

OUVRAGE COLLECTIF

MAROC 2031



LE QUINQUENNAT DU DERNIER KILOMÈTRE

Créer la richesse, déconstruire les cercles de décrochage
et transformer le développement en prospérité vécue

LA MISSION
DU PROCHAIN
GOUVERNEMENT
2026-2031



CRÉER
LA RICHESSE



DÉCONSTRUIRE
LES BOUCLES
DE DÉCROCHAGE



TRANSMETTRE
LES RÉSULTATS
AU QUOTIDIEN



RÉTABLIR
LA CONFIANCE



MESURER
LES RÉSULTATS
QUI COMPTENT

Sous la direction de

ADNANE BENCHAKROUN

Vice-président de l'Alliance des Économistes Istiqlaliens

AOÛT 2026

MAROC 2031

LE QUINQUENNAT DU DERNIER KILOMÈTRE

Créer la richesse, déconstruire les cercles de décrochage et transformer le développement en prospérité vécue

Ouvrage collectif sous la direction de

ADNANE BENCHAKROUN

Vice-président de l'Alliance des Économistes Istiqlaliens

Août 2026

Note éditoriale

Ce livre blanc est une contribution de réflexion à la mission du prochain gouvernement marocain pour la période 2026-2031. Il ne prétend pas se substituer aux institutions compétentes ni aux programmes politiques. Il propose une grille systémique fondée sur trois verbes : créer davantage de richesse, déconstruire les boucles qui reproduisent les fragilités, et transmettre les résultats du développement jusqu'à la vie quotidienne du citoyen.

Les données chiffrées sont fondées prioritairement sur les publications disponibles du Haut-Commissariat au Plan, de la Banque mondiale, des institutions marocaines et des opérateurs concernés. Les objectifs 2031 proposés dans les tableaux sont des orientations de politique publique à documenter et à chiffrer définitivement lors de la phase de programmation gouvernementale.

« Cette réflexion s'inscrit dans le cadre des constantes du Royaume, de la Monarchie constitutionnelle, de l'unité nationale et territoriale, et de l'ambition d'une démocratie libérale et sociale attachée à la solidarité, à l'égalité des chances et à la dignité du citoyen. »

Doctrine du livre blanc

CRÉER – DÉCONSTRUIRE – TRANSMETTRE – CONVAINCRE

Richesse → transmission → résultat visible → confiance → projection

Sommaire

PARTIE I – LE NOUVEAU PARADOXE MAROCAIN

1. Le Maroc qui réussit
2. Le Maroc qui attend encore
3. La rupture Gen Z
4. Sebta : le symptôme, pas la maladie

PARTIE II – LES CERCLES VICIEUX À DÉCONSTRUIRE

5. Chômage → découragement → NEET
6. Diplôme → attente → déclassement
7. Informalité → faible productivité → faible revenu
8. Territoire → départ → affaiblissement du territoire
9. Fuite des compétences → fragilisation → nouvelles fuites
10. "Bak sahbi" → contournement → défiance
11. Défiance → retrait → nouvelle défiance
12. Logement cher → dépendance → autonomie retardée
13. Migration → comparaison → nouvelle migration
14. Climat → fragilité territoriale → mobilité
15. Service public insuffisant → privé → dualisation

PARTIE III – LES CERCLES VERTUEUX À ACCÉLÉRER

16. Infrastructure → productivité → investissement
17. Industrie → intégration → innovation
18. Énergie verte → compétitivité → industrie
19. Eau → sécurité → activité économique
20. Phosphates → connaissance → souveraineté
21. Tourisme → territoire → emplois
22. Digital + IA → productivité → exportation
23. IDE → fournisseurs → champions marocains
24. PME → ETI → multinationales marocaines
25. Femmes → emploi → revenu → croissance
26. Investissement public → investissement privé
27. 2030 → image → tourisme → investissement

PARTIE IV – LA CHAÎNE DE TRANSMISSION DE LA PROSPÉRITÉ

28. Pourquoi le ruissellement automatique n'existe pas

PARTIE V — LES SIX DIVIDENDES QUOTIDIENS DU DÉVELOPPEMENT

- 29. Santé : être soigné mieux et plus vite
- 30. Éducation : apprendre pour pouvoir avancer
- 31. Emploi : travailler pour devenir autonome
- 32. Mobilité : rapprocher chaque Marocain de l'opportunité
- 33. Logement : rendre l'autonomie possible
- 34. Qualité de vie : pouvoir vivre bien là où l'on est né

PARTIE VI — LA CONFIANCE : LE QUATRIÈME CAPITAL

- 35. Du service rendu à la confiance retrouvée
- 36. Réhabiliter la méritocratie
- 37. Transformer l'administration en expérience citoyenne
- 38. Le nouveau contrat avec la Gen Z

PARTIE VII — LA VARIABLE TEMPS : GOUVERNER L'IMPATIENCE

- 39. Cinq ans pour gouverner, quinze ans pour transformer
- 40. La promesse différée face à la comparaison instantanée
- 41. Les dividendes intermédiaires
- 42. Les 100 premiers jours : produire les premières preuves

PARTIE VIII — LA MISSION DU GOUVERNEMENT 2026-2031

- 43. Les trois machines : Accélérer — Déconstruire — Transmettre
- 44. Gouverner par les résultats plutôt que par les moyens
- 45. Le tableau de bord du dernier kilomètre

PARTIE IX — LE CONTRAT MAROC 2031

- 46. Dix résultats nationaux mesurables
- 47. Les objectifs territoriaux
- 48. Les objectifs générationnels
- 49. Qui pilote quoi ?
- 50. Le tableau de bord public Maroc 2031

Conclusion générale — Du Maroc qui se transforme au Maroc qui ressent sa transformation

Bibliographie de travail et sources principales

OUVERTURE

Le Maroc au moment du basculement

Le Maroc entre dans une période charnière. Après plus de deux décennies d'investissements, de modernisation des infrastructures, d'industrialisation et d'ouverture internationale, il dispose d'atouts économiques qu'il n'avait jamais réunis avec une telle densité.

Cette transformation est visible, mais elle ne produit pas partout les mêmes effets ni les mêmes perceptions. Une partie de la société vit un paradoxe : le pays progresse, tandis que le sentiment de progrès reste inégalement distribué. La question centrale devient celle de la distance entre la transformation nationale et la trajectoire individuelle.

La prochaine étape du développement ne sera pas seulement celle de l'investissement. Elle sera celle de la transmission : de la richesse vers les revenus, des budgets vers les services, des réformes vers les résultats visibles, du progrès national vers la confiance individuelle.

Ce livre blanc appelle ce défi le dernier kilomètre. Il s'agit de la distance entre un hôpital construit et un patient soigné à temps ; entre une réforme éducative et un élève qui apprend réellement ; entre un investissement industriel et un jeune qui accède à un emploi qualifié ; entre une stratégie territoriale et une ville qui offre davantage d'opportunités.

Trois verbes structurent la réflexion : créer, déconstruire, transmettre. Créer davantage de richesse. Déconstruire les mécanismes qui reproduisent chômage, informalité, défiance, fuite des compétences et déséquilibres territoriaux. Transmettre les résultats sous forme de santé, d'éducation, d'emploi, de mobilité, de logement, d'autonomie et de confiance.

PRÉFACE

2026 : le prochain gouvernement n'hériterait pas du même Maroc

Le prochain gouvernement hériterait d'un Maroc déjà profondément engagé dans une dynamique de modernisation. Les fondations sont là : infrastructures, base industrielle, positionnement stratégique, écosystèmes exportateurs, énergie, grands projets et attractivité.

Le défi n'est donc plus de démontrer que le Maroc peut se transformer. Il est de faire en sorte que cette transformation produise davantage d'effets visibles, plus rapidement et plus largement. Le citoyen ne fréquente pas un budget de la santé : il fréquente un centre de soins. Il ne vit pas une réforme éducative : il vit l'école de ses enfants. Il ne mesure pas la mobilité en kilomètres construits : il mesure le temps perdu ou gagné.

Le prochain gouvernement devra gérer trois missions simultanées : accélérer les cercles vertueux de production de richesse ; déconstruire les boucles qui transforment chômage, découragement, disparités et défiance en vulnérabilités durables ; transmettre la prospérité jusqu'au citoyen.

Il devra aussi gouverner le temps. Produire des résultats visibles à court terme sans sacrifier les réformes de long terme ; accélérer sans improviser ; investir sans gaspiller ; communiquer sans substituer le récit au résultat.

Le Maroc de 2031 ne devra pas seulement être plus puissant. Il devra être plus accessible, plus fluide, plus juste dans ses opportunités et plus crédible dans ses résultats.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le paradoxe marocain : le pays avance plus vite que le sentiment de progrès

Il existe aujourd'hui un paradoxe qu'il serait dangereux de réduire à une opposition entre optimistes et pessimistes. Le Maroc construit, investit, industrialise, exporte et attire des capitaux. Pourtant, l'expérience quotidienne d'une partie des ménages reste marquée par l'attente, l'emploi difficile, les services inégaux, le logement et la pression sur le pouvoir d'achat.

