

# ECO

By Lodj

06  
Juillet  
26

www.lodj.ma

# BUSINESS

PME

TPE

STARTUP

## ÉDITO

HCP : cinq ans après,  
la réforme arrive enfin...  
mais avec quelles garanties ?

# NOUVEAU MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

CINQ ANS APRÈS, CAP SUR MAROC 2035



FAIT



PRESQUE FAIT



PAS FAIT



@lodjmaroc



Certaines images de ce magazine peuvent avoir été créées par intelligence artificielle.

# SOMMAIRE

## EDITO

### HCP : CINQ ANS APRÈS, LA RÉFORME ARRIVE ENFIN... MAIS AVEC QUELLES GARANTIES ?

1. Protection sociale : mission accomplie ou chantier permanent ?
2. Emploi : la promesse non tenue du Nouveau Modèle de Développement
3. Éducation : le Maroc a réformé l'école, mais pas encore les résultats
4. Santé : plus de couverture, mais toujours pas assez de médecins
5. Eau : le Maroc a évité la catastrophe, mais pas encore la vulnérabilité
6. Transition numérique : l'administration progresse, l'économie attend encore
7. Inégalités territoriales : le Maroc à deux vitesses existe toujours
8. Le grand échec silencieux : la crise de la classe moyenne
9. PME marocaines : toujours les oubliées du modèle ?
10. Gouvernance : pourquoi les grandes stratégies produisent-elles parfois de petits résultats ?
11. Corruption, rente et concurrence : le chantier que personne n'aime ouvrir

**ECO**  
BUSINESS

By Ladj



Imprimerie Arrissala

**66**

JUILLET | 2026

PRÉSIDENT ARRISSALA SA : HASSAN SENTISSI EL IDRISSE

CEO DE L'ODJ MÉDIA : ADNANE BENCHAKROUN

ÉQUIPE DE RÉDACTION : LYCHA JAIMSSY MBELE - MAMOUNE ACHARKI

MAMADOU BILALY COULIBALY

MAQUETTES / QUOTIDIENS 7DAYS : RIM KHAIRON

WEBDESIGNER / COUVERTURE / ALIMENTATION & MISE EN PAGE : IMAD BEN BOURHIM

DIRECTION DIGITALE & MÉDIA : MOHAMED AIT BELLAHCEN

L'ODJ Média - Groupe de presse Arrissala SA

Retrouver tous nos anciens numéros sur :

[www.pressplus.ma](http://www.pressplus.ma)



By Lodj

# BILAN SOCIAL MEDIA

1ER TRIMESTRE 2026

**+100 MILLIONS**  
DE PERSONNES TOUCHÉES



## INSTAGRAM

- 67,23 M VUES (+378,7%)
- 163 270 ABONNÉS (+13,9%)
- 942 000 INTERACTIONS



## FACEBOOK

- 34,8 M VUES (+53,4%)
- 418 819 ABONNÉS
- 127,1K INTERACTIONS



## YOUTUBE

- 3,5 M VUES
- 1,19 M ABONNÉS



## TIKTOK

- 1,4 M VUES (-40,2%)
- 172 700 ABONNÉS

INSTAGRAM EXPLODE, FACEBOOK CONSOLIDE,  
TIKTOK FLÉCHIT, YOUTUBE STABLE.

# HCP : CINQ ANS APRÈS, LA RÉFORME ARRIVE ENFIN... MAIS AVEC QUELLES GARANTIES ?

## STATISTIQUES OFFICIELLES ET DONNÉES PUBLIQUES : LE DÉFI DE L'INDÉPENDANCE

**Le gouvernement a adopté, le 2 juillet, le projet de loi n°047.26 relatif au Haut-Commissariat au Plan.**

Une avancée attendue depuis le discours royal d'octobre 2021. Reste une question centrale : le Maroc se donne-t-il enfin les moyens de mieux mesurer le pays, ou ajoute-t-il une couche institutionnelle à un système déjà encombré ?

Le calendrier parle de lui-même. Le 8 octobre 2021, le discours royal appelait à une « refonte substantielle » du Haut-Commissariat au Plan afin d'en faire un outil de coordination stratégique, de suivi et d'évaluation des politiques de développement. Presque cinq ans plus tard, le projet de loi est enfin adopté en Conseil de gouvernement. Il devra encore franchir l'étape parlementaire et celle de la promulgation. Le retard n'est donc pas totalement derrière nous.

Cette réforme était devenue difficile à repousser. Le Maroc produit beaucoup de données, parfois de qualité, souvent dispersées. Chômage, inflation, pauvreté, investissements, activité régionale, protection sociale, eau, logement : les chiffres existent, mais ne se parlent pas toujours. Chaque ministère, établissement public ou collectivité détient une partie de la photographie. Or, un pays ne se pilote pas avec des morceaux de miroir.

### Réforme du HCP : sortir du simple chiffre pour éclairer les choix publics

Le texte prévoit de transformer le HCP en instance de bonne gouvernance (À l'instar de La Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle (HACA), Le Conseil de la Concurrence, L'Instance Nationale de Probité, de la Prévention et de Lutte contre la Corruption (INPLC), le Médiateur, le CCME, l'Autorité pour la parité, ainsi que les conseils supérieurs de l'éducation, de la famille et de la jeunesse.....) au titre de l'article 159 de la Constitution, avec personnalité morale et autonomie administrative et financière.

Sur le papier, c'est un saut important. Le HCP conserverait son cœur de métier — statistique officielle, comptes nationaux, comptes régionaux et sectoriels — tout en recevant une mission élargie : aider à coordonner les politiques de développement.

Il faut reconnaître que cette évolution répond à une faiblesse marocaine connue. Trop de programmes publics sont annoncés avec des objectifs ambitieux, puis évalués tardivement,

parfois avec des indicateurs changeants. Dans les régions, le décalage entre la réalité vécue et les tableaux nationaux reste visible. Une moyenne nationale peut masquer une commune qui manque d'eau, un bassin d'emploi qui se vide ou une jeunesse diplômée qui attend encore son premier vrai contrat.

Le projet organise ainsi deux pôles : l'un pour les statistiques et les comptes nationaux, l'autre pour la coordination stratégique des politiques publiques. Il prévoit également une commission de direction, un organe permanent de concertation entre producteurs de données et un rapport annuel appelé à être débattu au Parlement. Sur le principe, cette architecture peut renforcer la cohérence, à condition qu'elle ne devienne pas une machine administrative de plus.



## Statistiques officielles : l'indépendance ne doit pas être un slogan

C'est ici que le scepticisme devient utile. Le HCP doit rester le thermomètre du pays. Pas le service météo du gouvernement du moment.

Le texte affiche les mots attendus : indépendance, neutralité, intégrité, objectivité, rigueur scientifique. Très bien. Mais une institution statistique ne se protège pas seulement avec de beaux principes dans une loi. Elle se protège par la transparence des méthodes, la publication régulière des données, l'accès équitable aux chercheurs, aux journalistes et aux citoyens, ainsi que par la capacité de publier des chiffres qui dérangent.

Le risque est évident : en élargissant le HCP vers l'accompagnement de la coordination publique, ne brouille-t-on pas la frontière entre celui qui mesure les résultats et celui qui participe à l'orientation des politiques ? Ce n'est pas une objection idéologique. C'est une question de crédibilité. Un arbitre garde son autorité parce qu'il ne porte pas le maillot d'une équipe.

Le rattachement prévu de l'INSEA et de l'École des sciences de l'information peut, lui, devenir un atout. Le Maroc a besoin de statisticiens, de data analysts, de démographes et d'économistes capables de travailler sur des données territoriales fines, pas seulement de commenter les grands indicateurs chaque trimestre. Les agents du HCP conserveraient par ailleurs leurs droits acquis durant la transition, ce qui évite de faire de la réforme un prétexte à une déstabilisation humaine.

### HCP et données publiques : le vrai test commencera après la loi

Le projet impose aux administrations, collectivités, établissements et entreprises publics de transmettre les données nécessaires au HCP, exclusivement à des fins statistiques. C'est probablement l'un des nerfs de la réforme. Sans données complètes, comparables et accessibles à temps, la stratégie nationale restera un exercice de présentation PowerPoint.

Le HCP lui-même reconnaissait, dans sa stratégie couvrant la période 2022-2026, attendre une redéfinition juridique de son statut et de ses nouveaux moyens d'action. Cette attente a duré. Elle touche à sa fin, du moins sur le plan gouvernemental.

Mais il ne faudra pas confondre adoption d'un projet de loi et victoire définitive. Le Maroc a besoin d'un HCP plus fort, certes. Surtout d'un HCP libre, écouté et impossible à contourner lorsque ses chiffres contredisent les discours. C'est à ce prix que la statistique publique cessera d'être un rendez-vous technique entre initiés et deviendra ce qu'elle devrait toujours être : une boussole démocratique pour le pays.

Par ailleurs, un rapport annuel détaillant les activités du HCP serait élaboré et soumis à l'approbation d'une instance de pilotage avant d'être transmis à SM le Roi, au Chef du gouvernement et aux présidents des deux Chambres du Parlement. Ce rapport ferait l'objet d'un débat parlementaire, renforçant ainsi les mécanismes de transparence et de reddition des comptes.



Adnane  
Benchakroun

# Introduction

Le Nouveau Modèle de Développement a fixé une ambition claire : bâtir un Maroc plus inclusif, plus compétitif, plus équitable et plus résilient. Cinq ans après son lancement, le moment est venu d'en mesurer les premiers résultats.

Sans procès d'intention, sans autosatisfaction, ce dossier spécial de L'ODJ Média propose une évaluation indépendante des principales politiques publiques engagées depuis 2021.

Notre méthode est volontairement simple :

✓ **Fait**

Les avancées concrètes qui ont produit des résultats mesurables.

● **Presque fait**

Les réformes engagées dont les effets restent encore incomplets.

✗ **Pas fait**

Les objectifs qui demeurent largement hors d'atteinte.

Enfin, chaque chapitre s'achève par une question essentielle :

**Que devra faire le prochain gouvernement ?**

À quelques semaines des élections législatives, il ne s'agit plus seulement de promettre davantage, mais de savoir comment achever les grands chantiers déjà engagés et répondre aux attentes des Marocains.

Parce qu'un modèle de développement ne se juge pas uniquement à la qualité de sa vision, mais à sa capacité à améliorer durablement la vie des citoyens.



By Lodj

**L'ODJ MÉDIA  
N'EST PAS  
UN TRIBUNAL,**  
mais elle convoque les faits.



CHAQUE JOUR, NOUS DÉFENDONS  
LA VÉRITÉ AVEC RIGUEUR ET IMPARTIALITÉ.

WWW.LODJ.MA

# NMD : LE TEMPS DES RÉSULTATS

Cinq ans après le lancement du Nouveau Modèle de Développement, le Maroc n'est plus au temps du diagnostic. Il est au temps des résultats.

Le pays sait ce qu'il doit faire. Les priorités ont été identifiées. Les faiblesses sont connues. Les ambitions ont été formulées. Le cap officiel est fixé : Maroc 2035.

Il ne s'agit donc plus de produire un nouveau grand rapport, une nouvelle stratégie ou une nouvelle promesse électorale. Il s'agit désormais d'exécuter, de mesurer, de corriger et de rendre compte.

C'est tout l'esprit de ce dossier spécial : regarder lucidement ce qui a été fait, ce qui est presque fait et ce qui n'a pas encore été fait.

Le Maroc a avancé. Ce serait injuste de le nier. La protection sociale s'est élargie, l'État social prend forme, les infrastructures progressent, la question de l'eau est devenue stratégique, la digitalisation gagne du terrain et l'attractivité industrielle reste réelle.

Mais le Maroc n'a pas encore gagné toutes ses batailles. L'emploi reste insuffisant, l'école ne produit pas encore les résultats attendus, l'accès aux soins demeure inégal, les PME restent fragiles,

la classe moyenne se sent compressée, les territoires ne bénéficient pas tous des mêmes chances et les rentes continuent de peser sur la confiance économique.

Le prochain gouvernement n'aura donc pas à inventer une nouvelle boussole. Il devra surtout prouver qu'il sait tenir le cap.

L'enjeu politique des prochaines élections ne devrait pas être celui des promesses les plus généreuses, mais celui de la crédibilité d'exécution.

Qui saura créer des emplois réels ? Qui saura protéger la classe moyenne sans fragiliser les finances publiques ?

Qui saura transformer la couverture médicale en accès effectif aux soins ? Qui saura faire de l'école publique un véritable ascenseur social ? Qui saura ouvrir davantage l'économie aux PME, aux jeunes, aux territoires et aux nouveaux entrants ?

