
- Le patronat défend quant à lui la constitution d'une marque Maroc et la normalisation du label Morocco : des aspirations en ligne avec la stratégie de relance économique défendue par les associations patronales dans leurs contributions qui repose sur l'investissement (à la fois domestique et étranger) avec une forte focale sur les secteurs exportateurs.

Des préoccupations plus sectorielles ont par ailleurs été exprimées mais toutes les contributions convergent sur les difficultés d'accès aux **financements par les entreprises**. La refonte de la fiscalité est en outre évoquée dans toutes les contributions mais de manière catégorielle.

Thème

Gouvernance et Etat de droit

- **Constat**

Une inquiétude partagée : la détérioration du climat de confiance. Les explications sont plurielles : la « multiplication des sources d'arbitraires » et un « système judiciaire complexe et soumis aux interprétations » (patronat) ; un manque de « clarté » des politiques publiques, (chambres de commerce) ; une « absence de cap » (associations patronales) ou encore « le creusement des inégalités de revenu » (syndicats). Mais tous convergent sur un impératif : clarifier les règles du jeu économique et améliorer la gouvernance économique.



- **Préoccupations**

Ce constat se traduit par une préoccupation commune centrée sur le rapport à l'administration, unanimement perçue comme une entrave à l'épanouissement du potentiel économique et ce de deux manières :

- Les « blocages administratifs », la « multiplicité des lois qui entrave l'activité des entreprises », la « multiplicité des acteurs (élus, associations, agences étatiques) » sont au centre des préoccupations. Elles traduisent une perception d'illisibilité du cadre de régulation de l'économie ;
- La relation de méfiance à l'égard des opérateurs privés : les participants déplorent le manque d'ouverture de l'administration sur son environnement économique. Ainsi, un industriel exprimait de manière emblématique l'aspiration des opérateurs à un changement de culture : « le dialogue avec les pouvoirs publics doit se faire dans une approche de solutions pour les opérateurs industriels et non pas de méfiance et de suspicion » (Visite de terrain, Tanger Med, février 2020).

Plus généralement, les écoutes révèlent une aspiration partagée des acteurs du monde professionnel pour un changement de culture qui irait vers plus de concertation et de collaboration.

Une recommandation est en outre communément partagée : la dématérialisation de l'interaction avec l'Etat avec une accélération de la digitalisation, qui passe toutefois au préalable par un « choc de simplification » (patronat).

Une seconde préoccupation rassemble les acteurs : une plus forte territorialisation des politiques économiques. Deux types d'intérêt, un premier centré sur la régionalisation : la Région est ainsi le lieu de la spécialisation sectorielle économique pour le patronat, qui invite dans sa contribution à « des choix sectoriels assumés et différenciés selon les régions », une condition estime le patronat pour un meilleur suivi des politiques sectorielles et une cohérence d'ensemble ; la Région est le lieu de la décision économique pour les chambres professionnelles qui insistent pour « une approche locale de l'économie » ; et enfin elle est le lieu de la construction du lien entre l'entreprise et l'université, pour les industriels rencontrés lors des visites de terrain, qui ont comme préoccupation majeure l'adaptation des cursus universitaires aux besoins économiques du territoire.

En matière de territorialisation, un second intérêt est centré sur la valorisation des territoires et plus spécifiquement sur le monde rural : il se traduit par un intérêt pour l'économie sociale et solidaire, perçue comme un levier majeur de création de richesse à l'échelle des territoires et qui répond aux aspirations exprimées par les représentants territoriaux du monde professionnel de sortir le monde rural du « tout agricole » (chambres professionnelles ; associations professionnelles).





A noter enfin que tous les acteurs du monde professionnel interpellent sur le rôle de l'Etat dans l'économie. Si tous s'accordent sur la nécessité de renforcer les fonctions de régulation et de planification, des divergences fortes se sont exprimées sur son périmètre d'intervention :

- Le patronat appelle à un désengagement de l'Etat des secteurs opérationnels, invitant à « beaucoup moins d'opération et beaucoup plus de régulation » ;
- Les partenaires sociaux, les chambres professionnelles et les représentants du monde agricole défendent un maintien de l'Etat dans les domaines sociaux (services publics, etc.).

D. Les écoutes et contributions institutionnelles

1. Note de méthode

- **Sur les écoutes**

Deux catégories d'acteurs sont à distinguer :

- Les institutions constitutionnelles, les régulateurs et les instances gouvernementales ;
- Les établissements publics, l'administration centrale et les services déconcentrés.