La croissance est indispensable mais elle n'est pas la prospérité. Entre le PIB et la vie quotidienne existe une chaîne : richesse créée, revenus, recettes publiques, budgets, services financés, services délivrés, accès, qualité, satisfaction et confiance. Chaque maillon peut perdre une partie du signal.

Nous préférons donc parler de transmission plutôt que de ruissellement. La prospérité n'est pas automatique : elle doit être organisée. La Gen Z rend cette exigence plus forte encore car elle compare moins sa situation à celle de ses parents qu'à celle de jeunes du monde entier. Elle demande le résultat, le délai, la qualité, l'autonomie et le mérite.

Le prochain gouvernement devra piloter trois machines : accélérer les moteurs productifs ; déconstruire les boucles vicieuses ; transmettre les bénéfices. À ces trois verbes s'ajoute un quatrième : convaincre, non par davantage de communication mais par des preuves suffisamment concrètes pour que la réalité elle-même devienne l'argument.

La mission 2026-2031 peut ainsi se résumer : faire fonctionner ensemble la machine économique et la machine sociale du Maroc, et raccourcir la distance entre investissement et emploi, budget et service, diplôme et autonomie, progrès national et confiance individuelle.

La chaîne centrale

Richesse créée → transmission → résultat visible → confiance → projection

PARTIE I

LE NOUVEAU PARADOXE MAROCAIN

Chapitre 1 – Le Maroc qui réussit

Le Maroc de 2026 dispose de capacités économiques, industrielles, logistiques et institutionnelles sans commune mesure avec celles du début du siècle. Cette réussite est réelle mais doit désormais devenir plus productive, plus diffusée et plus créatrice d'emplois.

Diagnostic

Ports de rang mondial, automobile, aéronautique, phosphates transformés, tourisme, infrastructures, énergies renouvelables et montée de l'investissement composent une base robuste. La croissance 2025 a été la plus forte depuis plus d'une décennie selon la Banque mondiale, tandis que Tanger Med a franchi 11 millions d'EVP.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Infrastructures → attractivité → investissement → industrie → exportation → compétences → attractivité supplémentaire. Le prochain saut doit porter sur le contenu local, la R&D, les PME et la productivité.

Ce chapitre doit être lu sans triomphalisme ni déclinisme. La question utile est de savoir où se situe la chaîne causale et quelle décision publique peut modifier son rendement. Le prochain gouvernement devra accepter de publier les écarts, de distinguer les situations territoriales et de mesurer ce qui change réellement pour l'usager.

Décisions structurantes

- Faire du taux d'intégration locale un indicateur majeur de politique industrielle.
- Convertir l'investissement public en multiplicateur d'investissement privé.
- Traiter 2030 comme accélérateur de productivité après l'événement, pas comme une fin.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Le Maroc qui réussit ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Valeur ajoutée locale	Hausse continue par filière
Investissement privé induit	Mesuré par dirham public
Emplois productifs	Croissance plus rapide que la population active

Chapitre 2 – Le Maroc qui attend encore

La réussite nationale coexiste avec une expérience quotidienne plus lente : chômage des jeunes, difficultés d'autonomie, disparités territoriales, services publics inégaux et pouvoir d'achat sous pression.

Diagnostic

Le chômage national a reculé à 13 % en 2025, mais celui des 15-24 ans a atteint 37,2 %. Les diplômés et les femmes restent fortement exposés. Le problème est moins l'absence totale de progrès que la faible vitesse de transmission de ce progrès vers certains publics et territoires.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Croissance sans accès → frustration relative → défiance → retrait ou départ. Une infrastructure peut exister sans être utilisable si le transport, la compétence ou le coût d'accès font défaut.

Ce chapitre doit être lu sans triomphalisme ni déclinisme. La question utile est de savoir où se situe la chaîne causale et quelle décision publique peut modifier son rendement. Le prochain gouvernement devra accepter de publier les écarts, de distinguer les situations territoriales et de mesurer ce qui change réellement pour l'usager.

Décisions structurantes

- Mesurer l'usage et non seulement l'offre.
- Territorialiser les services et les bassins d'emploi.
- Faire de l'autonomie des jeunes un résultat transversal des politiques publiques.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Le Maroc qui attend encore ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Délai premier emploi	Réduction annuelle
Temps d'accès aux soins	Mesure territoriale publique
Effort logement/revenu	Suivi jeunes actifs

Chapitre 3 – La rupture Gen Z

La Gen Z ne mesure plus le progrès à partir des pénuries d'hier mais à partir de la qualité, du délai, du mérite et de la comparaison mondiale.

Diagnostic

Le smartphone mondialise les références. Une amélioration absolue peut donc être vécue comme insuffisante si les attentes augmentent plus vite. Le numérique accélère aussi la circulation des preuves, des critiques et des mobilisations.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Progrès objectif + attentes plus rapides → frustration possible. Promesse longue + comparaison instantanée → impatience. La réponse n'est pas la communication mais la preuve vérifiable.

Ce chapitre doit être lu sans triomphalisme ni déclinisme. La question utile est de savoir où se situe la chaîne causale et quelle décision publique peut modifier son rendement. Le prochain gouvernement devra accepter de publier les écarts, de distinguer les situations territoriales et de mesurer ce qui change réellement pour l'utilisateur.

Décisions structurantes

- Créer des indicateurs citoyens simples et publics.
- Produire des dividendes intermédiaires à 6, 18, 36 et 60 mois.
- Adapter en continu formation et emploi aux ruptures technologiques, notamment l'IA.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « La rupture Gen Z ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Délai de service	Publié et opposable
Compétence réelle	Mesurée, pas seulement scolarisation
Autonomie jeunes	Indicateur transversal

Chapitre 4 – Sebta : le symptôme, pas la maladie

Sebta rend visible une équation plus large : aspiration, comparaison, opportunités perçues et capacité de projection. La frontière traite le flux, pas l'ensemble des causes.

Diagnostic

Le désir d'émigration est plus élevé chez les jeunes que dans les générations plus âgées. Mais vouloir partir ne signifie ni rejeter son pays ni être pauvre : les motivations combinent revenus, carrière, autonomie, mérite, expérience internationale et réseaux diasporiques.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Migration → réseau → information → coût du départ réduit → nouvelle migration. Réussite visible en ligne → comparaison → attractivité migratoire. Le mécanisme peut fonctionner même lorsque le pays progresse.

Ce chapitre doit être lu sans triomphalisme ni déclinisme. La question utile est de savoir où se situe la chaîne causale et quelle décision publique peut modifier son rendement. Le prochain gouvernement devra accepter de publier les écarts, de distinguer les situations territoriales et de mesurer ce qui change réellement pour l'usager.

Décisions structurantes

- Renforcer le choix de rester sans entraver la mobilité.
- Faire du premier emploi, du logement et du transport des politiques indirectes de projection.
- Transformer la fuite des compétences en circulation des compétences.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Sebta : le symptôme, pas la maladie ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Partir / revenir / rester	Trois trajectoires rendues possibles
Mobilité talents	Diaspora connectée
Opportunités territoriales	Mesure par bassin de vie

PARTIE II

LES CERCLES VICIEUX À DÉCONSTRUIRE

Chapitre 5 – Chômage → découragement → NEET

Le chômage doit être lu comme un processus : l'attente prolongée peut faire perdre expérience, réseau, confiance et finalement éloigner durablement du marché du travail.

Diagnostic

Environ un jeune sur trois de 15 à 29 ans est NEET selon le HCP, avec une forte exposition des jeunes femmes. Le premier emploi est une infrastructure sociale : il produit revenu, expérience et réseau.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Pas d'emploi → pas d'expérience → employabilité affaiblie → découragement → retrait → éloignement supplémentaire.

Déconstruire une boucle ne signifie pas supprimer un symptôme par décret. Il faut intervenir sur le maillon qui entretient le mécanisme. Une réponse ponctuelle peut soulager sans transformer ; une réponse systémique modifie les incitations, le temps, l'accès et la capacité de rebond.

Décisions structurantes

- Créer une garantie de première expérience.
- Suivre les parcours dans les douze premiers mois de sortie du système éducatif.
- Segmenter les NEET et agir par obstacle réel : mobilité, garde, compétence, information, santé sociale ou territoire.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Chômage → découragement → NEET ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Délai diplôme-première expérience	Réduction forte
Sorties de NEET	Flux annuel public
Maintien en emploi	À 12 et 24 mois

Chapitre 6 – Diplôme → attente → déclassement

Le diplôme doit redevenir une promesse crédible de progression, sans être présenté comme une garantie automatique de poste.

Diagnostic

Le chômage des diplômés reste élevé. L'écart entre filières, compétences demandées et réalités du marché nourrit attente, déclassement et parfois sentiment d'inutilité des études.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Diplôme → attente → emploi en dessous des attentes ou inactivité → dévalorisation du diplôme → moindre motivation éducative.

Déconstruire une boucle ne signifie pas supprimer un symptôme par décret. Il faut intervenir sur le maillon qui entretient le mécanisme. Une réponse ponctuelle peut soulager sans transformer ; une réponse systémique modifie les incitations, le temps, l'accès et la capacité de rebond.

