L’égalitarisme d’hier et celui d’aujourd’hui

On naît inégaux, on meurt inégaux.
Entre les deux, que peut la politique ?

Adnane Benchakroun

Essai politique · Maroc, 2026

Sommaire

Prologue — Entre les deux

Première partie — Ouvrir des chemins

1. L'égalité des chances — À quel point la ligne de départ compte
2. L'ascenseur social — Pouvoir changer de milieu
3. La seconde chance — Pouvoir reprendre sa vie
4. L'enseignement et la formation — Apprendre assez pour pouvoir choisir

Deuxième partie — Faire de l'économie un espace ouvert

5. L'économie de marché — Concurrence libre, privilèges contestables
6. L'économie sociale — Coopérer dans une économie libérale
7. Le développement régional — Pouvoir réussir là où l'on vit
8. La ville et le monde rural — La géographie des droits
9. La croissance — Qui en reçoit les fruits ?
10. Le public et le privé — Qui garantit l'accès ?

Troisième partie — Rééquilibrer les règles

11. La justice — Avoir les moyens de faire valoir son droit
12. Le contrat social dans l'entreprise — Négocier quand le pouvoir est inégal
13. Le travail décent — Pouvoir vivre de son travail
14. L'impôt — Qui contribue, qui bénéficie ?
15. PME, PMI et startups — Grandir sans passe-droit

Quatrième partie — Rendre les droits accessibles au quotidien

16. Femmes et hommes — L'égalité dans le temps, l'argent et le pouvoir
17. La famille — Protéger sans rendre dépendant
18. La santé — Être soigné selon ses besoins
19. L'habitat — Avoir une adresse qui ouvre des portes
20. Le droit à l'information — Pouvoir comprendre ce qui nous concerne

Cinquième partie — Prendre sa place dans la cité

21. Le sport — Pouvoir pratiquer près de chez soi
22. La culture — Pouvoir créer et être entendu
23. Les retraites et les seniors — Vieillir avec des droits et une place
24. Le handicap — L'accessibilité comme condition de liberté
25. La démocratie — Pouvoir peser sur ce qui se décide

Conclusion — La part que nous pouvons changer

Sources citées

Prologue

Entre les deux

On naît inégaux et on meurt inégaux.

C’est la vie, dit-on. Cette phrase aide à accepter certaines choses. Elle peut aussi nous dispenser de regarder de trop près celles que nous pourrions changer.

Pensons à deux enfants qui entrent au collège le même matin. Le premier habite à quelques rues. Le second doit prendre un transport dont sa famille paie chaque jour le prix. Le premier peut rester après les cours pour demander une explication à son professeur. Le second surveille l’heure du dernier départ. À la fin du trimestre, on comparera leurs notes. Qui aura compté le temps qu’il leur a fallu, à chacun, pour arriver jusque-là ?

J’appelle égalitarisme cette habitude de poser la question avant de rendre le verdict.

Je crois à la liberté d’entreprendre, au droit de réussir et à la responsabilité de chacun. Quand une petite entreprise se fait payer avec des mois de retard, elle peut perdre ses salariés ou renoncer à une commande qu’elle aurait su honorer. Son dirigeant répond de ses décisions. L’institution qui tarde à le payer doit répondre des siennes. C’est aussi cela, pour moi, l’égalité.

Je suis légaliste et attaché à la monarchie marocaine. Je tiens à l’unité de la nation. Cette unité se renforce, à mes yeux, quand chaque citoyen peut prendre part à la vie du pays, où qu’il soit né et quels que soient ses moyens.

Je me reconnais dans un islam tolérant. Ma foi nourrit mon attachement à la dignité de chacun et m’invite à écouter celui qui pense autrement. Dans la vie publique, cela implique d’accepter le désaccord et de respecter la liberté de ceux avec qui je débats.

Je défends une démocratie à la fois libérale et sociale. Libérale, parce que je tiens à la liberté de conscience, d’expression et d’entreprendre mais avec responsabilité, au pluralisme et à l’État de droit. Sociale, parce que l’accès à l’instruction, aux soins, à un travail décent et à la justice donne à chacun davantage de prise sur sa propre vie.

Je suis légaliste, c’est dans ce cadre que je veux réformer. La loi commune permet de contester un privilège, de corriger une règle injuste et de demander des comptes à ceux qui prennent les décisions. L’égalité absolue restera hors de notre portée. Mais lorsqu’une injustice dépend d’une décision humaine, nous pouvons en débattre et décider autrement. C’est à cette politique que je crois, encore et encore.