Pour les premiers, les écoutes ont porté sur le cadre général d'exercice de l'action publique, son pilotage et sa régulation. Les auditions ont certes été centrées sur leurs champs d'intervention mais elles ont fait apparaître des sujets d'intérêt commun qui portent sur le fonctionnement institutionnel général.

Les seconds ont été interpellés sur des points spécifiques en rapport à leur champ de spécialisation et d'expertise mais leur écoute fait ressortir des problématiques communes en lien avec l'opérationnalisation de l'action publique.

- **Sur la restitution**

La restitution s'attache aux préoccupations qui ressortent du cadre général de la gouvernance institutionnelle et publique. Celles-ci ont participé à la définition des orientations et axes de réflexion de la Commission. Les points spécifiques directement en rapport avec le domaine d'activité des acteurs ont été traités dans le cadre plus spécifique des ateliers de travail.

Cette synthèse des écoutes institutionnelles est centrée uniquement sur les problématiques communes à ces acteurs telles qu'elles ont émergé des écoutes : elle est de ce fait organisée selon les catégories d'institutions écoutées.



- **Sur les institutions rencontrées**

1) Les institutions constitutionnelles, les régulateurs et les instances gouvernementales

<ul style="list-style-type: none"> • Conseil Supérieur du pouvoir judiciaire, • Conseil National des droits de l'homme, • Conseil de la Concurrence, • Conseil Supérieur de l'éducation de la formation de la recherche scientifique et technique, • Conseil de la Communauté marocaine à l'étranger, • Institution du Médiateur du Royaume du Maroc • Conseil Économique Social et Environnemental • Cour des comptes 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère public • Haute Autorité de la Communication audiovisuelle, • Agence Nationale de réglementation des télécommunications, • Bank Al Maghreb, • Haut-commissariat au Plan, • Commission Nationale de contrôle de protection des données à caractère personnel (CNDP) et CDA, • Instance Nationale de la probité, de la prévention de la lutte contre la corruption
--	---

2) Les établissements publics, l'administration centrale et les services déconcentrés¹⁰

Établissements et agences publiques	Départements ministériels
<ul style="list-style-type: none"> • Office National de Chemin de Fer • Agence Marocaine pour l'Efficacité Énergétique • Agence Marocaine pour L'Énergie Durable • Agence de Développement du Digital (...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de l'Intérieur • Ministère de Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration • Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Economie Verte et Numérique • Ministère de l'agriculture, de la pêche maritime, du développement rural et des eaux et forêts • (...)

¹⁰ La liste complète des auditions, ateliers de travail et contributions des acteurs institutionnels est présentée en Annexe 3.



2. Restitution détaillée par catégorie d'institutions

Thème

Gouvernance institutionnelle et Administration

1) Institutions constitutionnelles, régulateurs et instances gouvernementales

Ces acteurs se rejoignent sur un même constat : leur difficile relation aux autres instances. Tous ont souligné leur difficulté à asseoir leurs prérogatives dans le champ politique, institutionnel et administratif.

Les explications évoquées sont de trois ordres :

- **Les retards pris dans l'institutionnalisation de certaines instances et prérogatives constitutionnelles** : les anciens membres de la Commission de Révision de la Constitution ont à ce titre relevé dans leur audition la problématique liée à l'effectivité de la Constitution et les décalages entre l'esprit de la constitution et sa mise en œuvre ;
- **Le manque de moyens et l'exigence de nouvelles compétences et savoir-faire** : le Conseil de la Concurrence a par exemple évoqué le manque de moyens financiers alors qu'ils traitent d'enjeux considérables qui nécessitent pour y faire face des structures de conseil et de fortes compétences ;
- **Les rapports de pouvoir** : l'affirmation des instances constitutionnelles semble imposer un réaménagement institutionnel que toutes les instances (pouvoir exécutif, champ partisan, parlement, société civile...) n'ont pas encore totalement accepté. Or, précisément, l'absence de prérogatives instituées et le manque de moyens fragilisent les acteurs constitutionnels comme les régulateurs dans les luttes de compétition.