Décisions structurantes

- Publier l'insertion par filière et établissement.
- Généraliser alternance, stages encadrés et certifications de compétences.
- Financer la reconversion courte plutôt que l'accumulation de diplômes sans débouché.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Diplôme → attente → déclassement ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Insertion à 6/12 mois	Par filière
Salaire d'entrée	Suivi cohorte
Part formations en alternance	Hausse continue

Chapitre 7 – Informalité → faible productivité → faible revenu

L'informel est souvent une solution individuelle rationnelle mais peut devenir un piège collectif de faible productivité, faible protection et faible capacité d'investissement.

Diagnostic

Une part importante de l'activité reste informelle, notamment dans le commerce, les services et certains métiers. La formalisation punitive peut détruire des revenus ; l'enjeu est de rendre le formel plus avantageux.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Informel → faibles marges → faible investissement → faible productivité → faible revenu → maintien dans l'informel.

Déconstruire une boucle ne signifie pas supprimer un symptôme par décret. Il faut intervenir sur le maillon qui entretient le mécanisme. Une réponse ponctuelle peut soulager sans transformer ; une réponse systémique modifie les incitations, le temps, l'accès et la capacité de rebond.

Décisions structurantes

- Créer des seuils simples de formalisation et une fiscalité progressive.
- Associer protection sociale, paiement numérique et accès au financement à l'entrée dans le formel.
- Accompagner les très petites entreprises vers la comptabilité, le digital et l'achat groupé.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Informalité → faible productivité → faible revenu ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
TPE formalisées	Flux net annuel
Productivité TPE	Progression réelle
Couverture sociale	Hausse parmi indépendants

Chapitre 8 – Territoire → départ → affaiblissement du territoire

La géographie des opportunités peut s'auto-dégrader : le départ des jeunes qualifiés réduit la masse critique économique et sociale d'un territoire.

Diagnostic

Les métropoles concentrent emplois, universités, soins spécialisés et culture. Les villes moyennes et zones rurales peuvent perdre leurs jeunes les plus mobiles, aggravant la difficulté d'attirer entreprises et services.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Faible attractivité → départ des compétences → moins d'entreprises et de services → attractivité encore plus faible.

Déconstruire une boucle ne signifie pas supprimer un symptôme par décret. Il faut intervenir sur le maillon qui entretient le mécanisme. Une réponse ponctuelle peut soulager sans transformer ; une réponse systémique modifie les incitations, le temps, l'accès et la capacité de rebond.

Décisions structurantes

- Créer des contrats territoriaux de prospérité.
- Organiser transports régionaux et connexions numériques comme accès à l'emploi.
- Spécialiser les territoires autour d'avantages réels plutôt que copier les mêmes zones d'activité.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Territoire → départ → affaiblissement du territoire ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Jeunes qualifiés restant/revenant	Suivi régional
Temps vers bassin d'emploi	Réduction
Créations d'entreprises locales	Hausse hors métropoles

Chapitre 9 – Fuite des compétences → fragilisation → nouvelles fuites

L'objectif n'est pas de fermer la mobilité mais d'empêcher qu'elle vide durablement des secteurs critiques.

Diagnostic

Médecins, ingénieurs, chercheurs et talents numériques peuvent trouver à l'étranger de meilleurs revenus ou environnements de travail. Dans certains métiers, le départ renchérit la charge de ceux qui restent et alimente de nouvelles intentions de départ.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Départ → capacité locale réduite → conditions de travail plus dures → attractivité moindre → nouveaux départs. À inverser par circulation des compétences.

Déconstruire une boucle ne signifie pas supprimer un symptôme par décret. Il faut intervenir sur le maillon qui entretient le mécanisme. Une réponse ponctuelle peut soulager sans transformer ; une réponse systémique modifie les incitations, le temps, l'accès et la capacité de rebond.

Décisions structurantes

- Créer des contrats de retour et de mobilité circulaire.
- Associer diaspora scientifique et technique aux projets nationaux.
- Améliorer environnement de travail, équipement, carrière et reconnaissance dans les secteurs critiques.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Fuite des compétences → fragilisation → nouvelles fuites ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Taux de rétention secteurs critiques	Amélioration
Retours / missions diaspora	Hausse
Temps de vacance postes critiques	Réduction

Chapitre 10 – “Bak sahbi” → contournement → défiance

Lorsque la relation personnelle semble plus efficace que la procédure, le contournement devient rationnel et finit par affaiblir la procédure elle-même.

Diagnostic

Le problème combine favoritisme réel, perception, complexité et manque de prévisibilité. Une procédure opaque produit une demande d’intermédiation même sans corruption directe.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Procédure imprévisible → intermédiaire → succès perçu grâce à la relation → confirmation de la nécessité de la relation → défiance accrue.

Déconstruire une boucle ne signifie pas supprimer un symptôme par décret. Il faut intervenir sur le maillon qui entretient le mécanisme. Une réponse ponctuelle peut soulager sans transformer ; une réponse systémique modifie les incitations, le temps, l’accès et la capacité de rebond.

Décisions structurantes

- Rendre les délais publics et traçables.
- Publier critères, files d’attente et décisions anonymisées lorsque possible.
- Créer des voies de recours simples et des audits d’équité.

Résultat visible pour le citoyen

À l’horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « “Bak sahbi” → contournement → défiance ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Délai administratif	Médian et 90e percentile
Recours résolus	Délai public
Satisfaction usager	Par service

Chapitre 11 – Défiance → retrait → nouvelle défiance

La confiance n'est pas un supplément moral : elle réduit les coûts de transaction et rend les politiques publiques plus efficaces.

Diagnostic

Lorsque les promesses sont jugées déconnectées des résultats, le citoyen peut se retirer de la participation, contourner la procédure ou chercher une solution privée. Cette fragmentation réduit la qualité de la médiation publique.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Promesse non tenue → défiance → retrait → faible remontée des besoins → politiques moins ajustées → nouvelle défiance.

Déconstruire une boucle ne signifie pas supprimer un symptôme par décret. Il faut intervenir sur le maillon qui entretient le mécanisme. Une réponse ponctuelle peut soulager sans transformer ; une réponse systémique modifie les incitations, le temps, l'accès et la capacité de rebond.

Décisions structurantes

- Limiter le nombre de promesses et publier leur avancement.
- Organiser la remontée d'expérience usager.
- Rendre visibles les corrections et les échecs autant que les réussites.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Défiance → retrait → nouvelle défiance ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Promesses tracées	100 % des engagements majeurs
Satisfaction services	Publication régulière
Participation consultations	Diversification des publics

Chapitre 12 – Logement cher → dépendance → autonomie retardée

Le logement est un maillon économique de l'autonomie, pas uniquement un secteur de construction.

Diagnostic

Dans les grands bassins d'emploi, le coût de location peut absorber une part élevée du salaire d'entrée. Le jeune travaille mais reste dépendant de sa famille, retarde mobilité, couple et projets.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Salaire faible / loyer élevé → dépendance → projets retardés → frustration → mobilité forcée ou départ.

Déconstruire une boucle ne signifie pas supprimer un symptôme par décret. Il faut intervenir sur le maillon qui entretient le mécanisme. Une réponse ponctuelle peut soulager sans transformer ; une réponse systémique modifie les incitations, le temps, l'accès et la capacité de rebond.

Décisions structurantes

- Développer location intermédiaire et résidences jeunes actifs.
- Relier politique foncière, transport et emploi.
- Créer des observatoires locaux des loyers et de l'effort logement.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Logement cher → dépendance → autonomie retardée ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Effort logement/revenu	Réduction jeunes actifs
Offre locative intermédiaire	Hausse
Distance logement-emploi	Réduction moyenne

Chapitre 13 – Migration → comparaison → nouvelle migration

Les réseaux migratoires créent leur propre infrastructure sociale et réduisent le coût du départ suivant.

Diagnostic

La diaspora transmet information, hébergement, contacts et récits de réussite. Les réseaux sociaux amplifient les signes visibles de réussite et sous-exposent les coûts.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Départ → réseau → réussite visible → comparaison → nouveau départ.

Déconstruire une boucle ne signifie pas supprimer un symptôme par décret. Il faut intervenir sur le maillon qui entretient le mécanisme. Une réponse ponctuelle peut soulager sans transformer ; une réponse systémique modifie les incitations, le temps, l'accès et la capacité de rebond.

Décisions structurantes

- Valoriser aussi les trajectoires de retour et de réussite locale.
- Faciliter l'investissement diaspora et la mobilité circulaire.
- Renforcer l'information fiable sur les parcours migratoires légaux et les opportunités nationales.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Migration → comparaison → nouvelle migration ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Retours entrepreneuriaux	Hausse
Investissements diaspora productifs	Part croissante
Mobilité légale	Voies renforcées

Chapitre 14 – Climat → fragilité territoriale → mobilité

Le stress hydrique et agricole peut d'abord accélérer les mobilités internes, puis accroître la pression urbaine sur logement, emploi et services.

Diagnostic

Le Maroc est exposé à la sécheresse récurrente. Les projections de migration climatique concernent largement des déplacements internes. Il faut éviter le raccourci automatique vers l'émigration internationale.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Stress hydrique → revenu rural fragile → mobilité interne → pression urbaine → vulnérabilité supplémentaire.

Déconstruire une boucle ne signifie pas supprimer un symptôme par décret. Il faut intervenir sur le maillon qui entretient le mécanisme. Une réponse ponctuelle peut soulager sans transformer ; une réponse systémique modifie les incitations, le temps, l'accès et la capacité de rebond.