Légaliste parce que la loi commune protège surtout celui qui ne peut appeler personne pour obtenir une faveur. Je suis réformiste parce que cette même loi, selon la manière dont on l’écrit et dont on l’applique, peut prolonger une injustice. Agir de l’intérieur exige de regarder les budgets, de discuter les règles, d’accepter des

compromis et de demander des comptes. Il faut parfois des années pour obtenir une réforme. Et il faut encore du travail, après le vote, pour qu'elle arrive jusqu'à la personne qui l'attend.

On me dira qu'un car scolaire ne reflète pas le système éducatif. Pour l'élève qui peut désormais rester au collège toute la journée et rentrer chez lui, il change déjà quelque chose. Encore faut-il que le car circule, que ses horaires conviennent et que les familles puissent payer le trajet. Voilà ce que j'entends par « un peu, c'est toujours mieux ». Je veux pouvoir dire pour qui c'est mieux, et le vérifier.

Le mot égalité a changé de portée au fil des combats menés en son nom. L'égalité devant la loi a posé la question du statut. L'élargissement de l'instruction a posé celle des moyens de devenir autonome. Les protections sociales ont posé celle des risques que nous choisissons de partager. Ces conquêtes s'additionnent et font naître des conflits nouveaux. Une même règle peut être impartiale dans son énoncé et favoriser ceux qui savent déjà s'en servir. Une aide ciblée peut corriger un écart et en créer un autre à la frontière de ses critères. C'est dans ces tensions que je veux situer l'égalitarisme de 2026.

On naît inégaux. On meurt inégaux. Entre les deux, il y a des lois, des budgets, des institutions et des décisions humaines. C'est là que je place encore mon espoir.

1. L’égalité des chances — À quel point la ligne de départ compte

À cinq ans, deux enfants se trouvent devant la même image. L’un connaît déjà l’histoire qui va avec. Chez lui, quelqu’un lui a lu le livre et lui a laissé le temps de poser des questions. L’autre regarde attentivement, cherche ses mots et répond dans la langue qu’il parle chez lui. Ce qui ressemble à une différence d’aptitude peut tenir à une familiarité acquise sans que personne y ait vraiment pensé. Quelques années plus tard, cette avance aura peut-être changé de nom. On l’appellera le mérite.

Je tiens au mérite parce qu’il reconnaît que les personnes peuvent agir sur leur destin. Mais j’aimerais savoir ce qu’il mesure quand on compare deux efforts accomplis dans des conditions aussi différentes. Un concours donne une règle commune aux candidats. Il n’efface jamais les années qui les séparent, le cours acheté, le temps disponible ni la confiance acquise à force d’entendre que certaines portes sont faites pour soi. La question politique se pose bien avant l’épreuve.

L’égalité des chances a longtemps servi à contester l’idée que la naissance devait fixer la place de chacun. Cette ambition conserve sa force. Au Maroc de 2026, elle oblige à regarder la petite enfance avec le même sérieux que les concours des grandes écoles. Quand une commune décide où installer un préscolaire, comment y former les adultes et ce que coûtera l’inscription, elle intervient déjà dans la répartition des possibilités entre les familles. Même un service ouvert à tous peut manquer son public si les horaires écartent les parents qui travaillent ou si le trajet exige une voiture.

Il faut prendre garde à ce que l’intervention publique demande aux familles en retour. Des parents peuvent fort bien transmettre la curiosité, raconter des histoires ou apprendre à leur enfant à observer le monde sans connaître les codes de l’école. Leur parler comme si leur maison était dépourvue de tout savoir serait une faute. Un bon préscolaire s’appuie sur les langues et les expériences que les enfants apportent. Il leur donne progressivement accès aux usages scolaires dont certains ont déjà fait l’apprentissage ailleurs.

On peut défendre un service ouvert à toute une classe d’âge et concentrer davantage de moyens là où les obstacles sont les plus prononcés. Le choix se joue alors dans les détails. Une aide automatique aux familles modestes atteint-elle mieux son public qu’une exonération qu’il faut demander ? Une éducatrice expérimentée accepterait-elle de travailler loin de chez elle avec un contrat stable et un accompagnement professionnel ? L’effort mérite d’être jugé en suivant l’assiduité et les progrès des enfants selon leur milieu, sans transformer leurs premières années en course aux résultats.

Il restera toujours une part d'héritage. Je serais mal à l'aise dans une société qui chercherait à réglementer l'attention qu'un parent porte à son enfant. Nous pouvons en revanche décider qu'un enfant dont les parents rentrent tard, lisent peu ou ignorent les codes administratifs trouvera des adultes qui l'écoutent et des lieux où apprendre. Sa famille gardera toute sa place. La collectivité aura simplement pris la sienne. Lorsque cet enfant se présentera devant un jury, nous pourrons regarder son résultat en sachant que nous avons pris plus au sérieux ce qui l'a précédé.