Si les explications sont plurielles, parfois propres à chaque instance, ces difficultés impactent les acteurs institutionnels dans l'exercice de leur mission. Ainsi, les instances constitutionnelles se plaignent d'un manque de considération envers leurs rapports, avis et interventions, de lenteurs dans les modalités de coopération et de prise en compte de leurs actions. Elles expriment une même frustration face à la difficulté à asseoir leurs prérogatives mais il s'agit moins, à leurs yeux, d'augmenter leurs compétences coercitives que d'assurer la pleine effectivité de leurs pouvoirs.

La limitation de leur prérogative a d'importantes conséquences sur le plan de la perception extérieure. Elle empêche les institutions de jouer pleinement leur rôle et nuit de ce fait à l'image du fonctionnement institutionnel, renvoyant à l'extérieur le sentiment de promesses constitutionnelles non tenues et alimentant dans le même temps la défiance dans les institutions.



2) Etablissements publics, administration centrale et services déconcentrés

Les écoutes font apparaître deux préoccupations communes. La première a trait au manque de ressources humaines qualifiées qui n'épargne aucun échelon de l'administration. L'administration centrale est pénalisée par la perte d'attractivité de la fonction publique et par l'absence de passerelles entre les secteurs privé et public qui pourraient assurer la mobilité des compétences. Tous se sont accordés par ailleurs à reconnaître les limites de « l'agencéification », pour contourner les problèmes de recrutement et de gestion des ressources humaines. Le manque de compétences s'est exprimé de manière plus intense au niveau des administrations déconcentrées et décentralisées : à la faiblesse des moyens financiers s'y ajoute la faible attractivité des territoires, en matière notamment de qualité de vie et d'offre de service public, ce qui complexifie l'attrait des compétences et talents.

La seconde préoccupation porte sur le discrédit de la fonction publique. L'image dégradée véhiculée auprès des citoyens et le manque de confiance des citoyens et des opérateurs ne sont pas sans effet sur les acteurs : les écoutes font apparaître une administration qui doute d'elle-même et s'interroge sur sa place dans l'évolution générale. Elles révèlent une aspiration partagée à tous les niveaux de l'administration d'un nouveau discours et d'une revalorisation de l'intérêt général et des acteurs qui en sont le garant.

Une préoccupation spécifique aux établissements publics porte sur la difficulté à conjuguer la dimension managériale de leur mission, le rapport à la tutelle et les règles de fonctionnement contraignantes de la tutelle financière (qui ne responsabilise pas). Ces impératifs tiraillent l'administration, en particulier dans le « front office » en interaction avec l'utilisateur, citoyen ou entreprise. Une difficulté que complexifient les attentes fortes en matière de performance des services publics et l'exigence d'efficacité des citoyens qui demandent plus de célérité et de fluidité dans la prise de décision.

E. Les écoutes citoyennes et institutionnelles dans les territoires

1. Les écoutes citoyennes dans les territoires

- **Sur les écoutes**

La Commission a accordé une attention particulière à l'expression des citoyens dans les zones rurales et dans les petites localités de province, en organisant plusieurs visites de terrain : toutes ont été l'objet de séances d'écoutes – au total vingt - avec les acteurs locaux¹¹. La Commission s'est appuyée pour l'organisation sur le tissu associatif local pour mobiliser et faire participer les populations de ces territoires.

¹¹ La liste complète des séances d'écoutes et visites de terrain est répertoriée en Annexe 3.



Ces écoutes font l'objet d'une restitution en propre car elles font apparaître des préoccupations spécifiques ou du moins qui s'expriment avec des intensités bien plus fortes. La restitution est organisée selon les ordres de priorité qui ont émergé des écoutes du terrain.

- **Synthèse et restitution détaillée**

Les écoutes citoyennes dans les territoires font ressortir deux préoccupations majeures :

- Un développement économique entravé par l'absence de moyens d'accompagnement, par des procédures administratives mal adaptées aux spécificités territoriales et par une planification pensée en dehors du territoire ;
- Le manque de consultation et d'ouverture sur la société civile : les acteurs locaux ont exprimé une aspiration à voir émerger des solutions locales issues de l'écoute des populations concernées et d'aborder une approche des politiques par le bas.

Thèmes

Santé, Education, Mobilité

- **Constat**

Un constat est partagé par les participants aux écoutes dans le monde rural : le sous-équipement de leur territoire. Tous ont en effet déploré le manque de services publics : lorsque l'infrastructure et l'équipement existent, les citoyens regrettent l'inadéquation entre les capacités et les besoins des citoyens et l'absence d'une offre de qualité.