Décisions structurantes

- Créer des emplois d'adaptation climatique dans les territoires.
- Accélérer efficacité hydrique, réutilisation et agriculture adaptée.
- Planifier l'urbanisation des zones d'accueil.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Climat → fragilité territoriale → mobilité ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Productivité hydrique	Hausse
Emplois verts territoriaux	Création nette
Pression services villes d'accueil	Suivi anticipé

Chapitre 15 – Service public insuffisant → privé → dualisation

Lorsque les catégories solvables quittent le service public, le risque est de produire deux expériences sociales du même pays.

Diagnostic

École, santé et mobilité peuvent se dualiser entre solutions publiques et privées. Le choix privé est rationnel pour le ménage, mais peut réduire la pression collective pour améliorer le service commun.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Service public insuffisant → sortie vers le privé → moindre expérience partagée → pression réformatrice affaiblie → service public moins attractif.

Déconstruire une boucle ne signifie pas supprimer un symptôme par décret. Il faut intervenir sur le maillon qui entretient le mécanisme. Une réponse ponctuelle peut soulager sans transformer ; une réponse systémique modifie les incitations, le temps, l'accès et la capacité de rebond.

Décisions structurantes

- Fixer des standards universels de service.
- Mesurer qualité et délais par établissement.
- Assurer une mixité suffisante et une offre publique attractive.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Service public insuffisant → privé → dualisation ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Écart public/privé	Réduction sur résultats clés
Délais service public	Convergence territoriale
Satisfaction classes moyennes	Hausse

PARTIE III

LES CERCLES VERTUEUX À ACCÉLÉRER

Chapitre 16 – Infrastructure → productivité → investissement

L'infrastructure devient productive lorsqu'elle réduit durablement le coût de produire, circuler et investir.

Diagnostic

Le Maroc possède un capital logistique important. Le défi 2026-2031 est de connecter ports, rail, routes, aéroports, eau, énergie et numérique aux territoires et aux PME.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Infrastructure → coûts réduits → attractivité → investissement → activité → recettes → nouvelle infrastructure.

Accélérer un cercle vertueux exige de préserver les équilibres macroéconomiques tout en augmentant la productivité. Le critère central n'est pas la dépense engagée mais la valeur supplémentaire durable créée au Maroc, la densité d'entreprises locales et la qualité des emplois générés.

Décisions structurantes

- Évaluer chaque grand projet par son impact de productivité après 2030.
- Prioriser connexions de dernier kilomètre vers zones productives.
- Ouvrir davantage les données d'usage et de performance.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Infrastructure → productivité → investissement ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Temps logistique	Réduction
Coût transport marchandises	Baisse relative
Investissement privé induit	Hausse

Chapitre 17 – Industrie → intégration → innovation

Après avoir attiré l'usine, le Maroc doit augmenter la part de valeur conçue, fabriquée et détenue localement.

Diagnostic

Automobile, aéronautique, électronique, chimie et batteries offrent une base. La concurrence future portera sur ingénierie, logiciel, propriété intellectuelle, fournisseurs locaux et productivité énergétique.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Industrie → fournisseurs → volumes → compétences → R&D → montée en gamme → nouvelle industrie.

Accélérer un cercle vertueux exige de préserver les équilibres macroéconomiques tout en augmentant la productivité. Le critère central n'est pas la dépense engagée mais la valeur supplémentaire durable créée au Maroc, la densité d'entreprises locales et la qualité des emplois générés.

Décisions structurantes

- Contrats de filière avec objectifs d'intégration et R&D.
- Financement de l'industrialisation des PME fournisseurs.
- Achats locaux compétitifs et certification accélérée.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Industrie → intégration → innovation ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Taux intégration locale	Par filière
Dépenses R&D industrielle	Hausse
PME fournisseurs exportatrices	Croissance

Chapitre 18 – Énergie verte → compétitivité → industrie

Le véritable avantage n'est pas de vendre du soleil, mais de vendre des produits industriels fabriqués avec une énergie bas carbone compétitive.

Diagnostic

Le solaire et l'éolien, associés à l'interconnexion et au stockage, peuvent réduire l'empreinte carbone et attirer des industries exposées aux mécanismes carbone internationaux.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Renouvelables → énergie compétitive → industrie verte → exportations → devises → nouvelles capacités.

Accélérer un cercle vertueux exige de préserver les équilibres macroéconomiques tout en augmentant la productivité. Le critère central n'est pas la dépense engagée mais la valeur supplémentaire durable créée au Maroc, la densité d'entreprises locales et la qualité des emplois générés.

Décisions structurantes

- Accélérer réseaux, stockage et accès industriel à l'énergie verte.
- Prioriser l'usage domestique productif avant l'export brut d'électrons.
- Développer hydrogène et dérivés là où l'équation économique est robuste.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Énergie verte → compétitivité → industrie ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Coût énergie industrielle verte	Compétitif régionalement
Part renouvelable industrie	Hausse
Exportations bas carbone	Suivi spécifique

Chapitre 19 – Eau → sécurité → activité économique

L'eau devient une infrastructure économique centrale : sans sécurisation hydrique, agriculture, villes et industrie entrent en concurrence.

Diagnostic

Dessalement, interconnexions, réutilisation et économies d'eau sont déjà engagés. La prochaine étape est de piloter la valeur créée par mètre cube.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Sécurité hydrique → continuité économique → investissement → revenus → capacité à financer l'eau.

Accélérer un cercle vertueux exige de préserver les équilibres macroéconomiques tout en augmentant la productivité. Le critère central n'est pas la dépense engagée mais la valeur supplémentaire durable créée au Maroc, la densité d'entreprises locales et la qualité des emplois générés.

Décisions structurantes

- Généraliser comptabilité de l'eau par bassin.
- Tarifier intelligemment les usages productifs sans fragiliser l'accès essentiel.
- Réutiliser massivement les eaux usées traitées pour espaces verts et usages adaptés.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Eau → sécurité → activité économique ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Valeur ajoutée/m ³	Hausse
Pertes réseaux	Baisse
Réutilisation eaux traitées	Hausse forte

Chapitre 20 – Phosphates → connaissance → souveraineté

OCP montre comment une ressource peut devenir plateforme technologique, agronomique et énergétique.

Diagnostic

L'enjeu dépasse l'extraction : engrais spécialisés, agronomie, data, eau, ammoniac vert et partenariats africains permettent de capter davantage de valeur.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Ressource → transformation → science → services → souveraineté → nouveaux marchés.

Accélérer un cercle vertueux exige de préserver les équilibres macroéconomiques tout en augmentant la productivité. Le critère central n'est pas la dépense engagée mais la valeur supplémentaire durable créée au Maroc, la densité d'entreprises locales et la qualité des emplois générés.

Décisions structurantes

- Accroître R&D agronomique et industrialisation des solutions.
- Connecter OCP aux startups et PME technologiques.
- Faire du Maroc une plateforme de sécurité alimentaire africaine.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Phosphates → connaissance → souveraineté ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Valeur par tonne	Hausse
Brevets/solutions agritech	Croissance
Part services/solutions	Hausse

Chapitre 21 – Tourisme → territoire → emplois

Le tourisme n'est vraiment inclusif que si la dépense du visiteur irrigue un tissu local dense.

Diagnostic

Le Maroc a approché 20 millions de visiteurs en 2025 et vise 26 millions à l'horizon 2030. Le prochain défi est la valeur par visiteur et sa distribution territoriale.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Visiteur → nuitée → restauration → mobilité → artisanat → loisirs → emploi local → meilleure offre → nouveau visiteur.

Accélérer un cercle vertueux exige de préserver les équilibres macroéconomiques tout en augmentant la productivité. Le critère central n'est pas la dépense engagée mais la valeur supplémentaire durable créée au Maroc, la densité d'entreprises locales et la qualité des emplois générés.

Décisions structurantes

- Mesurer la dépense locale par destination.
- Développer tourisme rural, nature, culture et divertissement.
- Professionnaliser petites entreprises touristiques et plateformes de réservation locales.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Tourisme → territoire → emplois ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Dépense/visiteur	Hausse
Durée moyenne séjour	Hausse
Part hors pôles majeurs	Progression

Chapitre 22 – Digital + IA → productivité → exportation

Le Maroc doit passer d'un modèle d'offshoring sensible au coût du travail à un modèle de services numériques augmentés par l'IA.

Diagnostic

L'IA automatise des tâches de premier niveau mais augmente la productivité de développeurs, designers, analystes et services professionnels. La valeur se déplace vers expertise, propriété intellectuelle et intégration.

La boucle à comprendre

Mécanisme

IA → productivité → services exportables → revenus qualifiés → talents → entreprises technologiques.

Accélérer un cercle vertueux exige de préserver les équilibres macroéconomiques tout en augmentant la productivité. Le critère central n'est pas la dépense engagée mais la valeur supplémentaire durable créée au Maroc, la densité d'entreprises locales et la qualité des emplois générés.