Le Maroc de 2035 ne se construira pas avec des slogans. Il se construira avec des résultats vérifiables.

C'est cette exigence que ce dossier entend porter : une lecture sans complaisance, mais sans nihilisme ; critique, mais constructive ; attachée aux faits, mais tournée vers l'avenir.

Car au fond, un modèle de développement ne vaut que par sa capacité à changer la vie des citoyens.

Et c'est maintenant que commence la vraie épreuve.



By Lodj

# L'ODJ MÉDIA N'EST PAS UN OPÉRATEUR,

mais elle vous met  
en ligne avec **le réel.**



**Connexion directe**  
entre les faits, leur contexte,  
et ce qu'ils changent pour vous.

WWW.LODJ.MA

# CORRUPTION, RENTE ET CONCURRENCE : LE CHANTIER QUE PERSONNE N'AIME OUVRIR

## Le prochain gouvernement devra s'attaquer aux privilèges économiques pour libérer la croissance

Il existe des réformes faciles à annoncer, parce qu'elles ne dérangent presque personne. Et puis il existe des réformes qui touchent aux intérêts, aux habitudes, aux positions acquises, aux marges confortables et aux privilèges installés. La lutte contre la rente économique appartient clairement à cette deuxième catégorie.

Cinq ans après le lancement du Nouveau Modèle de Développement, la question reste entière : le Maroc a-t-il réellement libéré son économie, ou a-t-il surtout modernisé certains secteurs sans ouvrir suffisamment les marchés ?

Le sujet est sensible. Il ne se limite pas à la corruption au sens judiciaire du terme. Il touche aussi à la concurrence insuffisante, aux oligopoles, aux autorisations rares, aux marchés fermés, aux barrières d'entrée, au foncier, au crédit, à la commande publique, aux délais de paiement et à l'accès inégal à l'information.

Or aucune économie ne peut devenir pleinement productive si les règles du jeu ne sont pas perçues comme équitables.

### ### Ce qui a été fait

#### Le Maroc n'est pas resté immobile.

Le cadre juridique de la concurrence s'est renforcé. Le Conseil de la concurrence occupe une place plus visible dans le débat public. Les questions liées aux pratiques anticoncurrentielles, aux concentrations économiques et aux dysfonctionnements de certains marchés sont davantage discutées.

#### Cette évolution est importante.

Pendant longtemps, la concurrence était un sujet technique réservé aux experts. Elle est désormais devenue une question sociale. Car lorsqu'un marché fonctionne mal, ce sont les consommateurs qui paient, les PME qui souffrent et les nouveaux entrants qui se découragent.

Le Maroc a donc posé certaines bases institutionnelles. Il dispose d'outils de régulation, d'un débat public plus ouvert et d'une conscience plus forte des effets négatifs des rentes.

Mais avoir des institutions ne suffit pas. Encore faut-il que leurs analyses produisent des changements visibles.

### ### Ce qui est presque fait

La régulation progresse, mais elle ne transforme pas encore suffisamment les marchés.

Le Conseil de la concurrence peut éclairer, alerter, recommander ou sanctionner. Mais l'impact réel dépend aussi du suivi gouvernemental, de l'application des décisions, de la transparence des marchés et de la capacité à corriger les situations dominantes.

Dans plusieurs secteurs, le citoyen a encore le sentiment que les prix, les marges ou les conditions d'accès au marché ne sont pas totalement équilibrés.

Cela vaut notamment pour des domaines sensibles : carburants, distribution, matériaux de construction, logement, services financiers, santé privée, transport, télécommunications ou produits de grande consommation.

Il ne s'agit pas d'accuser indistinctement les grandes entreprises. Une grande entreprise peut être performante, innovante et utile au pays. Mais une économie saine doit empêcher que la taille devienne une protection contre la concurrence.

Le Maroc est donc dans une situation intermédiaire : le discours sur la concurrence existe, les institutions sont présentes, mais les effets sur le pouvoir d'achat, l'innovation et l'ouverture des marchés restent insuffisamment ressentis.



### ### Ce qui n'a pas été fait

#### La réduction significative des rentes économiques reste largement inachevée.

La rente ne se présente pas toujours sous une forme spectaculaire. Elle peut être discrète, administrative, réglementaire ou relationnelle.

Elle apparaît lorsqu'une autorisation vaut plus qu'une compétence. Lorsqu'un marché reste fermé aux nouveaux entrants. Lorsqu'un petit fournisseur dépend entièrement d'un grand donneur d'ordre. Lorsqu'un acteur peut imposer des délais de paiement abusifs. Lorsqu'un accès privilégié au foncier, au crédit ou à l'information donne un avantage durable.

#### Dans ces situations, l'économie perd en énergie.

Les jeunes entrepreneurs se découragent. Les PME restent petites. L'innovation ralentit. Les consommateurs paient plus cher. La confiance s'érode.

La rente est donc plus qu'un problème moral. C'est un problème de développement.

Elle bloque la productivité, limite la mobilité économique et nourrit l'idée dangereuse que la réussite dépend moins du travail que de la proximité avec les bons réseaux.

#### ### La corruption ordinaire, poison de confiance

La corruption ne se limite pas aux grandes affaires. Elle peut aussi se loger dans les petites procédures : autorisations, contrôles, délais, marchés locaux, documents, intermédiaires, arrangements.

Même lorsqu'elle n'est pas généralisée, sa perception suffit à détruire la confiance.

Un citoyen ou un entrepreneur qui pense que les règles ne sont pas les mêmes pour tous finit par chercher lui-même des raccourcis, des protections ou des relations.

La corruption ordinaire crée une économie défensive. On n'investit plus seulement pour produire. On investit aussi pour se protéger. On ne cherche plus seulement à être compétitif. On cherche à être introduit.

C'est mortel pour un modèle de développement fondé sur la confiance, l'initiative et l'innovation.

### ### Ce que doit faire le prochain gouvernement

La première priorité sera de publier un rapport annuel sur les rentes économiques, les secteurs concentrés, les barrières à l'entrée et les dysfonctionnements de marché.

La deuxième priorité sera de renforcer le suivi des avis et décisions du Conseil de la concurrence. Une recommandation sans suite devient vite un exercice de communication.

La troisième priorité sera d'ouvrir davantage la commande publique aux PME et aux nouveaux entrants. Les marchés publics doivent devenir un outil de concurrence loyale, pas un cercle fermé.

La quatrième priorité sera de digitaliser complètement les autorisations économiques pour réduire les zones d'arbitraire.

La cinquième priorité sera de lutter contre les délais de paiement abusifs. Ils constituent une rente de trésorerie des grands sur les petits.

La sixième priorité sera de renforcer la transparence sur les prix et les marges dans les secteurs essentiels.

Enfin, la lutte contre la corruption ordinaire devra devenir un indicateur de performance administrative.

Il ne s'agit pas de mener une chasse aux entreprises. Il s'agit de construire un capitalisme plus ouvert, plus productif et plus juste.

### ### Le verdict

#### \*\*Fait:\*\*

Le cadre institutionnel et juridique de la concurrence a été renforcé, et le débat sur les rentes économiques est devenu plus visible.

#### \*\*Presque fait:\*\*

Les autorités de régulation disposent d'une légitimité croissante, mais leurs recommandations ne produisent pas toujours des effets rapides et perceptibles.

#### \*\*Pas fait:\*\*

La réduction effective des situations de rente, des barrières à l'entrée et des privilèges économiques reste largement inachevée.

Le prochain gouvernement devra comprendre que la concurrence n'est pas une option idéologique. C'est une condition de justice sociale.

Un marché fermé pénalise le consommateur, décourage l'entrepreneur, fragilise les PME et nourrit la défiance.

Le Maroc ne pourra pas réussir son Nouveau Modèle de Développement avec une économie ouverte pour quelques-uns et difficile d'accès pour beaucoup d'autres.

La prochaine étape devra être celle du courage économique : ouvrir les marchés, casser les rentes et faire de la règle du jeu équitable un pilier de la souveraineté nationale.



# GOVERNANCE : POURQUOI LES GRANDES STRATÉGIES PRODUISENT-ELLES PARFOIS DE PETITS RÉSULTATS ?

## **Le prochain gouvernement devra passer de la culture de l'annonce à l'obligation de résultats**

Le Maroc n'a jamais autant produit de stratégies qu'au cours des vingt dernières années. Industrie, agriculture, tourisme, énergie, eau, numérique, santé, éducation, investissement, protection sociale... chaque secteur dispose désormais de sa feuille de route, de ses objectifs et de ses échéances.

## **Cette capacité à penser l'avenir est un atout. Peu de pays émergents disposent d'une telle vision stratégique.**

Pourtant, un constat revient régulièrement dans les débats publics : pourquoi les résultats semblent-ils parfois en décalage avec les ambitions affichées ?

Cette interrogation traverse tout le bilan du Nouveau Modèle de Développement. Elle ne remet pas en cause la qualité de la vision, mais la capacité à la transformer en changements visibles dans la vie quotidienne des citoyens.

Autrement dit, le Maroc souffre moins d'un déficit de stratégie que d'un défi d'exécution.

### **### Ce qui a été fait**

#### **Le premier acquis est justement cette capacité de planification.**

Le Royaume s'est doté d'une vision de long terme dans plusieurs secteurs stratégiques. Les politiques publiques sont désormais mieux structurées, les priorités sont plus lisibles et les grands investissements s'inscrivent davantage dans une logique de continuité.

Cette stabilité constitue un avantage. Elle rassure les investisseurs, donne une visibilité aux acteurs économiques et évite les changements permanents de cap.

Le deuxième acquis est la modernisation progressive de l'administration. La digitalisation de nombreuses procédures, la simplification de certains parcours administratifs et la création de nouveaux outils de pilotage témoignent d'une volonté de réforme.

Le troisième acquis est l'émergence d'une culture de l'évaluation. Certes encore insuffisante, mais de plus en plus présente dans les rapports publics, les institutions de contrôle et le débat national.

Le Maroc gouverne aujourd'hui avec davantage de données qu'il y a dix ans.

Mais cela ne suffit pas encore à produire les résultats attendus.

### **### Ce qui est presque fait**

#### **La coordination entre les administrations progresse, mais reste incomplète.**

#### **Or les grands défis du pays sont transversaux.**

L'emploi dépend de l'éducation, de la formation, de l'investissement, de la fiscalité, des PME et de la régionalisation.

La santé dépend de la formation des médecins, de la protection sociale, des finances publiques, du numérique et des collectivités territoriales.

L'eau dépend de l'agriculture, de l'énergie, des communes, de l'industrie et des comportements des citoyens.

#### **Ces sujets dépassent largement les frontières d'un ministère.**

Pourtant, l'action publique continue parfois de fonctionner en silos. Chaque administration poursuit ses objectifs, avec ses procédures, son calendrier et ses indicateurs.

Le résultat est une perte d'efficacité.

Le Maroc avance, mais souvent moins vite que prévu, parce que les politiques publiques sont insuffisamment articulées entre elles.

La gouvernance est donc en transition. Les outils existent, mais la logique interministérielle reste encore à renforcer.

### **### Ce qui n'a pas été fait**

#### **Le principal chantier inachevé est celui de l'évaluation des résultats.**

Le Maroc lance beaucoup de programmes. Il en mesure encore trop rarement les effets concrets de manière publique, régulière et indépendante.

Or une politique publique ne devrait pas être évaluée uniquement sur les crédits engagés, les projets lancés ou les inaugurations réalisées.



Elle devrait être jugée sur ses résultats.

Les élèves apprennent-ils mieux ?

Les patients sont-ils mieux soignés ?

Les délais administratifs diminuent-ils ?

Les PME grandissent-elles ?

Les emplois augmentent-ils ?

Les écarts territoriaux se réduisent-ils ?

**Ces questions restent encore insuffisamment documentées.**

#### **Autre faiblesse : la responsabilité.**

Lorsqu'un objectif n'est pas atteint, qui explique ? Qui corrige ? Qui rend des comptes ?

La responsabilité administrative et politique se dilue souvent entre plusieurs niveaux de décision.

Cette dilution entretient une impression d'impunité administrative, même lorsque les difficultés sont objectives.

Enfin, le Parlement pourrait jouer un rôle plus important dans le suivi annuel des grands chantiers du Nouveau Modèle de Développement.

#### **### Une administration qui doit changer de culture**

Pendant longtemps, l'administration marocaine a été jugée sur sa capacité à appliquer des procédures.

Demain, elle devra être jugée sur sa capacité à produire des résultats.

#### **Ce changement est fondamental.**

Une administration moderne ne mesure plus uniquement le nombre de dossiers traités. Elle mesure aussi la satisfaction des citoyens, les délais, la qualité du service, la réduction des coûts et l'impact réel des politiques publiques.