- **Préoccupations**

L'accès aux soins de santé s'érige comme la préoccupation la plus pressante dans les régions éloignées. Deux points ont cristallisé l'expression citoyenne dans les régions visitées : d'une part, pour les habitants des petites localités et des douars, l'absence de structures de soins accessibles qui oblige à se déplacer dans les villes chefs-lieux de province ou de région. D'autre part, à l'échelle régionale, la faiblesse du personnel de santé, en quantité et qualité.

« Comment un infirmier peut gérer 74 villages sachant que tous les deux et trois jours nous avons 4 à 5 accouchements ? Nous n'avons ni infirmier ni médecin ici dans la commune. On doit se déplacer jusqu'à Taroudant et encore ce n'est pas facile à cause du transport et même à Taroudant, il n'y a pas suffisamment de lits à l'hôpital. »

Séance d'écoute, Taliouine, participant, 24 janvier 2020



La faiblesse de l'offre d'éducation constitue la seconde préoccupation sur laquelle s'accorde l'ensemble des participants. Elle se caractérise par un manque d'infrastructures, de moyens, de ressources humaines et de rudes conditions d'apprentissages. Trois types de problématiques sont revenus avec force dans les communes rurales visitées :

- Plusieurs douars n'ont pas d'école primaire, de collège ni de lycée à proximité, amenant les élèves à parcourir jusqu'à 20 km pour y accéder et, en conséquence, à quitter l'école prématurément (Séance d'écoute Asjen, 24 février 2020) ;
- Les élèves de plusieurs niveaux sont souvent regroupés dans la même salle de classe limitant la capacité des éducateurs à leur offrir un enseignement de qualité (Séance d'écoute Talouine, 24 janvier) ;
- Les programmes scolaires ne favorisent pas l'intégration des apprenants dans leur milieu. Le problème de la langue amazigh qui n'est pas maîtrisée par les instituteurs a été évoqué avec insistance à Taroudant. (Séance d'écoute Tagmaout, 25 janvier).

Les entraves à la mobilité. Deux types de problèmes ont été fréquemment évoqués : l'insuffisance des voies de communication et des moyens de transport. L'enclavement des zones rurales et montagneuses et l'insuffisance du réseau routier, en termes de densité, de qualité et de connectivité au réseau national et aux grands centres urbains, représentent un frein majeur au dynamisme et à l'attractivité des territoires, entravant leur capacité à développer des activités économiques viables telles que le tourisme ou la vente des produits du terroir et amplifient les problèmes d'accès aux services publics, comme la difficulté d'accès aux centres de santé.

Thème

Emploi et création de richesse

- **Constat**

Tous conviennent que l'agriculture à elle seule ne peut pas résoudre les difficultés du monde rural, montrant un intérêt pour trouver d'autres activités génératrices de revenu. Ceci se traduit par un souci partagé pour mieux exploiter les grandes richesses matérielles et immatérielles dont disposent les régions et les territoires.

Les écoutes révèlent ainsi des aspirations pour une plus forte autonomisation des territoires et des populations.

- **Préoccupations**

Les opportunités économiques sont entravées par l'absence de moyens d'accompagnement. A Chaouen comme à Taroudant, tous se sont accordés sur la présence de secteurs porteurs de potentiel, comme celui du tourisme, mais qui reste sous-exploité. Le tourisme pâtit du manque de formation des professionnels du secteur et de l'incapacité à valoriser le patrimoine local. De même, les activités génératrices de revenu, comme l'artisanat, la culture des produits du terroir, l'agriculture biologique bénéficient de peu d'appui pour se développer et accéder au marché.



Le développement de l'économie sociale et solidaire, a été cité à maintes reprises, avec une demande spécifique de formation ciblée pour remédier aux manques d'accompagnement dont souffrent les coopératives. Les femmes, principal moteur de ce secteur de l'économie, ont témoigné durant les séances d'écoute de leur frustration quant à leur accès limité à l'infrastructure, au financement et à la formation.

Les procédures administratives sont peu adaptées : elles sont lourdes, longues, et mal adaptées au contexte des régions, comme cela a été répété à plusieurs reprises. La complexité des critères d'accès aux aides financières, les rend peu accessibles à certaines catégories de bénéficiaires et la forte centralisation de leur procédure empêche la prise en compte des spécificités de chaque localité.