Décisions structurantes

- Former à l'IA appliquée dans toutes les filières.
- Soutenir logiciels exportables, cybersécurité, data et cloud.
- Réorienter l'offshoring vers des tâches à plus forte valeur.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Digital + IA → productivité → exportation ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Export services numériques	Hausse rapide
Productivité par salarié	Progression
Startups exportatrices	Croissance

Chapitre 23 – IDE → fournisseurs → champions marocains

Un IDE est pleinement productif lorsqu'il crée autour de lui des fournisseurs capables ensuite d'exporter sans lui.

Diagnostic

Les grands groupes apportent volumes, normes et marchés. Les PME locales ont besoin de capital, certification et management pour entrer dans les chaînes de valeur.

La boucle à comprendre

Mécanisme

IDE → commande → fournisseur marocain → compétence → export autonome → ETI → champion national.

Accélérer un cercle vertueux exige de préserver les équilibres macroéconomiques tout en augmentant la productivité. Le critère central n'est pas la dépense engagée mais la valeur supplémentaire durable créée au Maroc, la densité d'entreprises locales et la qualité des emplois générés.

Décisions structurantes

- Créer programmes de supplier development par filière.
- Financer certification et machines des PME.
- Mesurer le contenu local net plutôt que le seul montant d'IDE.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « IDE → fournisseurs → champions marocains ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Fournisseurs locaux certifiés	Hausse
Exportations PME industrielles	Croissance
ETI marocaines	Nombre en hausse

Chapitre 24 – PME → ETI → multinationales marocaines

Le changement de catégorie économique exige davantage d'entreprises marocaines capables de franchir les seuils de taille.

Diagnostic

Le tissu est riche en TPE mais manque d'ETI comparativement aux économies plus productives. Les obstacles concernent financement, gouvernance, commande, management et internationalisation.

La boucle à comprendre

Mécanisme

PME → investissement → productivité → marché → gouvernance → ETI → export → multinationale.

Accélérer un cercle vertueux exige de préserver les équilibres macroéconomiques tout en augmentant la productivité. Le critère central n'est pas la dépense engagée mais la valeur supplémentaire durable créée au Maroc, la densité d'entreprises locales et la qualité des emplois générés.

Décisions structurantes

- Créer un statut de croissance pour les entreprises qui franchissent des seuils.
- Développer capital-développement et transmission d'entreprise.
- Accompagner l'internationalisation en Afrique et en Europe.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « PME → ETI → multinationales marocaines ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
PME devenues ETI	Flux annuel
Capital-développement	Montants mobilisés
CA international entreprises marocaines	Hausse

Chapitre 25 – Femmes → emploi → revenu → croissance

La faible participation économique des femmes constitue l'un des plus grands gisements de croissance et de revenu familial.

Diagnostic

Le chômage féminin est élevé et l'inactivité encore plus importante. Les obstacles mêlent transport, garde d'enfants, territoire, normes et qualité de l'emploi.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Emploi féminin → second revenu → consommation/épargne → capital humain → croissance → nouveaux emplois.

Accélérer un cercle vertueux exige de préserver les équilibres macroéconomiques tout en augmentant la productivité. Le critère central n'est pas la dépense engagée mais la valeur supplémentaire durable créée au Maroc, la densité d'entreprises locales et la qualité des emplois générés.

Décisions structurantes

- Crèches et garde abordable autour des bassins d'emploi.
- Transport sûr et fiable.
- Incitations ciblées aux secteurs capables d'offrir carrières et progression.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Femmes → emploi → revenu → croissance ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Taux activité femmes	Hausse continue
Écart salaire/emploi	Réduction
Garde d'enfants accessible	Couverture accrue

Chapitre 26 — Investissement public → investissement privé

Le dirham public doit devenir un catalyseur, pas une fin en soi.

Diagnostic

La croissance récente a été fortement portée par l'investissement public. À moyen terme, la soutenabilité exige davantage de capital privé et d'entreprises créatrices d'emplois.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Investissement public → infrastructure/réduction du risque → investissement privé → emplois → fiscalité → nouvelle capacité publique.

Accélérer un cercle vertueux exige de préserver les équilibres macroéconomiques tout en augmentant la productivité. Le critère central n'est pas la dépense engagée mais la valeur supplémentaire durable créée au Maroc, la densité d'entreprises locales et la qualité des emplois générés.

Décisions structurantes

- Évaluer effet de levier privé de chaque grand programme.
- Simplifier foncier, autorisations et concurrence.
- Développer PPP quand le risque est correctement réparti.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Investissement public → investissement privé ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
DH privé / DH public	Ratio par programme
Délai investissement	Réduction
Part investissement privé	Hausse

Chapitre 27 – 2030 → image → tourisme → investissement

Les grands événements ne créent de valeur durable que si l'infrastructure, la marque et l'organisation restent productives après l'événement.

Diagnostic

2030 accélère stades, aéroports, rail, hôtellerie, mobilité et rénovation urbaine. Le risque est l'actif sous-utilisé ; l'opportunité est l'effet de marque et de productivité.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Événement → exposition mondiale → tourisme/IDE → recettes → investissement → marque renforcée.

Accélérer un cercle vertueux exige de préserver les équilibres macroéconomiques tout en augmentant la productivité. Le critère central n'est pas la dépense engagée mais la valeur supplémentaire durable créée au Maroc, la densité d'entreprises locales et la qualité des emplois générés.

Décisions structurantes

- Préparer dès 2026 l'usage post-2030 de chaque équipement.
- Mesurer l'impact image, lignes aériennes et investissement.
- Transformer les villes hôtes en vitrines de service public et mobilité.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « 2030 → image → tourisme → investissement ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Utilisation post-2030	Plan obligatoire
Nouvelles liaisons aériennes	Hausse
IDE attribuable à visibilité	Suivi

PARTIE IV

LA CHAÎNE DE TRANSMISSION DE LA PROSPÉRITÉ

Chapitre 28 – Pourquoi le ruissellement automatique n'existe pas

La richesse ne se diffuse pas spontanément : elle traverse une chaîne d'institutions, de budgets, de personnels et d'usages où des pertes peuvent survenir.

Diagnostic

Le débat public confond souvent moyens et résultats. Construire, recruter ou budgéter est nécessaire mais ne garantit ni accès, ni qualité, ni satisfaction.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Richesse créée → recettes → budget → service financé → service délivré → service accessible → qualité → confiance. Chaque flèche est un risque de fuite.

La transmission est une politique en soi. Elle oblige à suivre non seulement les ressources engagées mais la transformation de ces ressources en accès, en qualité et en confiance. Le dernier kilomètre est précisément la zone où les bonnes stratégies peuvent perdre une part importante de leur impact.

Décisions structurantes

- Cartographier les pertes de transmission par politique.
- Publier indicateurs de résultat usager en plus des moyens.
- Créer une revue interministérielle du dernier kilomètre.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Pourquoi le ruissellement automatique n'existe pas ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Taux conversion budget-résultat	Mesuré
Délais usager	Publication
Écarts territoriaux	Réduction

PARTIE V

LES SIX DIVIDENDES QUOTIDIENS DU DÉVELOPPEMENT

Chapitre 29 – Santé : être soigné mieux et plus vite

Le résultat sanitaire que comprend le citoyen est l'accès effectif au bon soin dans un délai acceptable.

Diagnostic

La couverture médicale s'élargit mais l'offre reste contrainte par ressources humaines, répartition territoriale, parcours et capacité hospitalière.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Couverture sans offre → attente → recours au privé ou renoncement → défiance. À inverser par soins primaires, ressources et pilotage des délais.

Le dividende quotidien doit être compréhensible sans expertise technique. Il doit correspondre à une expérience répétée : attendre moins, apprendre mieux, se déplacer plus vite, se loger à un coût supportable, travailler dans de meilleures conditions ou profiter d'un cadre de vie plus agréable.

Décisions structurantes

- Publier délais par spécialité et territoire.
- Renforcer soins primaires et médecine familiale.
- Planifier ressources humaines avec incitations territoriales.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Santé : être soigné mieux et plus vite ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Délai rendez-vous	Réduction
Temps urgence	Suivi
Dépenses directes ménages	Baisse relative

Chapitre 30 – Éducation : apprendre pour pouvoir avancer

La réussite éducative doit être mesurée par ce que l'élève sait réellement faire et par la capacité du système à transformer cet apprentissage en trajectoire.

Diagnostic

L'accès s'est élargi, notamment au préscolaire, mais les apprentissages fondamentaux restent fragiles. L'enjeu est de généraliser les méthodes qui produisent des progrès mesurables.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Faible apprentissage → difficulté collège → décrochage → faible qualification → emploi fragile.

Le dividende quotidien doit être compréhensible sans expertise technique. Il doit correspondre à une expérience répétée : attendre moins, apprendre mieux, se déplacer plus vite, se loger à un coût supportable, travailler dans de meilleures conditions ou profiter d'un cadre de vie plus agréable.

Décisions structurantes

- Mesurer lecture, mathématiques et sciences chaque année sur échantillons robustes.
- Soutenir enseignants par formation et ressources plutôt que seulement contrôle.
- Relier orientation, formation pro et besoins territoriaux.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Éducation : apprendre pour pouvoir avancer ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Lecture à 10 ans	Forte amélioration
Décrochage	Baisse
Insertion filières	Publication

Chapitre 31 – Emploi : travailler pour devenir autonome

Un emploi n'achève son rôle social que lorsqu'il permet revenu, progression et capacité de projet.