#### **Cette culture de la performance reste encore à consolider.**

Elle suppose davantage d'autonomie pour les gestionnaires, mais aussi davantage d'exigence sur les résultats.

L'administration doit évoluer d'une logique de moyens vers une logique d'impact.

#### **### Ce que doit faire le prochain gouvernement**

##### **La première priorité sera d'instaurer une véritable culture nationale de l'évaluation.**

Chaque grande politique publique devrait être accompagnée d'objectifs précis, d'un calendrier, d'indicateurs mesurables et d'un rapport annuel rendu public.

La deuxième priorité sera de renforcer la coordination interministérielle autour de grandes missions nationales : emploi, eau, santé, éducation, transition numérique, souveraineté alimentaire.

La troisième priorité sera de simplifier réellement les procédures administratives. Il ne s'agit pas seulement de digitaliser. Il faut supprimer les démarches inutiles et raccourcir les délais.

La quatrième priorité sera de renforcer la responsabilité des décideurs publics. Chaque grand projet devrait avoir un responsable clairement identifié et des objectifs évaluables.

La cinquième priorité sera de faire du Parlement un véritable lieu de suivi des politiques publiques, avec des auditions régulières, des bilans sectoriels et des débats fondés sur des indicateurs.

Enfin, il faudra associer davantage les citoyens, les entreprises, les universités, les corps intermédiaires et la société civile à l'évaluation des politiques publiques.

##### **La confiance se construit aussi par la transparence.**

#### **### Le verdict**

##### **\*\*Fait\*\***

Le Maroc dispose aujourd'hui d'une vision stratégique solide et de politiques publiques mieux structurées qu'auparavant.

##### **\*\*Presque fait\*\***

La modernisation administrative et la coordination institutionnelle progressent, mais restent encore inégales selon les secteurs.

##### **\*\*Pas fait\*\***

L'évaluation systématique des résultats, la responsabilisation des acteurs publics et la culture de la performance ne sont pas encore pleinement installées.

Le prochain gouvernement devra comprendre que les citoyens ne demandent plus seulement des annonces.

##### **Ils veulent des résultats.**

Car dans le Maroc de demain, la crédibilité politique ne se mesurera plus au nombre de stratégies publiées, mais à leur capacité à améliorer concrètement la vie quotidienne.

Le Nouveau Modèle de Développement a dessiné une direction. La prochaine législature devra prouver qu'elle sait transformer une vision en réalisations durables.



# PME MAROCAINES : TOUJOURS LES OUBLIÉES DU MODÈLE ?

## Le prochain gouvernement devra faire des petites entreprises le vrai moteur de l'emploi

Le Maroc parle souvent de grands investissements, de zones industrielles, d'exportations, de souveraineté productive et d'attractivité internationale. Ces ambitions sont nécessaires. Elles donnent au pays une place dans les chaînes de valeur mondiales et renforcent son image économique.

## Mais une question demeure : quelle place réelle le Maroc accorde-t-il à ses PME ?

Cinq ans après le lancement du Nouveau Modèle de Développement, le constat reste paradoxal. Le Royaume a attiré de grands investisseurs, développé des filières performantes et multiplié les programmes d'appui aux entreprises. Pourtant, une large partie des petites et moyennes entreprises continue de faire face aux mêmes difficultés : financement, retards de paiement, complexité administrative, concurrence de l'informel, accès limité à la commande publique, manque de compétences et transformation numérique insuffisante.

Or, sans PME solides, il n'y aura ni création massive d'emplois, ni classe moyenne stable, ni croissance réellement inclusive.

## ### Ce qui a été fait

### Il serait injuste de dire que rien n'a été engagé.

Le Maroc a développé plusieurs dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat, au financement, à l'investissement et à l'accompagnement des entreprises. Les jeunes porteurs de projets, les auto-entrepreneurs, les très petites entreprises et certaines startups ont bénéficié d'une meilleure visibilité.

Les réformes administratives et la digitalisation de certaines démarches ont également facilité la création d'entreprise. Le discours public valorise davantage l'innovation, l'initiative privée et l'esprit entrepreneurial.

Par ailleurs, les grands écosystèmes industriels ont permis à certaines PME de se positionner comme sous-traitants, fournisseurs ou partenaires de filières plus structurées.

Ces avancées existent. Elles témoignent d'une prise de conscience : la PME n'est plus seulement considérée comme une catégorie fragile à soutenir, mais comme un acteur économique à développer.

Cependant, entre l'intention et la réalité quotidienne des entrepreneurs, l'écart reste important.

## ### Ce qui est presque fait

### L'écosystème entrepreneurial s'est amélioré, mais il reste trop dispersé.

Les dispositifs existent, mais beaucoup d'entrepreneurs peinent à s'y retrouver. Les programmes sont nombreux, parfois mal coordonnés, parfois trop administratifs. Les critères d'accès peuvent être complexes, le suivi insuffisant et les effets réels difficiles à mesurer.

La PME marocaine n'a pas besoin d'un guichet de plus. Elle a besoin d'un environnement cohérent.

Le financement reste l'un des principaux obstacles. Pour une petite entreprise, obtenir un crédit, financer un besoin en trésorerie, acheter une machine, recruter ou exporter demeure souvent difficile. Les garanties exigées sont lourdes, les banques prudentes, et les mécanismes publics ne couvrent pas toujours les besoins réels.

Les délais de paiement constituent un autre frein majeur. Pour une grande entreprise, un retard est un problème de gestion. Pour une PME, il peut devenir une menace de survie. Elle doit payer ses salariés, ses fournisseurs, ses charges et ses impôts, même lorsqu'elle attend le règlement de ses factures.

Le Maroc a donc commencé à soutenir les PME, mais il ne les a pas encore libérées des contraintes qui les empêchent de grandir.



### ### Ce qui n'a pas été fait

L'émergence massive de PME solides, productives, exportatrices et créatrices d'emplois n'est pas encore au rendez-vous.

Trop de PME restent petites, fragiles, sous-capitalisées et dépendantes de quelques clients. Beaucoup survivent plus qu'elles ne se développent. D'autres renoncent à se formaliser complètement, faute d'avantages clairs.

La concurrence de l'informel reste l'un des plus grands problèmes. Une entreprise déclarée supporte des charges, respecte des normes, paie des impôts et tient une comptabilité. Face à elle, certains acteurs informels peuvent proposer des prix plus bas sans les mêmes obligations.

Cette situation décourage la formalisation et pénalise les entreprises qui jouent le jeu.

L'accès à la commande publique reste également insuffisant. L'État et les collectivités disposent pourtant d'un levier puissant. Une part mieux réservée aux PME permettrait de soutenir l'emploi local, l'innovation et la croissance territoriale.

Mais les procédures sont souvent lourdes, les lots trop grands et les exigences parfois disproportionnées pour les petites structures.

### ### PME et intelligence artificielle : nouvelle frontière

#### Un autre défi arrive très vite : l'intelligence artificielle.

Les grandes entreprises commencent à utiliser l'IA pour automatiser, analyser les données, améliorer le service client, produire du contenu, optimiser la logistique ou accélérer la gestion. Les PME risquent, elles, de rester en retard faute de compétences, de moyens ou d'accompagnement.

#### Ce serait une erreur stratégique.

L'IA peut justement aider les petites entreprises à gagner du temps, mieux connaître leurs clients, améliorer leur communication, réduire leurs coûts, professionnaliser leur gestion et accéder à de nouveaux marchés.

Le prochain gouvernement devrait lancer un programme national « PME + IA », simple, pratique et massif. Il pourrait proposer des diagnostics gratuits, des formations courtes, des outils mutualisés, des bons numériques, un accompagnement sectoriel et des plateformes régionales.

Le numérique et l'IA ne doivent pas être réservés aux grandes structures. Ils doivent devenir les armes de productivité des PME.

### ### Ce que doit faire le prochain gouvernement

La première priorité sera de faciliter réellement l'accès au financement. Il faudra développer des outils adaptés à la taille des entreprises, à leurs cycles de trésorerie et à leurs projets d'investissement.

La deuxième priorité sera de réduire strictement les délais de paiement, notamment dans les relations avec l'État, les établissements publics, les grandes entreprises et les collectivités.

La troisième priorité sera de réserver une part claire de la commande publique aux PME, avec des procédures simplifiées et des lots adaptés.

La quatrième priorité sera d'accompagner la formalisation de l'informel par des incitations concrètes : financement, protection sociale, fiscalité simplifiée, accès aux marchés.

La cinquième priorité sera de soutenir la transformation numérique et l'usage de l'IA dans les petites entreprises.

Enfin, le Maroc devra renforcer l'accompagnement régional des PME. Les besoins d'une entreprise à Casablanca ne sont pas toujours ceux d'une coopérative à Errachidia, d'un artisan à Fès ou d'une petite industrie à Oujda.

### ### Le verdict

#### \*\*Fait\*\*

Le Maroc a lancé plusieurs programmes de soutien, de financement et d'accompagnement des entreprises.

#### \*\*Presque fait\*\*

L'écosystème entrepreneurial s'est amélioré, mais reste trop dispersé, trop administratif et parfois éloigné des besoins concrets des PME.

#### \*\*Pas fait\*\*

L'émergence massive de PME solides, productives, innovantes et créatrices d'emplois reste largement inachevée.

Le prochain gouvernement devra comprendre une vérité simple : les grands projets donnent de la visibilité au pays, mais les PME donnent du travail aux citoyens.

### Elles sont le tissu vivant de l'économie marocaine.

Si elles restent fragiles, le Nouveau Modèle de Développement restera incomplet. Si elles grandissent, recrutent et innovent, alors le Maroc transformera enfin ses ambitions économiques en emplois réels.



# LE GRAND ÉCHEC SILENCIEUX : LA CRISE DE LA CLASSE MOYENNE

## **Le prochain gouvernement devra enfin construire une politique publique du pouvoir d'achat**

La classe moyenne marocaine est souvent citée, rarement protégée. Elle occupe une place centrale dans les discours politiques, les analyses économiques et les promesses électorales. On la présente comme le moteur de la consommation, le socle de la stabilité sociale, le cœur de l'effort fiscal et l'expression d'un Maroc qui travaille.

Mais dans la réalité quotidienne, cette classe moyenne se sent de plus en plus prise en étau.

Cinq ans après le lancement du Nouveau Modèle de Développement, le Maroc peut revendiquer des avancées importantes pour les ménages vulnérables : protection sociale, aides directes, Registre Social Unifié, couverture médicale. Ces réformes étaient nécessaires.

Mais entre les ménages pauvres mieux ciblés par les aides et les ménages aisés capables d'absorber les chocs, une large partie de la population reste dans une zone grise : trop "riche" pour être aidée, trop fragile pour être tranquille.

C'est cette crise silencieuse qui devrait inquiéter le prochain gouvernement.

### **### Ce qui a été fait**

#### **Le Maroc n'est pas resté totalement inactif face aux tensions sociales.**

L'État a maintenu certains mécanismes de soutien, amorti une partie des effets de l'inflation, élargi la protection sociale et cherché à protéger les ménages les plus vulnérables. Ces mesures ont évité une dégradation plus brutale du niveau de vie.

La généralisation de la couverture médicale bénéficie aussi à une partie des ménages intermédiaires, notamment ceux qui étaient auparavant mal protégés. Par ailleurs, les politiques de stabilisation des prix dans certains domaines, les soutiens ponctuels et les efforts budgétaires ont permis de limiter certains chocs. Il faut donc reconnaître que l'État a joué un rôle d'amortisseur.

Mais cette action reste insuffisante pour répondre à la crise spécifique de la classe moyenne.

Car la classe moyenne ne demande pas seulement une aide ponctuelle. Elle demande de retrouver une capacité de projection.

### **### Ce qui est presque fait**

#### **Le pouvoir d'achat a été partiellement protégé, mais pas durablement restauré.**

##### **C'est là que se situe le "presque fait".**

Les ménages ont parfois évité le pire, mais ils n'ont pas retrouvé leur marge de respiration. Les dépenses contraintes continuent de peser lourdement : logement, transport, alimentation, santé, scolarité, énergie, crédit, soutien familial.

La classe moyenne marocaine vit souvent avec des revenus réguliers, mais sous pression permanente. Elle paie ses impôts, ses cotisations, ses factures, ses mensualités et ses frais de scolarité. Elle aide parfois ses parents, soutient parfois ses enfants adultes, absorbe les imprévus et tente de préserver un minimum d'épargne. Mais l'épargne devient difficile. Les loisirs se réduisent. Les projets sont reportés. La peur du déclassement grandit.

Ce sentiment est politiquement important.

Une classe moyenne qui ne peut plus se projeter devient une classe inquiète. Et une classe inquiète fragilise le contrat social.