« En tant que groupement de coopératives, on dépose des projets pour développer nos activités mais l'administration ne suit pas, surtout quand il s'agit du foncier. Nous avons un projet de valorisation des produits agricoles qui a fait l'unanimité au sein de nos adhérentes et nous avons demandé que l'Etat alloue un lot de terrain sur les terres collectives à nos coopératives pour qu'elles puissent monter le projet mais nous n'avons jamais eu de réponses. Rien, aucune visibilité. Nous, on ne demande pas que l'Etat nous aide, on veut juste des règles claires et des réponses »

Séance d'écoute citoyenne, Asjen, participante, 21 février 2020

Une planification économique qui se fait sans la population. Partout, la planification des projets de développement souffre d'une carence en matière de vision stratégique et d'ouverture sur la société civile. Les acteurs associatifs rencontrés ont tous eu un même discours, les projets lancés par les acteurs locaux butent sur des difficultés d'accompagnement des pouvoirs publics d'une part et d'autre part, sur la faible capitalisation des pouvoirs publics sur les projets existants, ce qui génère autant l'effritement de l'effort que la déperdition des moyens.

- **Les écoutes dans les petites localités**

La spécificité de l'expression citoyenne dans les petites localités porte sur les questions d'habitabilité. L'expression citoyenne a été focalisée sur l'offre des services publics tout comme plus généralement dans l'ensemble des écoutes citoyennes mais le manque d'équipements urbains et leur dégradation ont été plus spécifiquement évoqués dans les petites villes. Ils entretiennent la perception d'un déclassement et d'une perte en habitabilité des villes moyennes.

Ainsi, si la santé et l'école sont des préoccupations communes qui sont revenues en priorité, l'absence de lieux culturels, d'activités et de programmation culturelles a été évoqué à chaque rencontre dans les petites localités.



« Pour Ouazzane, l'infrastructure qui est essentielle à une vie décente est inexistante, : il n'y a pas de bibliothèque, si j'ai besoin d'un livre, je ne le trouverai pas ici, je dois le commander à Rabat ou dans une autre grande ville. Il n'y a pas non plus de conservatoires, d'associations, ni d'écoles supérieures. Une personne qui habite à Ouazzane et qui n'a pas les moyens de poursuivre ses études à Rabat ou à Tanger sera obligée d'arrêter sa scolarité »

Séance d'écoute citoyenne, Ouazzane, 21 février 2020

Elle traduit une préoccupation plus générale pour la qualité du cadre de vie. Ainsi, de manière plus générale, les écoutes font apparaître un sentiment partagé de déclassement. Il a caractérisé l'expression citoyenne dans les petites localités et les villes moyennes, avec la conviction des participants que ces villes sont moins bien habitables qu'elles ne l'étaient par le passé.

La mobilité est une problématique revenue avec force dans les écoutes. Elle se pose de manière différente selon les lieux de vie des participants. L'articulation entre les localités, les villes chefs-lieux de province ou de région et les zones rurales ainsi que le problème du transport scolaire et les dessertes entre ville et périphéries ont été au centre des préoccupations citoyennes.

« Taounate souffre d'un enclavement à cause du réseau routier, surtout la route la liant à Fès, il faudrait la transformer en voie rapide ou au moins en triple voie. Il faut absolument désenclaver les douars autour de Taounate, c'est-à-dire lier la province au chef-lieu de Région qui est Fès. Si par exemple quelqu'un souhaite se rendre à l'hôpital à Fès, il n'y a aucun moyen de transport hospitalier (ambulance) »

Rencontre citoyenne Taounate, participante, mars 2020

De même, l'absence d'opportunités économiques s'y est exprimée de manière plus intense dans les petites villes : elle est toujours associée à la nécessité de partir qui est perçue de ce fait comme une contrainte

« Le manque d'usines et d'entreprises, pousse les diplômés à se rendre dans les grandes villes comme Rabat et Casablanca pour chercher du travail. »

Rencontre citoyenne Larache, 15 février 2020





2. Les écoutes institutionnelles dans les territoires

• Sur les écoutes

Une attention particulière a été portée à la Région comme cadre d'initiative. Elle s'est concrétisée notamment par l'organisation d'un cycle de rencontres institutionnelles avec les 12 Régions du Maroc axé sur la vie économique des Régions¹².

La restitution s'attache à faire ressortir les deux domaines de préoccupations majeurs sur lesquelles se rejoignent de manière unanime les acteurs institutionnels des différents Régions.