Diagnostic

Les indicateurs de création brute ne disent ni durée, ni salaire, ni stabilité. L'objectif est une trajectoire de progression.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Emploi fragile → revenu insuffisant → dépendance → faible consommation/épargne → frustration.

Le dividende quotidien doit être compréhensible sans expertise technique. Il doit correspondre à une expérience répétée : attendre moins, apprendre mieux, se déplacer plus vite, se loger à un coût supportable, travailler dans de meilleures conditions ou profiter d'un cadre de vie plus agréable.

Décisions structurantes

- Suivre qualité de l'emploi et progression salariale.
- Développer négociation de compétences et formation continue.
- Réduire les coûts de mobilité et logement qui annulent le gain salarial.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Emploi : travailler pour devenir autonome ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Revenu réel jeunes actifs	Hausse
Stabilité à 24 mois	Amélioration
Accès logement	Hausse

Chapitre 32 – Mobilité : rapprocher chaque Marocain de l'opportunité

Le transport est une politique d'égalité des chances : il détermine la taille réelle du bassin d'emploi, d'étude et de soins accessible.

Diagnostic

Les grandes infrastructures coexistent avec des difficultés de transport quotidien. Les femmes, jeunes et périphéries sont particulièrement sensibles au coût et à la fiabilité.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Transport insuffisant → opportunité inaccessible → chômage/décrochage → dépendance territoriale.

Le dividende quotidien doit être compréhensible sans expertise technique. Il doit correspondre à une expérience répétée : attendre moins, apprendre mieux, se déplacer plus vite, se loger à un coût supportable, travailler dans de meilleures conditions ou profiter d'un cadre de vie plus agréable.

Décisions structurantes

- Plans de mobilité par bassin d'emploi.
- Intégration tarifaire et information temps réel.
- Priorité aux liaisons domicile-zone d'activité et aux zones rurales.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Mobilité : rapprocher chaque Marocain de l'opportunité ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Temps trajet quotidien	Réduction
Coût transport/revenu	Baisse
Population à <45 min d'un bassin d'emploi	Hausse

Chapitre 33 – Logement : rendre l'autonomie possible

Le logement doit être évalué par sa capacité à rapprocher les ménages de l'emploi sans absorber une part excessive du revenu.

Diagnostic

Le défi combine foncier, location, densité, mobilité et qualité des quartiers. Une politique uniquement centrée sur la propriété manque une partie des jeunes actifs.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Logement cher/loin → temps et coût élevés → autonomie retardée → frustration.

Le dividende quotidien doit être compréhensible sans expertise technique. Il doit correspondre à une expérience répétée : attendre moins, apprendre mieux, se déplacer plus vite, se loger à un coût supportable, travailler dans de meilleures conditions ou profiter d'un cadre de vie plus agréable.

Décisions structurantes

- Stimuler location professionnelle et intermédiaire.
- Utiliser foncier public près des transports.
- Développer résidences étudiantes et jeunes actifs.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Logement : rendre l'autonomie possible ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Effort logement	Suivi par ville
Offre près transports	Hausse
Âge/temps vers autonomie résidentielle	Réduction

Chapitre 34 – Qualité de vie : pouvoir vivre bien là où l'on est né

La qualité de vie est productive : elle attire talents, touristes et entreprises et réduit le besoin de concentration métropolitaine.

Diagnostic

Espaces verts, sport, culture, propreté, sécurité, loisirs, accès numérique et nature sont de plus en plus centraux dans l'arbitrage résidentiel des jeunes.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Qualité de vie → attachement → talent → activité → recettes locales → meilleure qualité de vie.

Le dividende quotidien doit être compréhensible sans expertise technique. Il doit correspondre à une expérience répétée : attendre moins, apprendre mieux, se déplacer plus vite, se loger à un coût supportable, travailler dans de meilleures conditions ou profiter d'un cadre de vie plus agréable.

Décisions structurantes

- Contrats de qualité de vie par ville.
- Investir dans parcs, sport, culture et économie du divertissement.
- Publier indicateurs de propreté, espaces verts et accès aux loisirs.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Qualité de vie : pouvoir vivre bien là où l'on est né ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Espaces verts/habitant	Hausse
Accès sport/culture	Élargissement
Satisfaction urbaine	Mesure régulière

PARTIE VI

LA CONFIANCE : LE QUATRIÈME CAPITAL

Chapitre 35 – Du service rendu à la confiance retrouvée

La confiance se reconstruit moins par le discours que par la répétition d'expériences publiques prévisibles et satisfaisantes.

Diagnostic

Une bonne expérience administrative ou sociale réduit le besoin d'intermédiaire et augmente l'acceptation des règles. À l'inverse, un échec répété généralise parfois la défiance au-delà du service concerné.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Résultat → satisfaction → confiance → coopération → efficacité → nouveau résultat.

La confiance n'est pas décrétée. Elle se construit par répétition d'expériences équitables, prévisibles et utiles. Lorsque le citoyen voit que la procédure fonctionne sans intermédiaire et que le résultat annoncé est vérifiable, le capital de confiance augmente.

Décisions structurantes

- Mesurer l'expérience usager à chaud.
- Corriger rapidement les irritants récurrents.
- Publier les standards de service.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Du service rendu à la confiance retrouvée ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Satisfaction	Par administration
Réclamations résolues	Délai
Confiance dans procédures	Hausse

Chapitre 36 – Réhabiliter la méritocratie

Le mérite doit devenir visible dans l'école, les concours, le recrutement et la progression professionnelle.

Diagnostic

Une société accepte mieux les écarts lorsque les règles de progression sont comprises et crédibles. La perception de favoritisme détruit l'investissement personnel.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Effort reconnu → motivation → compétence → productivité → réussite → confiance dans le mérite.

La confiance n'est pas décrétée. Elle se construit par répétition d'expériences équitables, prévisibles et utiles. Lorsque le citoyen voit que la procédure fonctionne sans intermédiaire et que le résultat annoncé est vérifiable, le capital de confiance augmente.

Décisions structurantes

- Transparence des concours et recrutements publics.
- Promotion fondée sur performance et compétence.
- Audit des biais d'accès aux dispositifs publics.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Réhabiliter la méritocratie ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Concours digitalisés/traçables	Généralisation
Perception équité	Amélioration
Mobilité professionnelle	Hausse

Chapitre 37 – Transformer l’administration en expérience citoyenne

La transformation numérique doit réduire le temps, les déplacements et l’incertitude, pas seulement mettre des formulaires en ligne.

Diagnostic

Le citoyen rencontre l’État par une démarche. Une plateforme mal conçue peut numériser la complexité sans la supprimer.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Complexité → erreurs/délais → intermédiaire → défiance. Simplification → autonomie → confiance.

La confiance n’est pas décrétée. Elle se construit par répétition d’expériences équitables, prévisibles et utiles. Lorsque le citoyen voit que la procédure fonctionne sans intermédiaire et que le résultat annoncé est vérifiable, le capital de confiance augmente.

Décisions structurantes

- Principe “une fois seulement” pour les données déjà détenues par l’État.
- Traçabilité de dossier et date prévisionnelle de réponse.
- Guichets assistés pour inclusion numérique.

Résultat visible pour le citoyen

À l’horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Transformer l’administration en expérience citoyenne ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Nombre étapes/démarche	Réduction
Délai médian	Réduction
Taux démarche sans déplacement	Hausse

Chapitre 38 – Le nouveau contrat avec la Gen Z

La Gen Z ne demande pas un programme séparé mais un accès crédible aux fonctions essentielles de l'autonomie.

Diagnostic

Apprendre, travailler, se soigner, se déplacer, se loger et progresser par son mérite forment un contrat générationnel plus concret que des dispositifs éparés.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Résultats visibles → projection → investissement personnel → confiance → participation.

La confiance n'est pas décrétée. Elle se construit par répétition d'expériences équitables, prévisibles et utiles. Lorsque le citoyen voit que la procédure fonctionne sans intermédiaire et que le résultat annoncé est vérifiable, le capital de confiance augmente.

Décisions structurantes

- Publier un tableau de bord Gen Z transversal.
- Associer jeunes à l'évaluation des services, pas seulement à la consultation.
- Garantir une première expérience et un accès numérique universel aux opportunités.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Le nouveau contrat avec la Gen Z ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Premier emploi	Délai réduit
Autonomie résidentielle	Amélioration
Participation / confiance	Hausse

PARTIE VII

LA VARIABLE TEMPS : GOUVERNER L'IMPATIENCE

Chapitre 39 – Cinq ans pour gouverner, quinze ans pour transformer

Le gouvernement doit tenir ensemble le calendrier électoral, le calendrier des grandes réformes et celui des générations.

Diagnostic

Éducation, eau, industrie ou santé produisent leurs pleins effets au-delà d'une législature. Le risque est de privilégier le visible rapide ou, inversement, d'exiger une patience sans preuves.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Réforme longue sans étapes → fatigue → défiance → abandon ou changement de cap.

Le temps est une ressource politique. Le gouvernement doit montrer le chemin complet, mais aussi les étapes. Une réforme sans jalons visibles fatigue ; une succession de mesures rapides sans stratégie structurelle disperse les ressources. La difficulté est de combiner les deux horizons.