### **### Ce qui n'a pas été fait**

#### **Le Maroc ne dispose pas encore d'une véritable politique publique de la classe moyenne.**

##### **C'est le grand angle mort.**

Il existe des politiques sociales pour les plus vulnérables, des politiques d'investissement pour les grands projets, des dispositifs pour l'entreprise, des programmes sectoriels pour l'éducation, la santé ou le logement. Mais il n'existe pas encore de stratégie cohérente visant à protéger, élargir et renforcer la classe moyenne.



### **Cette absence est problématique.**

La classe moyenne supporte une grande partie de l'effort fiscal formel. Elle consomme, travaille, emprunte, scolarise ses enfants, finance parfois le privé lorsque le public ne répond plus, et constitue un pilier de la stabilité.

Pourtant, elle a souvent l'impression de payer deux fois.

Elle paie l'impôt, puis l'école privée ou les cours de soutien. Elle cotise, puis consulte dans le privé faute de rendez-vous rapide. Elle finance les services publics, puis achète des solutions privées pour compenser leurs insuffisances.

Ce double paiement nourrit un ressentiment discret mais profond.

### **### Le logement, l'école et la santé : les trois pressions**

#### **La crise de la classe moyenne se lit dans trois domaines.**

D'abord, le logement. Dans les grandes villes, accéder à un logement convenable devient difficile pour les jeunes actifs et les ménages intermédiaires. Les loyers montent, le foncier pèse lourd, les crédits absorbent une part importante des revenus.

Ensuite, l'école. Lorsque les familles doutent de l'école publique, elles se tournent vers le privé ou les cours de soutien. Ce choix n'est pas toujours un luxe. Il est souvent vécu comme une obligation.

Enfin, la santé. Lorsque l'hôpital public est saturé, la classe moyenne cherche une alternative privée, parfois coûteuse, parfois mal remboursée.

Ces trois dépenses transforment des droits théoriques en charges privées.

C'est l'un des cœurs du malaise.

### **### Ce que doit faire le prochain gouvernement**

La première priorité sera de définir clairement la classe moyenne. Qui en fait partie ? Avec quels revenus ? Dans quelles régions ? Avec quelles charges ? Sans diagnostic précis, les politiques resteront floues.

La deuxième priorité sera de protéger le revenu réel. Cela suppose une politique salariale mieux liée à la productivité, une lutte sérieuse contre les hausses injustifiées, une meilleure régulation de certains marchés et une fiscalité plus lisible.

La troisième priorité sera de réduire les dépenses contraintes : logement intermédiaire, transport public fiable, école publique de qualité, santé accessible, énergie maîtrisée.

La quatrième priorité sera de soutenir l'épargne des ménages. Une classe moyenne sans épargne devient vulnérable au moindre choc.

La cinquième priorité sera d'améliorer les services publics. C'est la meilleure politique de pouvoir d'achat. Chaque fois que l'école, l'hôpital ou le transport public fonctionne mieux, la classe moyenne dépense moins pour compenser.

### **### Le verdict**

#### **\*\*Fait :\*\***

Le Maroc a protégé une partie des ménages contre les chocs et renforcé les politiques sociales en faveur des plus vulnérables.

#### **\*\*Presque fait :\*\***

Certaines mesures ont amorti l'inflation, mais sans reconstituer durablement la capacité d'épargne et de projection des ménages intermédiaires.

#### **\*\*Pas fait :\*\***

Le Maroc ne dispose pas encore d'une politique publique claire et assumée pour la classe moyenne.

Le prochain gouvernement devra comprendre une évidence : on ne construit pas un Nouveau Modèle de Développement uniquement avec des aides sociales et des grands investissements.

Il faut aussi une classe moyenne qui respire, consomme, épargne, investit, éduque ses enfants et croit encore que le travail permet de progresser.

### **Quand la classe moyenne se fragilise, c'est tout le modèle social qui tremble.**



# INÉGALITÉS TERRITORIALES : LE MAROC À DEUX VITESSES EXISTE TOUJOURS

## **Le prochain gouvernement devra passer de l'aménagement du territoire à l'équité réelle entre citoyens**

Le Nouveau Modèle de Développement avait placé la réduction des inégalités territoriales parmi ses priorités. L'ambition était simple dans son principe, mais immense dans sa mise en œuvre : faire en sorte que le lieu de naissance ou de résidence ne détermine plus aussi fortement les chances d'accès à l'école, à la santé, à l'emploi, au transport, au numérique et aux services publics.

Cinq ans plus tard, le Maroc a changé. Des infrastructures ont été construites, des routes ont été modernisées, des équipements ont été réalisés, des régions ont gagné en attractivité et la régionalisation avancée a donné un cadre institutionnel plus favorable au développement local.

Mais une réalité demeure : le Maroc à deux vitesses n'a pas disparu.

Les grandes métropoles concentrent encore l'essentiel des opportunités. Les territoires ruraux restent fragiles. Les villes moyennes cherchent leur place. Les jeunes quittent souvent leur région pour étudier, travailler ou simplement espérer progresser.

Le pays a mieux relié ses territoires. Il ne les a pas encore rendus pleinement équitables.

### **### Ce qui a été fait**

#### **Le premier acquis est infrastructurel.**

Le Maroc a investi massivement dans les routes, autoroutes, ports, plateformes logistiques, zones industrielles, équipements publics, réseaux numériques et projets urbains. Cette politique a réduit certaines formes d'isolement et amélioré la connectivité entre régions.

Ces investissements sont importants. Ils facilitent les déplacements, rapprochent certains territoires des marchés, améliorent l'attractivité et donnent de nouvelles perspectives à plusieurs zones longtemps marginalisées.

Le deuxième acquis est institutionnel. La régionalisation avancée a installé l'idée que le développement ne peut plus être entièrement piloté depuis le centre. Les régions disposent désormais d'un rôle plus important dans la planification, l'investissement et l'action territoriale.

Le troisième acquis est symbolique. La question territoriale est devenue une question nationale. Elle n'est plus seulement traitée comme un sujet rural ou local, mais comme un enjeu de cohésion, de justice et de stabilité.

Sur ces trois plans, le Maroc a avancé.

### **### Ce qui est presque fait**

#### **Mais l'infrastructure ne suffit pas à produire l'égalité.**

Construire une route n'assure pas un emploi. Édifier un hôpital ne garantit pas la présence de médecins. Ouvrir une école ne garantit pas la qualité des apprentissages. Créer une zone industrielle ne suffit pas si les entreprises ne s'y installent pas durablement.

Le développement territorial marocain a souvent été pensé à travers les équipements. Or le citoyen juge le développement à partir de son quotidien : trouver un travail près de chez lui, soigner ses enfants, étudier correctement, se déplacer facilement, accéder à Internet, créer une activité, vivre dignement.

#### **C'est là que le chantier reste inachevé.**

La régionalisation avancée est également presque faite, mais pas encore pleinement opérante. Les régions ont gagné en importance, mais elles ne disposent pas toujours des moyens, des compétences, des données et de l'autonomie nécessaires pour conduire de véritables stratégies de développement.

Le Maroc est donc dans une phase intermédiaire : le cadre existe, les investissements sont réels, mais l'impact territorial reste inégal.

### **### Ce qui n'a pas été fait**

**L'égalité réelle des chances entre territoires n'est pas encore atteinte.**



By Lodj

# L'ODJ MÉDIA N'EST PAS UNE BOUSSOLE,

mais  
elle  
remet  
le nord  
dans  
**le débat.**



**Quand tout s'agite,**  
il faut encore savoir dans quelle direction penser.

WWW.LODJ.MA

Les grandes villes continuent de concentrer les universités attractives, les hôpitaux spécialisés, les emplois qualifiés, les services administratifs, les réseaux économiques et les opportunités de carrière.

Cette concentration provoque un double déséquilibre. Les métropoles se saturent : logement cher, transport sous pression, informalité urbaine, pollution, tensions sociales. Dans le même temps, plusieurs territoires perdent une partie de leurs jeunes, de leurs compétences et de leur énergie économique.

Les zones rurales restent en première ligne de vulnérabilité. Elles subissent plus fortement les effets de la sécheresse, la dépendance agricole, l'éloignement des services de santé, la qualité scolaire inégale et le manque d'emplois non agricoles.

La fracture territoriale n'est donc pas seulement une question d'infrastructures. Elle est une question de vie, de dignité et d'avenir.

Un jeune qui doit quitter sa région pour réussir n'est pas forcément un problème. Mais lorsqu'il n'a aucune possibilité de rester, d'entreprendre ou de progresser localement, cela devient un échec de développement.

### ### Le risque du sentiment d'abandon

**Les inégalités territoriales produisent une conséquence politique : le sentiment d'abandon.**

Dans certains territoires, les citoyens voient les grands projets nationaux, les grands événements, les villes modernes, les infrastructures spectaculaires, mais se demandent pourquoi leur quotidien change si lentement.

Cette distance entre le récit national du développement et l'expérience locale du citoyen peut fragiliser la confiance.

Le prochain gouvernement devra donc reconnecter les grandes ambitions nationales avec les réalités locales.

Le Maroc ne peut pas seulement être développé dans ses vitrines. Il doit l'être dans ses marges, ses montagnes, ses petites villes, ses provinces intérieures et ses quartiers périphériques.

### ### Ce que doit faire le prochain gouvernement

La première priorité sera de créer un indice national d'équité territoriale. Cet outil devrait mesurer, région par région et province par province, l'accès réel aux services essentiels : école, santé, emploi, transport, eau, numérique, logement, culture et sport.

La deuxième priorité sera de publier chaque année un tableau de bord territorial. Le pays doit savoir quels territoires progressent, lesquels stagnent et lesquels décrochent.

La troisième priorité sera de donner plus de moyens aux régions, mais avec une obligation de résultats. La régionalisation ne doit pas être seulement administrative. Elle doit devenir économique et sociale.

La quatrième priorité sera de renforcer les villes moyennes. Elles peuvent devenir des pôles d'équilibre entre les métropoles saturées et les zones rurales fragiles.

La cinquième priorité sera de relier chaque grand projet à une stratégie locale de compétences et d'emploi.

Enfin, il faudra diversifier l'économie rurale : agro-industrie locale, tourisme territorial, artisanat modernisé, services numériques, économie verte, coopératives et formation professionnelle de proximité.

### ### Le verdict

#### \*\*Fait :\*\*

Le Maroc a investi massivement dans les infrastructures, la connectivité et les équipements territoriaux.

#### \*\*Presque fait :\*\*

La régionalisation avancée a posé un cadre utile, mais son impact reste encore inégal selon les régions.

#### \*\*Pas fait :\*\*

L'égalité réelle des chances entre citoyens, quel que soit leur lieu de résidence, n'est pas encore atteinte.

Le prochain gouvernement devra donc passer du territoire aménagé au territoire équitable.

Car le développement ne se mesure pas seulement à la croissance nationale. Il se mesure à la capacité de chaque région à offrir à ses habitants une raison de rester, de travailler, d'investir et d'espérer.



**L'ODJ MÉDIA  
N'EST PAS  
UNE SIRÈNE,**

*By Lodj*

mais elle alerte  
quand cela  
**en vaut la peine.**

**Tout ne mérite pas l'urgence.**  
Encore faut-il savoir ce qui compte.

[WWW.LODJ.MA](http://WWW.LODJ.MA)

# TRANSITION NUMÉRIQUE : L'ADMINISTRATION PROGRESSE, L'ÉCONOMIE ATTEND ENCORE

## ## Le Maroc a digitalisé des services, mais n'a pas encore transformé son appareil productif

La transition numérique fait partie des promesses les plus visibles du Nouveau Modèle de Développement. Depuis plusieurs années, le Maroc multiplie les plateformes, dématérialise des procédures, modernise certains services publics et parle désormais de données, de cybersécurité, de cloud, d'intelligence artificielle et de souveraineté numérique.

Le mouvement est réel. Le citoyen et l'entreprise peuvent accomplir aujourd'hui en ligne des démarches qui exigeaient auparavant des déplacements, des files d'attente et des dossiers papier. Cette évolution mérite d'être reconnue.

Mais une question reste ouverte : le numérique a-t-il réellement transformé l'économie marocaine, ou a-t-il surtout modernisé une partie de l'administration ?

Cinq ans après le lancement du Nouveau Modèle de Développement, le bilan est donc nuancé. L'État avance. L'économie réelle, notamment les PME, suit plus lentement.

Le Maroc a commencé à digitaliser. Il doit maintenant apprendre à transformer.

### ### Ce qui a été fait

Le premier acquis est la progression des services publics numériques.