• Synthèse des écoutes

Une préoccupation commune : le besoin en compétences

Une même problématique est revenue avec force dans l'ensemble des Régions : le besoin en compétences et en ressources humaines qualifiées. Ce besoin a été exprimé aussi bien par les représentants institutionnels que ceux du monde économique :

- Pour les premiers, le manque de ressources humaines qualifiées entrave le bon fonctionnement des collectivités territoriales et limite leur capacité d'action, notamment matière de recherche de financement et de développement de partenariat public-privé ;
- Pour les seconds, l'absence de ressources humaines qualifiées nuit à l'attractivité des territoires « les investisseurs ne viennent pas, s'ils ne voient pas que la région a des compétences pour développer leur usine » (Rencontre régionale, Oujda, septembre 2020) ;
- Dans les régions les plus enclavées, l'absence de ressources humaines qualifiées est perçue, comme un facteur d'inégalité entre les Régions. (Rencontre régionale, Draa Taflelt, septembre 2020).

Des attentes ont été exprimées sur la nécessité de renforcer à l'échelle régionale le lien entre l'université, l'administration régionale et les acteurs économiques régionaux. Elles révèlent la difficulté à créer à l'échelle horizontale les synergies entre les acteurs et à penser la région en tant qu'écosystème.

Trois points d'intérêt :

- Adapter les formations, et les cursus aux spécificités territoriales et aux besoins des secteurs économiques stratégiques et des structures publiques et administratives territoriales ;
- Faire jouer un plus grand rôle à l'université au sein des régions sur le plan de la recherche et développement et l'innovation. Beaucoup considèrent qu'un vrai potentiel existe au sein des chercheurs de chaque région pour régler des problématiques spécifiques au territoire, à la condition d'une plus grande ouverture de l'université sur son environnement et de la mise en place des mécanismes adaptés ;

¹² La liste des Rencontres régionales est répertoriée en Annexe 3.



- Un intérêt plus spécifique pour l'autonomie de l'université a été exprimé. Deux tendances, l'un, qui appréhende cette question à travers le prisme financier et un second, qui appelle à plus d'autonomie, dans les dispositifs de soutien à la recherche et à l'innovation. (Bourse de recherche régionale, développement de contrats-programmes université-région, etc.).

Des attentes fortes d'intervention de l'Etat pour renforcer la création de valeur à l'échelle des territoires

Une préoccupation forte s'est exprimée dans toutes les Régions pour créer plus de valeur ajoutée territoriale en capitalisant sur les acquis et les spécificités des territoires. Le cycle de rencontres régionales a ainsi été l'occasion d'échanger avec chacune des Régions sur les voies de spécialisation possibles et les conditions pour renforcer la création de valeur à l'échelle des territoires.

Au-delà des problématiques spécifiques à chacune des régions, les acteurs territoriaux se rejoignent sur deux types de difficultés perçues comme entravant la capacité à créer les conditions d'impulsion à l'échelle territoriale de plus de création de valeur :

- **L'éclatement des centres de décision.** Pour un secteur donné, il existe plusieurs organes et une multiplicité d'acteurs dont les rôles et modalités de coordination ne sont pas définis ;
- **L'absence de leviers à l'échelle régionale,** que ce soit sur le plan financier ou organisationnel, qui permettrait aux acteurs locaux et régionaux de prendre l'initiative.

Ceci s'est traduit lors des rencontres régionales par l'expression de fortes attentes en matière d'intervention de l'Etat :

- **Sur la définition des axes de développement stratégique :** pour la définition des stratégies industrielles (Rencontre régionale de l'Oriental, septembre 2020) ; pour la définition des spécialisations universitaires (Rencontre régionale du Souss Massa, septembre 2020) ou encore pour la définition des grands projets structurants (Rencontre régionale de Marrakech Safi, septembre 2020) ;
- **Sur la déconcentration et les transferts financiers :** l'absence de moyens a focalisé les discussions lors des rencontres. Elles ont porté sur une demande de transferts de moyens plus que d'autonomie, les marges d'autonomie étant de manière générale pas ou très peu interrogées.

De manière générale, la Région est perçue par les acteurs comme un lieu d'exécution des politiques publiques ce qui crée des attentes et parfois des formes d'inertie.





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



WWW.CSMD.MA/RAPPORT-FR