Décisions structurantes

- Séparer objectifs 2031 et trajectoires 2040.
- Sanctuariser certaines stratégies transpartisanes.
- Publier jalons annuels.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Cinq ans pour gouverner, quinze ans pour transformer ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Jalons respectés	Publication annuelle
Continuité projets structurants	Mesure
Écart cible/réalisation	Explication publique

Chapitre 40 – La promesse différée face à la comparaison instantanée

Les réseaux sociaux rendent immédiatement visibles les écarts alors que les politiques publiques mettent des années à les réduire.

Diagnostic

Cette asymétrie crée une pression nouvelle : une réforme correcte peut être jugée inexistante avant maturation. La réponse doit être un récit fondé sur des preuves intermédiaires.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Temps public long + temps numérique court → impatience → interprétation d'inaction.

Le temps est une ressource politique. Le gouvernement doit montrer le chemin complet, mais aussi les étapes. Une réforme sans jalons visibles fatigue ; une succession de mesures rapides sans stratégie structurelle disperse les ressources. La difficulté est de combiner les deux horizons.

Décisions structurantes

- Communiquer par résultats vérifiables et calendriers.
- Créer données en temps quasi réel sur quelques services.
- Éviter les annonces non financées ou sans date.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « La promesse différée face à la comparaison instantanée ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Engagements datés	100 % grands projets
Résultats intermédiaires	6/18/36/60 mois
Écart annoncé/réalisé	Public

Chapitre 41 – Les dividendes intermédiaires

Chaque réforme longue doit produire des gains visibles avant sa pleine maturité.

Diagnostic

Un plan hospitalier peut réduire certains délais avant l'ouverture de tous les équipements ; une réforme scolaire peut améliorer les fondamentaux par cohorte ; un plan transport peut réorganiser des lignes avant les grands travaux.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Dividende court terme → confiance → patience → continuité → résultat long terme.

Le temps est une ressource politique. Le gouvernement doit montrer le chemin complet, mais aussi les étapes. Une réforme sans jalons visibles fatigue ; une succession de mesures rapides sans stratégie structurelle disperse les ressources. La difficulté est de combiner les deux horizons.

Décisions structurantes

- Exiger 2 à 4 gains intermédiaires par réforme.
- Budgéter les quick wins utiles sans détourner des investissements structurels.
- Mesurer perception et réalité séparément.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Les dividendes intermédiaires ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Gain 6 mois	Défini
Gain 18 mois	Mesuré
Résultat 60 mois	Audité

Chapitre 42 – Les 100 premiers jours : produire les premières preuves

Les 100 premiers jours doivent signaler une méthode plutôt qu'empiler des annonces.

Diagnostic

Les citoyens jugent rapidement la crédibilité d'un nouvel exécutif. Quelques décisions lisibles sur délais, emploi, santé ou administration peuvent installer une culture de résultat.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Premières preuves → crédibilité → coopération administrative → accélération.

Le temps est une ressource politique. Le gouvernement doit montrer le chemin complet, mais aussi les étapes. Une réforme sans jalons visibles fatigue ; une succession de mesures rapides sans stratégie structurelle disperse les ressources. La difficulté est de combiner les deux horizons.

Décisions structurantes

- Publier le tableau de bord du dernier kilomètre.
- Lancer la garantie première expérience.
- Fixer 10 standards de délai sur démarches à fort volume.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Les 100 premiers jours : produire les premières preuves ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Tableau de bord	En ligne avant J100
10 démarches prioritaires	Standards publiés
Première expérience	Dispositif lancé

PARTIE VIII

LA MISSION DU GOUVERNEMENT 2026–2031

Chapitre 43 – Les trois machines : Accélérer – Déconstruire – Transmettre

Le gouvernement doit gérer simultanément production de richesse, destruction des boucles de fragilité et transmission des résultats.

Diagnostic

Une politique seulement sociale sans croissance s'épuise ; une croissance sans déconstruction laisse les fractures ; une stratégie sans transmission reste abstraite.

La boucle à comprendre

Mécanisme

A = Accélérer moteurs productifs. B = Déconstruire boucles vicieuses. C = Transmettre jusqu'au citoyen.

La méthode gouvernementale doit éviter les silos. Une même difficulté - par exemple l'accès des femmes à l'emploi - dépend de l'emploi, du transport, de la garde d'enfants, du territoire et parfois du logement. Le pilotage doit donc se faire par résultats transversaux.

Décisions structurantes

- Créer un comité de pilotage transversal des trois machines.
- Associer chaque mesure à une boucle causale explicite.
- Évaluer effets croisés et arbitrages.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Les trois machines : Accélérer – Déconstruire – Transmettre ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Mesures classées A/B/C	100 % prioritaires
Résultat citoyen associé	Obligatoire
Revue trimestrielle	Interministérielle

Chapitre 44 – Gouverner par les résultats plutôt que par les moyens

Les moyens sont indispensables mais politiquement insuffisants : il faut savoir ce qu'ils changent.

Diagnostic

Budgets, constructions et recrutements sont faciles à comptabiliser. L'effet sur délai, apprentissage, revenu, temps de transport ou satisfaction est plus difficile mais plus pertinent.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Moyens sans résultat → inflation de programmes → faible confiance. Résultat mesuré → arbitrage → apprentissage public.

La méthode gouvernementale doit éviter les silos. Une même difficulté - par exemple l'accès des femmes à l'emploi - dépend de l'emploi, du transport, de la garde d'enfants, du territoire et parfois du logement. Le pilotage doit donc se faire par résultats transversaux.

Décisions structurantes

- Budgétisation par résultats pour politiques prioritaires.
- Évaluation indépendante de quelques grands programmes.
- Réallocation fondée sur efficacité démontrée.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Gouverner par les résultats plutôt que par les moyens ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Coût par résultat	Suivi
Programmes évalués	Couverture croissante
Réallocations justifiées	Publication

Chapitre 45 – Le tableau de bord du dernier kilomètre

Un petit nombre d'indicateurs compréhensibles doit permettre à chacun de suivre la performance réelle des services essentiels.

Diagnostic

Le risque des tableaux de bord est la multiplication d'indicateurs techniques. Il faut conserver une dizaine de mesures citoyennes, ventilées par territoire et génération.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Donnée simple → compréhension → pression d'exécution → amélioration → confiance.

La méthode gouvernementale doit éviter les silos. Une même difficulté - par exemple l'accès des femmes à l'emploi - dépend de l'emploi, du transport, de la garde d'enfants, du territoire et parfois du logement. Le pilotage doit donc se faire par résultats transversaux.

Décisions structurantes

- Santé : délai. Éducation : compétence. Emploi : délai premier emploi. Mobilité : temps. Logement : effort. Administration : délai.
- Publier distributions, pas seulement moyennes.
- Rendre les séries téléchargeables.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Le tableau de bord du dernier kilomètre ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Indicateurs phares	10-15 maximum
Mise à jour	Trimestrielle ou annuelle selon donnée
Ventilation territoriale	Systématique

PARTIE IX

LE CONTRAT MAROC 2031

Chapitre 46 – Dix résultats nationaux mesurables

Le contrat 2031 doit être assez court pour être mémorisé et assez précis pour être audité.

Diagnostic

Les programmes gouvernementaux souffrent souvent d'un excès d'objectifs. Dix résultats transversaux peuvent concentrer l'exécution et rendre les arbitrages visibles.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Priorités claires → ressources concentrées → exécution → résultat → confiance.

Le contrat Maroc 2031 ne vaut que s'il est mesurable et révisable. Les objectifs doivent être assez ambitieux pour transformer les comportements, mais assez crédibles pour guider l'exécution. Les retards doivent être visibles et expliqués, sans transformer l'évaluation en exercice de communication.

Décisions structurantes

- Définir dix résultats avec niveau 2026, cible 2031 et institution responsable.
- Associer chaque résultat à une source statistique indépendante.
- Publier progression annuelle.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Dix résultats nationaux mesurables ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
10 résultats	Cibles chiffrées
Responsable unique	Pour chaque résultat
Audit annuel	Public

Chapitre 47 – Les objectifs territoriaux

Une moyenne nationale satisfaisante peut masquer des territoires durablement en retard.

Diagnostic

Santé, école, emploi et mobilité présentent des écarts locaux. La politique doit viser la convergence des résultats et non l'uniformité des moyens.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Territoire en retard → départ → base fiscale/compétence réduite → retard accru.

Le contrat Maroc 2031 ne vaut que s'il est mesurable et révisable. Les objectifs doivent être assez ambitieux pour transformer les comportements, mais assez crédibles pour guider l'exécution. Les retards doivent être visibles et expliqués, sans transformer l'évaluation en exercice de communication.

Décisions structurantes

- Fixer des planchers de service par province/région.
- Donner plus de moyens aux écarts les plus forts selon contrats de performance.
- Publier cartes de résultats.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Les objectifs territoriaux ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Écart territorial	Réduction annuelle
Périmètre à standard minimum	Couverture croissante
Budget lié performance	Part croissante

Chapitre 48 – Les objectifs générationnels

Une politique publique peut réussir en moyenne tout en manquant une cohorte décisive.