Fiscalité, douanes, sécurité sociale, justice, documents administratifs, création d'entreprises, démarches territoriales, paiements et plateformes de suivi : plusieurs domaines ont connu une dématérialisation significative.

Cette transformation n'est pas seulement technique. Elle réduit certains coûts, simplifie des démarches, limite parfois l'arbitraire du guichet et améliore la traçabilité. Dans un pays où la lourdeur administrative a longtemps été vécue comme un frein, chaque procédure réellement simplifiée constitue un gain de confiance.

Le deuxième acquis est la prise de conscience stratégique. Le numérique n'est plus considéré comme un simple outil informatique. Il devient un levier de compétitivité, de transparence, de modernisation publique et de souveraineté.

Le troisième acquis concerne les données. Des dispositifs comme le Registre Social Unifié ont montré que l'utilisation plus intelligente des données pouvait améliorer le ciblage des politiques publiques.

Sur ces points, le Maroc a avancé. L'administration est plus connectée qu'il y a dix ans.

### ### Ce qui est presque fait

#### Mais digitaliser une procédure ne signifie pas toujours la simplifier.

C'est l'un des pièges de la transformation numérique. On peut mettre un formulaire en ligne tout en conservant l'ancienne complexité. On peut créer une plateforme sans revoir le parcours du citoyen. On peut demander une saisie numérique, puis exiger malgré tout un dépôt physique.

Dans certains cas, le numérique s'ajoute à la bureaucratie au lieu de la remplacer.

Le Maroc est donc à mi-chemin. Il a digitalisé de nombreux services, mais la refonte profonde des procédures reste incomplète.

La vraie question n'est plus : combien de plateformes existent ? La vraie question est : combien de démarches sont devenues réellement plus rapides, plus simples, plus fiables et plus accessibles ?

Le prochain gouvernement devra passer d'une logique de vitrine numérique à une logique d'expérience citoyenne.

La réussite ne se mesurera pas au nombre de portails, mais au temps gagné par les citoyens et les entreprises.

### ### Ce qui n'a pas été fait

#### Le grand retard concerne l'économie réelle.

Les grandes entreprises, les banques, les opérateurs télécoms et plusieurs administrations ont avancé. Mais beaucoup de PME, de commerçants, d'artisans, de coopératives et de petites structures restent à distance de la transformation numérique.

Or c'est là que se joue une grande partie de la productivité nationale.



Pour une PME, le numérique peut améliorer la gestion, la comptabilité, la relation client, la logistique, la prospection commerciale, l'export, la formation et le suivi des ventes. Mais beaucoup d'entrepreneurs le perçoivent encore comme un coût, une complexité ou un luxe.

Cette situation est dangereuse. Un pays ne devient pas numérique parce que ses grandes institutions le sont. Il le devient lorsque son tissu économique quotidien utilise le numérique pour produire mieux, vendre mieux et gérer mieux. La transformation numérique des PME reste donc le chantier inachevé.

### ### L'intelligence artificielle change l'urgence

#### Depuis 2023, l'intelligence artificielle a déplacé les lignes.

Le sujet n'est plus seulement de créer des sites, des applications ou des plateformes. Il s'agit désormais d'automatiser, d'analyser, de prévoir, de traduire, de produire, de former, de personnaliser et d'améliorer la productivité.

L'IA peut devenir une chance pour le Maroc. Elle peut aider les PME à gagner du temps, les administrations à mieux cibler les services, les enseignants à personnaliser l'apprentissage, les médecins à mieux suivre les patients, les médias à produire plus efficacement, et les collectivités à mieux gérer les ressources.

Mais elle peut aussi creuser les inégalités entre ceux qui savent l'utiliser et ceux qui la subissent.

Le prochain gouvernement devra donc démocratiser l'accès à l'IA. Pas en slogans, mais par la formation, l'accompagnement, les outils mutualisés et une stratégie claire de protection des données.

L'IA ne doit pas devenir un privilège de grandes entreprises. Elle doit devenir un levier national de productivité.

### ### Le risque de fracture numérique

Le numérique peut rapprocher les citoyens de l'administration. Il peut aussi exclure ceux qui ne sont pas connectés, équipés ou formés.

Personnes âgées, zones rurales, petites communes, ménages modestes, travailleurs peu alphabétisés numériquement : tous peuvent se retrouver en difficulté face à des services exclusivement en ligne.

Un service public numérique ne doit pas devenir un guichet fermé pour les moins connectés.

Le prochain gouvernement devra donc renforcer la médiation numérique. Il faudra accompagner les citoyens, former les agents locaux, équiper les territoires et maintenir des solutions accessibles.

La transition numérique doit être inclusive, sinon elle reproduira les inégalités qu'elle prétend corriger.



### ### Ce que doit faire le prochain gouvernement

La première priorité sera de simplifier réellement les procédures avant de les digitaliser. Le numérique doit supprimer les démarches inutiles, pas les habiller autrement.

La deuxième priorité sera de lancer un programme national « PME + IA », avec diagnostics, formations courtes, outils pratiques et accompagnement sectoriel.

La troisième priorité sera de renforcer la souveraineté des données : interopérabilité, cybersécurité, protection de la vie privée et transparence des usages.

La quatrième priorité sera de former massivement les fonctionnaires, enseignants, entrepreneurs, journalistes, élus et étudiants aux usages critiques de l'intelligence artificielle.

La cinquième priorité sera de réduire la fracture numérique territoriale.

### ### Le verdict

#### \*\*Fait :\*\*

Le Maroc a digitalisé de nombreux services publics et rendu l'administration plus connectée.

#### \*\*Presque fait :\*\*

La simplification administrative progresse, mais reste encore inégale et parfois freinée par les anciens réflexes bureaucratiques.

#### \*\*Pas fait :\*\*

La transformation numérique des PME, des territoires et de l'économie réelle n'est pas encore suffisamment avancée.

Le prochain gouvernement devra donc cesser de compter seulement les plateformes. Il devra mesurer les gains réels : temps gagné, coûts réduits, productivité accrue, transparence améliorée.

Le Maroc est entré dans l'âge numérique. Il doit maintenant entrer dans l'âge de l'intelligence productive.

# EAU : LE MAROC A ÉVITÉ LA CATASTROPHE, MAIS PAS ENCORE LA VULNÉRABILITÉ

**Le prochain gouvernement devra faire de chaque mètre cube économisé une priorité nationale**

L'eau est devenue l'un des grands tests de vérité du développement marocain. Pendant longtemps, la sécheresse était perçue comme un épisode difficile mais passager. Une mauvaise année agricole, puis l'espoir d'un retour des pluies. Ce temps est terminé. Le Maroc fait désormais face à une rareté hydrique structurelle.

Cinq ans après le lancement du Nouveau Modèle de Développement, le pays a pris conscience de cette réalité. Les projets de dessalement se sont accélérés, les interconnexions hydrauliques ont été renforcées, les investissements dans l'approvisionnement en eau ont changé d'échelle et la question hydrique s'est imposée comme un sujet de souveraineté nationale.

Mais le bilan reste contrasté. Le Maroc a réagi. Il a évité, dans plusieurs territoires, le scénario de rupture. Mais il n'a pas encore transformé en profondeur son modèle de consommation de l'eau.

Le Royaume cherche encore plus d'eau. Il doit désormais apprendre à mieux vivre avec moins d'eau.

## ### Ce qui a été fait

**Le premier acquis est la montée en puissance des infrastructures hydriques.**

Le dessalement de l'eau de mer est devenu un pilier stratégique. Il permet de sécuriser l'approvisionnement de plusieurs grandes villes et de réduire la pression sur les ressources conventionnelles. Dans un pays exposé au stress hydrique, cette orientation est devenue indispensable.

Le deuxième acquis est le développement des interconnexions entre bassins. Ces projets permettent de mieux répartir l'eau disponible, notamment lorsque certaines régions sont plus touchées que d'autres par la sécheresse.

Le troisième acquis est l'accélération des projets liés à la réutilisation des eaux usées, à la modernisation des réseaux et à la sécurisation de l'eau potable.

Le Maroc a donc cessé de traiter l'eau comme un simple dossier technique. Il en a fait un enjeu stratégique. C'est une évolution majeure.

## ### Ce qui est presque fait

Malgré ces avancées, le pays reste encore trop concentré sur l'augmentation de l'offre.

Dessaler, transférer, stocker et raccorder sont des réponses nécessaires. Mais elles ne suffisent pas si la demande continue d'augmenter sans discipline.

Le vrai changement consiste à passer d'une politique de mobilisation de l'eau à une politique de sobriété hydrique.

Or cette transition reste incomplète.

Les pertes dans certains réseaux demeurent importantes. La réutilisation des eaux usées traitées n'est pas encore généralisée. Les comportements de consommation changent lentement. Les collectivités territoriales ne disposent pas toutes d'une stratégie claire d'économie d'eau. Les industries ne sont pas toujours soumises à des objectifs précis de réduction de consommation.

L'eau reste encore trop souvent abordée comme une ressource à produire, alors qu'elle doit être pensée comme un capital à préserver.

Le Maroc a donc sécurisé une partie de l'approvisionnement, mais il n'a pas encore installé une culture nationale de sobriété.

## ### Ce qui n'a pas été fait

**Le plus grand chantier non résolu est celui du modèle agricole.**

L'agriculture demeure le principal consommateur d'eau. Elle est aussi un secteur socialement sensible, car elle fait vivre des millions de personnes, structure les campagnes et joue un rôle important dans la sécurité alimentaire et les exportations.

Mais le stress hydrique impose une question difficile : peut-on continuer à soutenir les mêmes cultures, dans les mêmes zones, avec les mêmes logiques, alors que la ressource devient plus rare ?



Ce débat est délicat. Il ne s'agit pas d'opposer les agriculteurs à l'intérêt national. Il s'agit de reconnaître que la rareté de l'eau oblige à revoir les priorités.

Le prochain gouvernement devra accompagner une transition agricole plus sobre : cultures adaptées aux territoires, irrigation plus efficace, contrôle des prélèvements, meilleure valorisation du mètre cube utilisé, réorientation des incitations publiques et protection des petits agriculteurs.

Il faudra du courage politique. Car l'eau est devenue un sujet où chaque décision produit des gagnants, des perdants et des résistances.

### ### Une question sociale autant qu'environnementale

#### **La crise de l'eau n'est pas seulement écologique. Elle est sociale.**

Lorsque l'eau manque, les plus vulnérables sont souvent les premiers touchés : petits agriculteurs, zones rurales, territoires éloignés, ménages modestes, communes mal équipées.

Un Maroc où certaines villes seraient sécurisées pendant que d'autres territoires vivraient dans l'angoisse hydrique serait un Maroc fragilisé.

#### **La sobriété doit donc être équitable.**

On ne peut pas demander aux citoyens d'économiser l'eau si les réseaux publics en perdent encore une partie importante.

On ne peut pas demander aux petits agriculteurs de s'adapter si les grands prélèvements restent insuffisamment contrôlés. On ne peut pas parler de responsabilité individuelle sans transparence collective.

Le prochain gouvernement devra instaurer une gouvernance claire : qui consomme quoi, où, combien, avec quel rendement et quelle obligation d'économie ?

Sans données publiques, la sobriété restera un discours. Avec des indicateurs transparents, elle peut devenir une politique nationale.

### ### Ce que doit faire le prochain gouvernement

La prochaine législature devra agir sur deux fronts : produire plus d'eau non conventionnelle et consommer beaucoup mieux l'eau disponible.

Première priorité : accélérer les stations de dessalement, mais en les reliant à une énergie compétitive et durable.

Deuxième priorité : généraliser la réutilisation des eaux usées traitées pour les espaces verts, l'industrie et certains usages agricoles.

Troisième priorité : réduire les pertes dans les réseaux urbains et ruraux.

Quatrième priorité : réformer les incitations agricoles pour encourager les cultures moins consommatrices et plus adaptées aux territoires.

Cinquième priorité : créer des tableaux de bord régionaux de l'eau, accessibles au public.

Sixième priorité : faire de l'éducation à l'eau une culture nationale, dès l'école.

Le pays doit apprendre que le développement ne se mesurera plus seulement aux mètres cubes mobilisés, mais aux mètres cubes économisés.

### ### Le verdict

#### **\*\*Fait\*\***

Le Maroc a accéléré les infrastructures hydriques, notamment le dessalement, les interconnexions et les projets de sécurisation de l'eau potable.

#### **\*\*Presque fait\*\***

La sécurisation de plusieurs zones est engagée, mais la sobriété hydrique n'est pas encore pleinement intégrée dans tous les secteurs.

#### **\*\*Pas fait\*\***

Le nouveau modèle agricole, urbain et industriel adapté à la rareté de l'eau reste à construire.

Le prochain gouvernement devra donc assumer une vérité simple : l'eau ne sera plus jamais un dossier ordinaire.

#### **Dans le Maroc de demain, chaque goutte comptera.**

Et la réussite du Nouveau Modèle de Développement dépendra aussi de cette capacité collective à protéger l'une des ressources les plus vitales du pays.



# SANTÉ : PLUS DE COUVERTURE, MAIS TOUJOURS PAS ASSEZ DE MÉDECINS

## **Le Maroc a élargi le droit aux soins, mais doit encore garantir l'accès réel aux soins**

La santé est l'un des domaines où le Nouveau Modèle de Développement révèle le mieux le paradoxe marocain : les droits progressent, mais les services ne suivent pas toujours au même rythme.

Depuis 2021, le Maroc a engagé une réforme sociale majeure avec l'élargissement de la couverture médicale. Des millions de citoyens disposent désormais d'un droit formel à la prise en charge. C'est un acquis important, surtout dans un pays où la maladie pouvait longtemps représenter un risque financier lourd pour les familles.

Mais une question demeure : que vaut une couverture médicale si le citoyen ne trouve pas de médecin, attend trop longtemps un rendez-vous, se heurte à un hôpital saturé ou doit parcourir des dizaines de kilomètres pour consulter un spécialiste ?

Le Maroc a franchi l'étape du droit. Il doit maintenant réussir l'étape du service.

### **### Ce qui a été fait**

Le premier acquis est évident : l'accès à la couverture médicale s'est élargi. Des catégories longtemps exclues ou mal protégées ont été intégrées au système. Cette évolution marque un changement profond dans la conception de la solidarité nationale.

La santé n'est plus seulement considérée comme une affaire individuelle ou familiale. Elle devient progressivement un droit social mieux organisé.

Ce changement est considérable. Pour beaucoup de ménages,

une maladie grave pouvait déséquilibrer tout un budget, absorber l'épargne, retarder les soins ou pousser à l'endettement. L'élargissement de la couverture vise précisément à réduire cette vulnérabilité.

Le deuxième acquis est institutionnel. La réforme de la protection sociale oblige le système de santé à se moderniser. Elle rend plus visibles les besoins, les insuffisances et les attentes.

Le troisième acquis est politique. La santé est désormais au cœur de l'agenda public. Elle ne peut plus être traitée comme un secteur secondaire. Elle devient un pilier de l'État social.

Sur ces trois points, le Maroc a avancé.

### **### Ce qui est presque fait**

#### **Mais la couverture ne soigne pas à elle seule.**

Le système hospitalier est en réforme, mais ses effets restent encore insuffisamment visibles pour une partie importante des citoyens. Les infrastructures progressent, certains centres sont modernisés, de nouveaux projets hospitaliers voient le jour, mais l'expérience quotidienne du patient demeure souvent difficile.

Les urgences restent sous pression. Les rendez-vous spécialisés peuvent être longs. Les équipements ne sont pas toujours disponibles partout. Les hôpitaux publics souffrent encore de problèmes d'organisation, d'accueil, de maintenance, de gouvernance et de ressources humaines.

Le Maroc se trouve donc dans une situation intermédiaire : le droit à la couverture s'élargit, mais l'accès effectif à un soin rapide, digne et de qualité reste inégal.

C'est le « presque fait » du chantier sanitaire.

La réforme hospitalière ne doit pas seulement construire des bâtiments ou rénover des services. Elle doit changer le parcours du patient. Elle doit réduire l'attente, améliorer l'accueil, fluidifier les dossiers, assurer la disponibilité des médicaments et rendre le système plus lisible.

Le citoyen ne juge pas la santé à travers les textes. Il la juge lorsqu'il tombe malade.

### **### Ce qui n'a pas été fait**

#### **Le grand déficit reste celui des ressources humaines.**

Le Maroc manque de médecins, d'infirmiers, de techniciens de santé, de spécialistes et de personnels paramédicaux. Cette pénurie est aggravée par une répartition territoriale inégale.



Certaines grandes villes disposent d'une offre relativement dense, tandis que plusieurs provinces restent sous-dotées. Pour un citoyen vivant loin des grands centres, le droit à la santé peut devenir un parcours d'obstacles.

Cette inégalité territoriale alimente un sentiment d'injustice. Elle crée une santé à plusieurs vitesses : plus accessible pour ceux qui vivent près des grands pôles, plus compliquée pour les autres.

Le deuxième chantier non résolu concerne la médecine de proximité. Trop de patients se dirigent vers les hôpitaux parce que le premier niveau de soins n'est pas suffisamment fort. Cela surcharge les structures hospitalières et augmente les coûts.

Le troisième chantier est celui des maladies chroniques. Diabète, hypertension, cancers, maladies cardiovasculaires et insuffisances rénales exigent un suivi régulier, préventif et coordonné. Or le système reste souvent trop orienté vers la réponse ponctuelle plutôt que vers le parcours de santé.

Enfin, la complémentarité entre public et privé reste à mieux organiser. Le privé joue un rôle important, mais il ne peut pas devenir un refuge réservé à ceux qui peuvent payer. L'État social doit garantir une offre publique crédible.

### ### Le risque d'une réforme incomplète

Le danger serait de créer une immense attente sociale sans capacité de réponse suffisante.

Lorsqu'un citoyen découvre qu'il est couvert, il s'attend naturellement à être soigné plus facilement. Si la réalité ne suit pas, la déception peut être forte.

La réforme de la couverture médicale a donc créé une obligation nouvelle pour l'État : améliorer l'offre de soins.

C'est un point fondamental. La généralisation de la couverture augmente la demande. Si l'offre ne progresse pas au même rythme, le système risque la saturation, les délais, les tensions financières et la perte de confiance.

L'État social ne peut pas être seulement administratif. Il doit être concret.

### ### Ce que doit faire le prochain gouvernement

La première priorité sera de lancer un véritable plan national des ressources humaines de santé. Il faudra former davantage, recruter mieux, retenir les compétences et organiser des incitations fortes pour les territoires sous-dotés.

La deuxième priorité sera de renforcer la médecine de proximité. Un centre de santé fonctionnel, bien équipé et bien doté peut éviter l'aggravation de nombreuses maladies, désengorger les hôpitaux et réduire les coûts pour les familles.

La troisième priorité sera de moderniser la gouvernance hospitalière. Les hôpitaux publics doivent être évalués sur des critères clairs : délais, qualité d'accueil, disponibilité des soins, satisfaction des patients, gestion des équipements et transparence.

La quatrième priorité sera d'accélérer la santé numérique : dossier médical partagé, rendez-vous en ligne, télémédecine pour les zones éloignées, suivi des maladies chroniques.

La cinquième priorité sera de développer la prévention. Un système de santé moderne ne doit pas seulement soigner plus. Il doit éviter que les maladies ne s'aggravent.

### ### Le verdict

#### \*\*Fait :\*\*

Le Maroc a élargi la couverture médicale et renforcé le droit social à la santé.

#### \*\*Presque fait :\*\*

La réforme hospitalière est engagée, mais ses effets restent encore inégaux et insuffisamment visibles.

#### \*\*Pas fait :\*\*

L'accès équitable, rapide et de qualité aux soins n'est pas encore garanti sur tout le territoire.

Le prochain gouvernement devra donc transformer la couverture en confiance.

Car le citoyen ne demande pas seulement une carte, un numéro ou une inscription. Il demande un médecin, un rendez-vous, un diagnostic, un médicament, une écoute et une prise en charge digne.

Le Maroc a ouvert la porte du droit à la santé. Il doit maintenant faire entrer les citoyens dans un véritable service de santé.



# ÉDUCATION : LE MAROC A RÉFORMÉ L'ÉCOLE, MAIS PAS ENCORE LES RÉSULTATS

## **Le prochain gouvernement devra transformer les réformes en apprentissages réels**

Dans le Nouveau Modèle de Développement, l'éducation n'est pas un secteur ordinaire. Elle est la base de tout le reste. Sans école performante, pas de montée en compétences. Sans compétences, pas de productivité. Sans productivité, pas de croissance inclusive. Et sans égalité scolaire, pas de véritable ascenseur social.

Cinq ans après le lancement du NMD, le Maroc peut affirmer qu'il a engagé plusieurs réformes. Le préscolaire a progressé, les écoles pionnières ont été lancées, les programmes de soutien aux apprentissages se sont multipliés, et la question de la qualité scolaire est revenue au centre du débat public.

## **Mais une interrogation demeure : les élèves marocains apprennent-ils réellement mieux ?**

C'est là que le bilan devient plus fragile. Car l'école ne se juge pas seulement au nombre de réformes annoncées. Elle se juge à la capacité des enfants à lire, écrire, compter, comprendre, raisonner et s'exprimer.

Or, sur ce terrain, les résultats restent insuffisants.

## **### Ce qui a été fait**

### **Le Maroc a pris conscience de la gravité du problème scolaire.**

Pendant longtemps, le système éducatif a surtout été évalué par la scolarisation, les infrastructures, les effectifs et les réformes institutionnelles. Ces éléments restent importants. Mais ils ne répondent pas à la question essentielle : que maîtrise réellement l'élève ?

Depuis 2021, plusieurs chantiers ont été engagés pour corriger cette faiblesse. Le préscolaire a été élargi afin de réduire les inégalités dès le départ. Les écoles pionnières ont introduit de nouvelles méthodes pour améliorer les apprentissages fondamentaux.

La formation et l'accompagnement des enseignants sont davantage discutés. Le soutien scolaire, l'évaluation des acquis et la lutte contre le décrochage occupent une place plus visible dans l'action publique.

## **Il serait donc injuste de dire que rien n'a bougé.**

L'État a identifié les bons problèmes : faiblesse des apprentissages, inégalités sociales, déficit de maîtrise linguistique, décrochage scolaire, orientation insuffisante, décalage entre formation et emploi.

Mais identifier les problèmes ne suffit pas. Il faut désormais démontrer que les solutions produisent des résultats.

## **### Ce qui est presque fait**

### **La réforme de l'école est engagée, mais elle reste encore inégale.**

Certaines expériences donnent des signaux encourageants. Des établissements avancent, des enseignants innovent, des élèves progressent, des méthodes nouvelles sont testées. Mais l'impact global n'est pas encore suffisamment visible à l'échelle nationale.

Le risque est de créer une école à plusieurs vitesses : quelques établissements mieux accompagnés, mieux dotés, mieux suivis, et une majorité qui continue de fonctionner avec les mêmes difficultés.

### **Le Maroc doit éviter ce piège.**

La réforme scolaire ne peut pas réussir seulement par des îlots d'excellence. Elle doit transformer le niveau moyen de l'école publique.

C'est le cœur du chantier : passer de l'expérimentation à la généralisation, sans perdre la qualité.

La formation des enseignants est également presque faite, mais pas encore au niveau nécessaire. Aucune réforme pédagogique ne peut réussir si l'enseignant n'est pas préparé, accompagné et reconnu.

L'enseignant reste le véritable point de passage entre la stratégie nationale et l'élève assis dans une classe.



### ### Ce qui n'a pas été fait

#### L'amélioration massive du niveau des élèves n'est pas encore acquise.

Trop d'enfants avancent dans le système scolaire sans maîtriser suffisamment les fondamentaux. Les difficultés accumulées au primaire se transforment en décrochage au collège, puis en fragilité au lycée, à l'université ou dans la formation professionnelle.

#### C'est un engrenage connu.

Un élève qui lit mal comprend mal. Un élève qui comprend mal apprend moins. Un élève qui apprend moins perd confiance. Et un jeune qui perd confiance dans l'école risque de décrocher ou d'arriver mal préparé sur le marché du travail.

Le problème éducatif devient alors un problème économique et social.

Le Maroc ne pourra pas réussir sa stratégie industrielle, numérique ou technologique avec un système scolaire qui produit trop d'inégalités de compétences.

L'autre chantier non résolu est celui de l'équité. Les familles qui en ont les moyens compensent par le privé, les cours de soutien, les langues, les activités extrascolaires et l'accompagnement familial. Les autres dépendent presque entièrement de l'école publique.

Cette situation fragilise l'idée même d'égalité des chances.

L'école publique doit redevenir la promesse commune, pas seulement une solution par défaut.

### ### L'IA, nouveau défi scolaire

À ce tableau s'ajoute désormais un choc nouveau : l'intelligence artificielle.

L'IA transforme déjà la façon d'apprendre, de rédiger, de chercher, de traduire, de calculer et de produire. Elle peut être un formidable outil pédagogique, mais aussi un facteur supplémentaire d'inégalités.

Les élèves qui seront accompagnés apprendront à l'utiliser intelligemment. Les autres risquent de la subir, de copier sans comprendre ou d'être exclus d'un nouveau monde de compétences.