Diagnostic

Enfants, adolescents, primo-demandeurs d'emploi, jeunes actifs et familles ont des besoins séquentiels. Le contrat doit suivre le parcours de vie.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Mauvais résultat tôt → coûts cumulés plus tard. Bon investissement tôt → rendement social durable.

Le contrat Maroc 2031 ne vaut que s'il est mesurable et révisable. Les objectifs doivent être assez ambitieux pour transformer les comportements, mais assez crédibles pour guider l'exécution. Les retards doivent être visibles et expliqués, sans transformer l'évaluation en exercice de communication.

Décisions structurantes

- Créer des indicateurs par cohorte.
- Prioriser prévention décrochage et première expérience.
- Mesurer autonomie économique avant 30 ans.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Les objectifs générationnels ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Décrochage adolescents	Baisse
Premier emploi jeunes	Délai réduit
Autonomie avant 30 ans	Hausse

Chapitre 49 – Qui pilote quoi ?

La responsabilité diffuse est l'ennemie de l'exécution : chaque résultat doit avoir un pilote, des partenaires et des pouvoirs clairs.

Diagnostic

Les enjeux transversaux traversent ministères, régions, communes, établissements publics et secteur privé. Sans gouvernance, chacun optimise son périmètre.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Multiplicité acteurs → dilution → retard. Pilote clair → arbitrage → exécution.

Le contrat Maroc 2031 ne vaut que s'il est mesurable et révisable. Les objectifs doivent être assez ambitieux pour transformer les comportements, mais assez crédibles pour guider l'exécution. Les retards doivent être visibles et expliqués, sans transformer l'évaluation en exercice de communication.

Décisions structurantes

- Nommer un responsable de résultat, pas seulement de programme.
- Contrats État-régions sur objectifs partagés.
- Clarifier données, financement et mécanismes d'escalade.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Qui pilote quoi ? ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Résultats avec pilote	100 %
Arbitrages en délai	Standard
Contrats territoriaux	Généralisation progressive

Chapitre 50 – Le tableau de bord public Maroc 2031

Le contrat final doit pouvoir être suivi par le citoyen sans expertise technique particulière.

Diagnostic

Une plateforme publique peut réunir cibles, trajectoires, cartes, sources et explications. La crédibilité exige aussi de montrer les retards.

La boucle à comprendre

Mécanisme

Transparence → pression d'exécution → confiance si progrès réel.

Le contrat Maroc 2031 ne vaut que s'il est mesurable et révisable. Les objectifs doivent être assez ambitieux pour transformer les comportements, mais assez crédibles pour guider l'exécution. Les retards doivent être visibles et expliqués, sans transformer l'évaluation en exercice de communication.

Décisions structurantes

- Plateforme Maroc 2031 ouverte.
- Historique des données et méthodologies.
- Commentaire annuel indépendant.

Résultat visible pour le citoyen

À l'horizon 2031, le succès de ce chapitre ne devra pas se lire seulement dans une dépense ou une réforme adoptée, mais dans une amélioration observable liée à « Le tableau de bord public Maroc 2031 ». Le principe est simple : ce qui compte est ce que le citoyen peut réellement utiliser, mesurer ou ressentir.

Indicateur citoyen	Cible / orientation 2031
Accès données	Ouvert
Mise à jour	Calendrier fixe
Retards expliqués	Obligatoire

CONCLUSION GÉNÉRALE

Du Maroc qui se transforme au Maroc qui ressent sa transformation

Le Maroc de 2031 ne sera pas jugé uniquement au nombre de kilomètres construits, aux volumes exportés, aux touristes accueillis ou aux milliards investis. Ces indicateurs resteront essentiels parce qu'ils mesurent la capacité productive du pays. Mais ils ne suffiront plus.

La question décisive sera celle de la conversion : combien de richesse supplémentaire devient emploi productif ? Combien de budget de santé devient temps d'attente réduit ? Combien d'investissement éducatif devient compétence réelle ? Combien de kilomètres d'infrastructure deviennent minutes gagnées dans la vie quotidienne ? Combien de croissance devient autonomie ?

La doctrine proposée par ce livre blanc tient en quatre verbes. CRÉER : parce qu'aucune politique sociale durable n'existe sans économie productive. DÉCONSTRUIRE : parce que certaines fragilités se reproduisent en boucles et exigent d'agir sur leurs mécanismes. TRANSMETTRE : parce que la richesse nationale n'a de portée sociale que lorsqu'elle devient résultat accessible. CONVAINCRE : non par le récit seul, mais par la preuve.

Le prochain gouvernement héritera d'une base plus forte que celle de nombreuses générations précédentes. Sa responsabilité sera donc particulière : transformer la puissance accumulée en prospérité vécue, et faire du quinquennat 2026-2031 celui du dernier kilomètre.

En 2031, la réussite du gouvernement devra pouvoir se lire dans les statistiques du Maroc. Mais elle devra surtout pouvoir se raconter dans la journée ordinaire d'un Marocain.

Doctrine finale

CRÉER – DÉCONSTRUIRE – TRANSMETTRE – CONVAINCRE

Richesse → transmission → résultat visible → confiance → projection

Bibliographie de travail et sources principales

- Haut-Commissariat au Plan (HCP), Situation du marché du travail en 2025, février 2026.
- Haut-Commissariat au Plan, Jeunes NEET au Maroc : Profilage statistique au profit de l'action publique, avril 2026.
- Banque mondiale, Scaling the Atlas - Growth and Jobs for a Prosperous Morocco, 2026.
- Banque mondiale, Morocco Economic Update, 2025-2026.
- Banque mondiale, Public Investment Powers Morocco's Strongest Growth in a Decade, juillet 2026.
- Banque mondiale, Country Partnership Framework for Morocco, 2026-2035.
- Tanger Med Port Authority, Rapport d'activité portuaire 2025.
- Ministère du Tourisme / Maroc.ma, feuille de route du tourisme et données 2025-2030.
- OCP Group, publications financières et stratégie d'investissement vert.
- Arab Barometer, Morocco Country Reports, vagues VII et VIII.
- OCDE, travaux sur la diaspora marocaine, les compétences et les migrations internationales.
- Conseil économique, social et environnemental (CESE), rapports sur emploi, jeunesse, territoires et services publics.
- Nouveau Modèle de Développement, Rapport général, 2021, utilisé comme cadre de comparaison des ambitions de transformation.

Note méthodologique : les chiffres et objectifs devront faire l'objet d'une actualisation finale avant publication définitive, notamment lorsque de nouvelles données 2026 seront disponibles. Les cibles 2031 figurant dans les tableaux sont volontairement exprimées comme orientations lorsqu'aucun objectif officiel consolidé n'existe.

MAROC 2031

Le quinquennat du dernier kilomètre

Ouvrage collectif sous la direction d'Adnane Benchakroun

Président de l'Alliance des deux intelligences - A2I

Août 2026





ADNANE BENCHAKROUN

Adnane Benchakroun est économiste, entrepreneur, éditeur et observateur engagé des transformations du Maroc contemporain. Son parcours s'est construit à la croisée de l'entreprise, de l'action publique, de l'économie, des médias et du débat d'idées.

Il a participé, au fil des années, à plusieurs aventures entrepreneuriales, acquérant une connaissance directe des réalités du secteur privé. Cette expérience nourrit une vision de l'économie profondément ancrée dans le réel, attentive à la création de richesse, à l'investissement, à l'emploi, à la compétitivité et aux contraintes quotidiennes auxquelles sont confrontées les entreprises.

Son parcours s'est également inscrit dans la sphère publique. Chef de cabinet du ministre du Plan et de la Prévision économique, il est nommé en 2000 directeur du Centre national de documentation. Il a par ailleurs exercé des fonctions de conseil auprès de différents cabinets ministériels, développant ainsi une expérience à l'interface entre expertise économique, administration et décision publique.

Vice-président de l'Alliance des Économistes Istiglaliens (AEI), Adnane Benchakroun contribue aux réflexions sur les politiques publiques, le modèle économique et social marocain, l'emploi, le pouvoir d'achat, les disparités territoriales, la jeunesse et les mutations nécessaires de l'État social.

Depuis 2021, il dirige L'ODJ Média, plateforme éditoriale et numérique au sein de laquelle il développe une conception résolument contemporaine du journalisme. Écriture, vidéo, podcast, web radio, intelligence artificielle et nouveaux formats numériques y sont pensés comme les différentes composantes d'un même média augmenté.

Chroniqueur et auteur, il publie régulièrement des analyses économiques, politiques, géostratégiques et technologiques. Il est également l'auteur de nombreux essais et « petits livres », conçus comme des outils accessibles de réflexion et de transmission, destinés davantage à poser les bonnes questions et à nourrir le débat qu'à délivrer des certitudes définitives.

Ces dernières années, l'intelligence artificielle est devenue l'un de ses principaux champs d'exploration. Il s'intéresse moins à la technologie en elle-même qu'aux transformations qu'elle provoque dans le travail, l'éducation, les médias, l'économie, la démocratie et, plus largement, dans notre rapport à l'intelligence humaine.

Un fil conducteur traverse l'ensemble de son parcours : le Maroc. Comprendre ses transformations, valoriser ses réussites sans éluder ses fragilités, identifier ses blocages et contribuer, par l'analyse et le débat, à imaginer les voies de son émergence.