Le prochain gouvernement devra donc introduire l'IA dans l'école, mais avec méthode. Il ne s'agit pas de remplacer l'enseignant ni de distribuer des outils numériques sans vision. Il s'agit d'apprendre aux élèves à utiliser l'IA avec esprit critique, rigueur, créativité et responsabilité.

L'alphabétisation de demain ne sera pas seulement lire et écrire. Elle sera aussi comprendre les données, les algorithmes, les sources et les limites des machines.

### ### Ce que doit faire le prochain gouvernement

La prochaine législature devra fixer des objectifs simples et mesurables.

Premier objectif : améliorer fortement la lecture, l'écriture et le calcul au primaire. Tout commence là.

Deuxième objectif : former massivement les enseignants, non par sessions administratives, mais par accompagnement pédagogique continu.

Troisième objectif : généraliser les écoles pionnières seulement lorsque les conditions de qualité sont réunies.

Quatrième objectif : réduire les écarts entre public et privé, entre villes et campagnes, entre familles favorisées et modestes.

Cinquième objectif : relier l'école à la formation professionnelle, à l'université et aux métiers de demain.

Sixième objectif : intégrer l'IA comme compétence éducative de base, avec des règles claires et une approche critique.

Enfin, il faudra évaluer publiquement les progrès. Le pays doit savoir, chaque année, si ses élèves lisent mieux, comptent mieux et comprennent mieux.

### ### Le verdict

#### \*\*Fait :\*\*

Le Maroc a engagé des réformes éducatives importantes : préscolaire, écoles pionnières, soutien aux apprentissages, réflexion sur les enseignants et lutte contre le décrochage.

#### \*\*Presque fait :\*\*

La modernisation de l'école est en cours, mais elle reste inégale et encore trop fragile dans sa généralisation.

#### \*\*Pas fait :\*\*

L'amélioration massive, mesurable et durable du niveau des élèves n'est pas encore obtenue.

Le prochain gouvernement sera donc jugé sur une question simple : les enfants marocains apprendront-ils mieux ?

Car le vrai Nouveau Modèle de Développement ne commencera pas dans les rapports. Il commencera dans les classes, lorsqu'un enfant de n'importe quel territoire pourra lire, comprendre, compter, penser et rêver son avenir avec confiance.



# EMPLOI : LA PROMESSE NON TENUE DU NOUVEAU MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

## **Le Maroc investit, mais ne crée pas encore assez d'emplois durables**

S'il fallait identifier le point le plus sensible du bilan du Nouveau Modèle de Développement, ce serait probablement l'emploi. Non pas parce que le Maroc n'a rien fait. Le pays a investi, industrialisé, attiré des capitaux, développé des infrastructures et consolidé plusieurs filières. Mais parce que ces efforts ne se traduisent pas encore par une création massive d'emplois durables.

Cinq ans après le lancement du NMD, le paradoxe reste entier : le Maroc avance économiquement, mais trop de Marocains restent à la porte du marché du travail.

Cette contradiction est particulièrement visible chez les jeunes, les femmes et les diplômés. Elle nourrit une inquiétude sociale profonde, car l'emploi n'est pas seulement un indicateur économique. Il est le premier facteur de dignité, d'autonomie, de confiance et de stabilité familiale.

Un modèle de développement qui ne crée pas suffisamment d'emplois finit toujours par perdre une partie de sa crédibilité.

### **### Ce qui a été fait**

Le Maroc peut revendiquer plusieurs avancées.

Les filières industrielles se sont renforcées, notamment dans l'automobile, l'aéronautique, l'agro-industrie, les énergies renouvelables, la logistique et certains métiers numériques. L'attractivité du pays auprès des investisseurs étrangers demeure réelle. Les infrastructures portuaires, routières, énergétiques et industrielles donnent au Royaume une base plus solide que par le passé.

L'investissement public a également joué un rôle important. Il a soutenu l'activité, maintenu de grands chantiers et permis au Maroc de traverser une période internationale difficile sans rupture majeure.

Il serait donc faux de présenter le pays comme immobile. Le Maroc construit, attire et se positionne.

Mais l'emploi ne se décrète pas par les annonces d'investissement. Il se mesure par les contrats signés, les revenus créés, la stabilité professionnelle et la capacité des entreprises à absorber durablement les demandeurs d'emploi.

**C'est ici que le bilan devient plus fragile.**

### **### Ce qui est presque fait**

Le Maroc dispose aujourd'hui de plusieurs filières capables de créer davantage d'emplois. Mais leur potentiel reste insuffisamment exploité.

#### **Pourquoi ?**

D'abord parce que certains secteurs modernes, très capitalistiques, créent de la valeur mais relativement peu d'emplois directs. Ils améliorent les exportations, renforcent l'image industrielle du pays, mais n'absorbent pas à eux seuls la masse des jeunes qui arrivent chaque année sur le marché du travail.

Ensuite parce que les PME, qui devraient être le principal moteur de l'emploi, restent trop fragiles. Elles souffrent de l'accès au financement, des retards de paiement, de la complexité administrative, de la concurrence de l'informel et d'un accompagnement encore insuffisant.

Enfin parce que la formation ne correspond pas toujours aux besoins de l'économie. Beaucoup de jeunes sortent du système scolaire, universitaire ou professionnel sans disposer des compétences réellement demandées par les entreprises.

Le Maroc est donc dans une situation intermédiaire : les bases existent, mais le lien entre investissement, formation, PME et emploi reste trop faible. C'est le « presque fait » du chantier de l'emploi.

### **### Ce qui n'a pas été fait**

**La grande promesse non tenue reste la création massive d'emplois décents.**

Le chômage demeure élevé, particulièrement parmi les jeunes. Le taux d'activité reste faible, notamment chez les femmes. Les jeunes ni en emploi, ni en études, ni en formation continuent de représenter une alerte sociale majeure.



### **Cette situation produit un effet dangereux : la perte de confiance.**

Un jeune qui étudie longtemps sans trouver d'emploi finit par douter de l'école, de l'université, des institutions et parfois de son propre avenir. Une femme qui souhaite travailler mais ne trouve pas d'opportunité voit son autonomie économique limitée. Un diplômé qui enchaîne les concours, les stages ou les emplois précaires finit par considérer que l'ascenseur social fonctionne mal.

### **L'emploi est donc devenu une question politique centrale.**

Le Maroc ne peut pas se satisfaire d'une croissance qui se voit dans les infrastructures mais se ressent trop peu dans les foyers. La croissance doit devenir plus riche en emplois, plus territoriale, plus inclusive et plus accessible aux jeunes.

### **### Le piège du grand projet sans emploi local**

Le pays a longtemps misé sur les grands projets pour tirer le développement. Cette stratégie a produit des résultats : infrastructures modernes, attractivité industrielle, grands événements, meilleure connectivité.

Mais elle atteint ses limites si elle ne se traduit pas par des emplois locaux.

Chaque grand projet devrait désormais être évalué à travers son impact sur l'emploi : combien de postes créés ? Dans quelles régions ? Pour quels profils ? Avec quelle formation ? Quelle part pour les jeunes ? Quelle part pour les femmes ? Quelle part pour les PME locales ?

Le prochain gouvernement devra imposer cette culture de l'impact emploi.

Il ne suffit plus d'annoncer des milliards d'investissement. Il faut dire combien de familles vivront mieux grâce à ces investissements.

### **### Ce que doit faire le prochain gouvernement**

La première priorité devra être de faire de l'emploi l'indicateur central de toutes les politiques publiques.

Chaque stratégie sectorielle devrait comporter un objectif clair de création d'emplois. Chaque investissement public important devrait être accompagné d'un tableau d'impact social. Chaque aide accordée aux entreprises devrait être liée, au moins en partie, à la création ou au maintien d'emplois formels.

La deuxième priorité sera de soutenir massivement les PME. Sans elles, il n'y aura pas de création d'emplois à grande échelle. Il faudra faciliter leur financement, réduire les délais de paiement, simplifier leur accès à la commande publique et les accompagner dans la transition numérique.

La troisième priorité sera de réformer plus rapidement la formation. Le Maroc doit former pour les métiers réels, pas pour les statistiques de diplomation. Les régions doivent disposer de cartes précises des métiers en tension.

La quatrième priorité sera l'activité féminine. Aucun pays ne peut prétendre accélérer son développement en laissant une grande partie de ses compétences en dehors du marché du travail.

Enfin, le gouvernement devra développer les emplois de proximité : services, tourisme territorial, artisanat modernisé, économie verte, soin, culture, sport, numérique local.

### **### Le verdict**

#### **\*\*Fait :\*\***

Le Maroc a renforcé son attractivité, développé plusieurs filières industrielles et poursuivi ses grands investissements.

#### **\*\*Presque fait :\*\***

Les bases d'une économie plus créatrice d'emplois existent, mais elles restent insuffisamment reliées aux PME, aux compétences et aux territoires.

#### **\*\*Pas fait :\*\***

La création massive d'emplois durables, notamment pour les jeunes, les femmes et les diplômés, reste la grande promesse non tenue.

Le prochain gouvernement devra donc être jugé moins sur le volume des investissements annoncés que sur le nombre d'emplois réellement créés.

Car au fond, pour les citoyens, le développement commence souvent par une chose simple : un travail, un revenu, une dignité et une perspective.



# PROTECTION SOCIALE : MISSION ACCOMPLIE OU CHANTIER PERMANENT ?

## **Le Maroc a bâti les fondations de l'État social, mais doit encore garantir sa qualité et son financement**

Lorsque le Nouveau Modèle de Développement a été présenté en 2021, l'une de ses ambitions les plus fortes était de construire un Maroc plus protecteur. Un Maroc capable de réduire les vulnérabilités, de mieux cibler les aides publiques, de protéger les familles contre les accidents de la vie et de faire de la solidarité nationale un droit mieux organisé.

Cinq ans plus tard, la protection sociale apparaît comme l'un des chantiers les plus avancés. C'est probablement, dans le bilan global du Nouveau Modèle de Développement, le domaine où le Maroc peut revendiquer les résultats les plus tangibles.

La généralisation de l'Assurance Maladie Obligatoire, le déploiement du Registre Social Unifié, les aides sociales directes et l'élargissement progressif des allocations familiales ont profondément changé l'architecture sociale du pays.

Pendant longtemps, les politiques sociales marocaines reposaient sur des dispositifs dispersés, parfois peu lisibles, souvent insuffisamment ciblés. Le citoyen vulnérable devait naviguer entre plusieurs programmes sans toujours comprendre ses droits ni les conditions d'accès.

La réforme engagée depuis 2021 a tenté de corriger cette fragmentation. Elle a introduit une logique plus moderne : identifier les ménages, cibler les aides, élargir la couverture médicale et faire passer la protection sociale d'une logique d'assistance partielle à une logique de droit organisé.

**Sur ce point, le Maroc a franchi une étape historique.**

### **### Ce qui a été fait**

Le premier acquis est l'extension de la couverture médicale. Des catégories longtemps restées en marge du système ont été intégrées. Travailleurs indépendants, ménages vulnérables, familles modestes et populations jusque-là peu couvertes disposent désormais d'un accès théorique à une protection sanitaire.

Le deuxième acquis est la mise en place du Registre Social Unifié. Cet outil, malgré les débats qu'il peut susciter, marque une avancée importante dans le ciblage des politiques publiques. Il permet de mieux identifier les ménages éligibles aux aides, de réduire certains effets de dispersion et de rendre la dépense sociale plus rationnelle.

Le troisième acquis est le lancement des aides sociales directes. Là aussi, il s'agit d'un changement majeur. L'État ne se contente plus seulement de subventionner indirectement ou de multiplier les programmes sectoriels. Il transfère directement un soutien à des ménages identifiés.

Dans un contexte marqué par l'inflation, la sécheresse et la fragilité du pouvoir d'achat, ces mécanismes ont joué un rôle d'amortisseur social. Sans eux, une partie importante des ménages aurait probablement subi plus durement les chocs économiques récents.

Il faut donc le reconnaître clairement : la protection sociale est bien une réalisation majeure du cycle 2021-2026.

### **### Ce qui est presque fait**

**Mais couvrir ne signifie pas toujours protéger efficacement.**

**C'est ici que commence la nuance.**

L'élargissement des droits sociaux est une étape nécessaire, mais il ne garantit pas automatiquement la qualité du service rendu. En matière de santé, par exemple, avoir une couverture médicale ne signifie pas toujours trouver un médecin, obtenir rapidement un rendez-vous, accéder à un spécialiste ou bénéficier d'un hôpital public performant.

Le risque est évident : créer des droits formels sans garantir partout leur traduction concrète.

La même interrogation vaut pour les aides sociales directes. Elles soulagent les ménages, mais elles ne remplacent ni l'emploi, ni la formation, ni la mobilité sociale, ni l'intégration économique.

Une aide directe peut stabiliser une famille. Elle ne suffit pas à lui ouvrir un avenir.



Le prochain enjeu sera donc de passer d'une protection sociale défensive à une protection sociale active. Autrement dit, il faudra mieux relier les aides à l'inclusion économique, à l'éducation, à la santé, à la formation et à l'emploi. C'est là que le chantier reste presque fait, mais pas encore pleinement abouti.

### ### Ce qui n'a pas été fait

#### **La grande question encore ouverte est celle du financement durable.**

La protection sociale coûte cher. Elle coûtera encore plus cher demain avec le vieillissement de la population, la montée des maladies chroniques, la pression sur les hôpitaux, les attentes sociales et l'élargissement progressif des droits.

Le Maroc a donc construit le pilier social. Mais il doit encore consolider le pilier économique capable de le financer.

C'est le paradoxe central : l'État social avance plus vite que l'économie productive.

Or un système de protection sociale durable suppose une base fiscale solide, une croissance plus inclusive, davantage d'emplois déclarés, une réduction de l'informel et une meilleure productivité.

Si le chômage reste élevé, si l'économie informelle demeure massive et si les PME ne créent pas suffisamment d'emplois formels, le financement de l'État social deviendra de plus en plus difficile.

Le risque n'est pas seulement budgétaire. Il est politique. Car une fois les droits sociaux créés, il devient impossible de revenir en arrière sans provoquer une crise de confiance.

### ### Ce que doit faire le prochain gouvernement

#### **Le prochain gouvernement ne devra pas remettre en cause cette réforme. Il devra la consolider.**

Première priorité : garantir la qualité effective des services liés à la protection sociale, notamment dans la santé publique.

Deuxième priorité : sécuriser le financement du système par l'élargissement de l'emploi formel et l'intégration progressive de l'informel.

Troisième priorité : améliorer le ciblage sans humilier les bénéficiaires ni exclure injustement des ménages fragiles.

Quatrième priorité : relier les aides sociales aux politiques d'insertion, de formation et d'emploi.

Cinquième priorité : publier régulièrement des indicateurs transparents sur l'impact réel des aides : réduction de la pauvreté, accès aux soins, scolarisation, nutrition, pouvoir d'achat et mobilité sociale.

Car la protection sociale ne doit pas devenir seulement une dépense publique. Elle doit devenir un investissement dans la dignité, la stabilité et la cohésion nationale.

### ### Le verdict

#### **\*\*Fait :\*\***

Le Maroc a construit les bases d'un État social plus structuré, avec la généralisation de la couverture médicale, le Registre Social Unifié et les aides directes.

#### **\*\*Presque fait :\*\***

La couverture est en place, mais la qualité des services et l'inclusion économique des bénéficiaires doivent encore progresser.

#### **\*\*Pas fait :\*\***

Le financement durable du système et son articulation avec une économie créatrice d'emplois restent les grands défis.

La protection sociale est donc à la fois la grande réussite du Nouveau Modèle de Développement et le premier test du prochain gouvernement.

Le Maroc a construit le filet de sécurité. Il doit désormais bâtir l'économie capable de le soutenir durablement.



# LE PROCHAIN GOUVERNEMENT FACE À L'ÉPREUVE DE VÉRITÉ

## Après les élections, le Maroc devra passer du Nouveau Modèle de Développement au nouveau contrat d'exécution

À l'approche des élections législatives, le débat public risque d'être dominé par les slogans, les promesses et les programmes généreux. C'est le rituel démocratique. Mais cette fois, le Maroc ne part pas d'une page blanche. Il dispose déjà d'une feuille de route : le Nouveau Modèle de Développement.

La vraie question n'est donc plus seulement de savoir ce que les partis promettent. Elle est de savoir comment ils comptent achever ce qui a été engagé, corriger ce qui n'a pas fonctionné et accélérer ce qui reste trop lent.

Cinq ans après son lancement, le Nouveau Modèle de Développement n'est ni un échec, ni une réussite achevée. Il est un chantier ouvert. Certaines fondations sont solides. D'autres restent fragiles. Plusieurs promesses attendent encore leur traduction concrète dans la vie quotidienne des Marocains.

Le prochain gouvernement aura donc une responsabilité particulière : transformer la vision en résultats.

### ### Ce qui a été fait

#### Le Maroc a avancé sur plusieurs fronts.

L'État social s'est consolidé avec l'élargissement de la protection sociale, les aides directes, le Registre Social Unifié et la généralisation progressive de la couverture médicale.

Les infrastructures ont continué de se développer. Les politiques de l'eau ont changé d'échelle. La digitalisation de l'administration a progressé. L'attractivité industrielle reste réelle. Plusieurs filières économiques confirment le positionnement du Royaume dans les chaînes de valeur mondiales.

#### Ces acquis ne doivent pas être minimisés.

Ils ont été obtenus dans un contexte difficile : sécheresses successives, inflation mondiale, tensions énergétiques, guerre en Ukraine, perturbations géopolitiques et pression sur le pouvoir d'achat.

#### Le Maroc a donc résisté. Il a réformé. Il a maintenu une trajectoire.

Mais résister n'est pas suffisant. Le développement se juge aussi à ce qu'il change dans la vie des citoyens.

### ### Ce qui est presque fait

#### Plusieurs chantiers sont engagés, mais leurs effets restent encore incomplets.

L'éducation est en réforme, mais les apprentissages ne progressent pas encore assez vite. La santé bénéficie d'une couverture élargie, mais l'accès réel aux soins reste inégal.

La transition numérique avance dans l'administration, mais pas encore assez dans les PME et les territoires. La régionalisation existe, mais l'équité territoriale demeure insuffisante.

La gouvernance publique a gagné en stratégie, mais elle doit encore gagner en exécution.

#### C'est le cœur du sujet.

Le Maroc sait produire des visions. Il sait lancer des plans. Il sait annoncer des ambitions. Mais il doit désormais mieux coordonner, mieux évaluer, mieux corriger et mieux rendre compte.

Le prochain gouvernement devra donc passer d'une culture de l'annonce à une culture du résultat.

### ### Ce qui n'a pas été fait

#### Trois grandes promesses restent largement inachevées.

La première est l'emploi. Le Maroc investit, mais ne crée pas encore assez d'emplois durables pour les jeunes, les femmes et les diplômés.

La deuxième est la classe moyenne. Trop de ménages travaillent, paient, consomment, s'endettent, mais perdent leur capacité d'épargne et de projection.

La troisième est la concurrence. Les rentes, les positions dominantes, les barrières d'entrée et les délais de paiement continuent de freiner l'initiative et de nourrir la défiance.

#### Ces trois chantiers sont décisifs.

Car un modèle de développement ne peut pas réussir durablement si l'emploi reste insuffisant, si la classe moyenne s'épuise et si l'économie paraît verrouillée pour une partie des citoyens et des entrepreneurs.



### ### Ce que devra faire le prochain gouvernement

#### Le prochain gouvernement devra éviter le piège du catalogue électoral.

#### Il ne devra pas promettre tout à tout le monde. Il devra hiérarchiser.

Première priorité : faire de l'emploi l'indicateur central de toutes les politiques publiques. Chaque investissement, chaque stratégie sectorielle, chaque aide à l'entreprise devra être évalué selon son impact réel sur l'emploi.

Deuxième priorité : consolider l'État social en garantissant son financement durable. Cela passe par la croissance, l'emploi formel, la réduction de l'informel et une meilleure efficacité de la dépense publique.

Troisième priorité : améliorer les services publics essentiels. École, santé, transport, justice, administration : c'est là que se joue la confiance quotidienne.

Quatrième priorité : protéger la classe moyenne en agissant sur les dépenses contraintes : logement, école, santé, transport, énergie et fiscalité.

Cinquième priorité : accélérer la transition hydrique. Le Maroc devra produire plus d'eau non conventionnelle, mais surtout consommer mieux l'eau disponible.

Sixième priorité : libérer les PME. Financement, délais de paiement, commande publique, numérique, intelligence artificielle et accès aux marchés doivent devenir des priorités concrètes.

Septième priorité : évaluer publiquement les politiques publiques. Chaque grand chantier doit avoir des objectifs, un calendrier, un responsable et des indicateurs.

### ### Le verdict final

#### **\*\*Fait :\*\***

Le Maroc a posé plusieurs fondations majeures : État social, infrastructures, protection sociale, transition hydrique, digitalisation, attractivité économique.

#### **\*\*Presque fait :\*\***

Les réformes de l'éducation, de la santé, de la gouvernance, du numérique et des territoires sont engagées, mais leurs effets restent encore inégaux.

#### **\*\*Pas fait :\*\***

La création massive d'emplois, la protection durable de la classe moyenne, la réduction des rentes et l'égalité réelle des chances restent les grands défis.

Le prochain gouvernement ne devra donc pas inventer un nouveau modèle pour oublier le précédent.

Il devra réussir ce qui est déjà identifié.

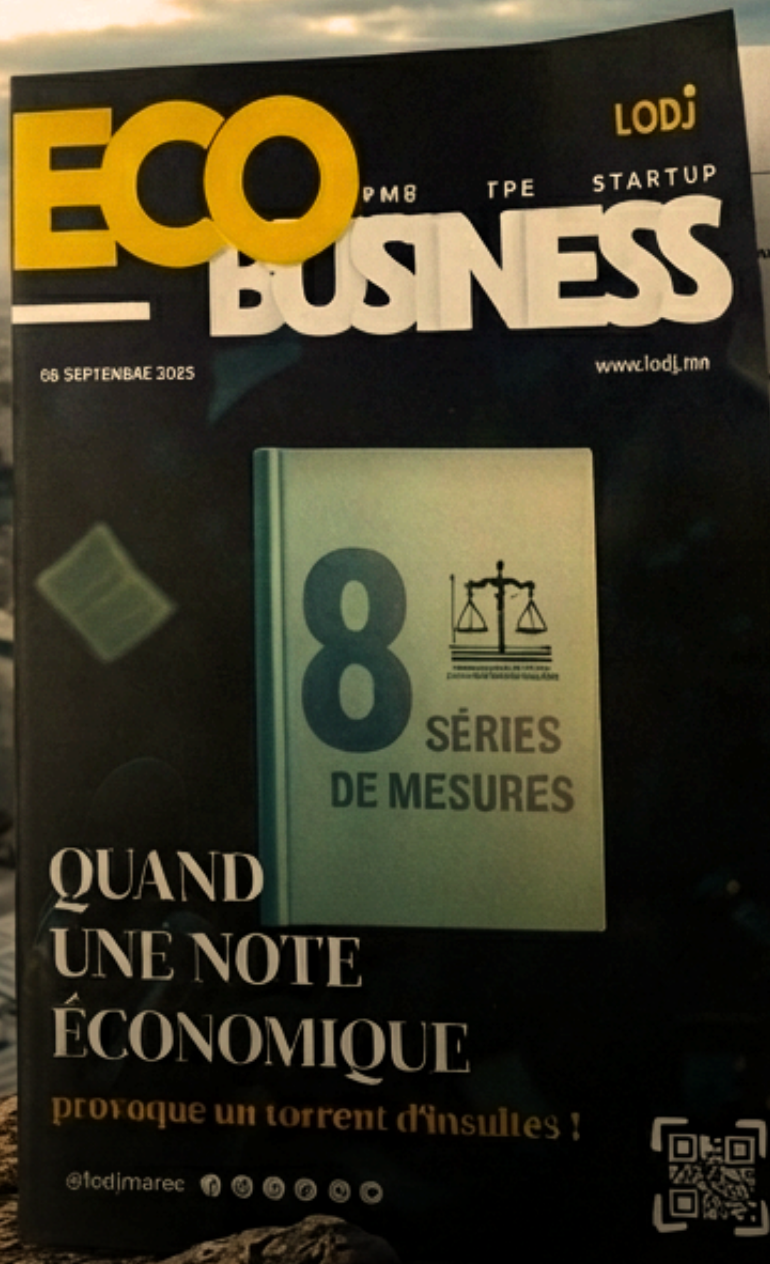
Après les élections, le Maroc n'aura pas seulement besoin d'un programme. Il aura besoin d'un contrat d'exécution.

Car la vraie question ne sera pas : qui promettra le plus ?

Elle sera : qui saura faire ce qui est déjà urgent ?



By Lodj



# LE MONDE EN CHIFFRES

Lisez ECOBUSINESS sur PressPlus et accédez à une analyse approfondie de l'actualité économique marocaine et internationale.

[www.pressplus.ma](http://www.pressplus.ma)