Chapitre 2

L’ascenseur social — Pouvoir changer de milieu

Un diplômé reçoit une proposition de stage dans une entreprise à Casablanca. Il habite chez ses parents dans une autre ville. Le stage paie à peine de quoi se déplacer et l’entreprise attend une réponse avant vendredi. Son camarade de promotion dormira chez un cousin et accepte dans l’heure. Deux ans plus tard, celui qui a pu entrer dans l’entreprise a un salaire, un réseau et des références. L’autre a toujours son diplôme. Le jour où leurs trajectoires ont bifurqué, aucun examen ne les a départagés.

L’image de l’ascenseur suggère que la société possède des étages fixes et qu’il suffit de réparer le moteur. Une économie change pourtant la disposition des étages. Quand le travail salarié s’étend ou que de nouveaux métiers apparaissent, davantage de personnes occupent des positions différentes de celles de leurs parents. C’est une forme de mobilité. Pour comprendre ce que l’origine sociale continue de décider, je voudrais aussi savoir qui accède à ces nouveaux métiers et qui reste cantonné aux mêmes horizons malgré les transformations économiques. L’Enquête nationale sur la famille du Haut-Commissariat au Plan distingue justement les déplacements liés à la structure des emplois et ceux qui subsistent lorsqu’on en tient compte [1].

Les études ont occupé une place centrale dans l’aspiration à monter. Pour une famille qui compte son premier bachelier, le diplôme demeure un événement. À la sortie, la valeur du titre se joue toutefois dans des opérations rarement enseignées. Il faut savoir repérer une candidature utile, argumenter sur son salaire, faire reconnaître une expérience ou changer de ville. On apprend ces gestes en observant des proches, en étant conseillé au bon moment et parfois en recevant une recommandation. Une partie de ce savoir peut circuler plus largement, pourvu que quelqu’un en assume la responsabilité.

Je donnerais aux établissements qui délivrent les diplômes un rôle dans ce passage vers l’emploi. Une information publique sur le devenir de leurs anciens élèves permettrait de comparer des formations avant de s’y engager. Des stages rémunérés lorsque le travail fourni le justifie, des offres publiées au-delà des réseaux personnels et une aide temporaire au logement pour les jeunes qui prennent un premier emploi dans une autre ville agiraient sur des obstacles différents. Une bourse de mobilité devrait pouvoir être versée au moment où la dépense se présente. Un remboursement tardif favorise ceux qui ont pu avancer l’argent.

On connaît l’objection. À multiplier les aides au départ, on encourage parfois le déménagement de jeunes dont leur territoire aurait besoin. Ce risque mérite d’être discuté avec les employeurs locaux. La mobilité doit comprendre la possibilité de

partir, de revenir ou de se former à distance tout en accédant sur place à un revenu convenable. Elle perd son sens quand le déménagement devient le seul moyen de faire valoir une compétence.

Je voudrais enfin qu'on regarde aussi les trajectoires descendantes. Une famille qui a progressé peut perdre en quelques mois la sécurité acquise au fil des ans. La peur de cette chute pousse à préférer l'emploi connu ou à refuser une reconversion. Un ascenseur social fonctionne dans une société où prendre un risque raisonnable reste possible. Ce que j'attends de lui tient à cette liberté. On devrait pouvoir choisir sa direction sans que chaque mouvement mette en jeu toute la stabilité du foyer.

Chapitre 3

La seconde chance — Pouvoir reprendre sa vie

À trente-quatre ans, un homme veut reprendre une formation qu'il avait abandonnée à dix-huit. Il a depuis réparé des machines, formé des collègues et tenu les comptes d'un atelier. Le dossier d'inscription lui demande le niveau du diplôme quitté il y a seize ans. Il sait répondre à la question. Le formulaire, lui, ne sait rien faire des seize années suivantes. Toute une vie de travail peut ainsi peser moins lourd qu'une case laissée vide pendant l'adolescence.

J'accorde une place particulière à la seconde chance parce qu'elle intervient au moment où la compassion devient souvent conditionnelle. On se dit prêt à aider un jeune avant son premier échec. Une fois l'échec arrivé, on demande ce qu'il aurait pu faire pour l'éviter. La question peut être légitime. Elle devient stérile lorsqu'elle accapare toute la discussion et rend inutile le moindre effort de retour. À quoi bon demander à quelqu'un de changer si une institution a prévu de le juger éternellement à partir de ce qu'il a fait hier ?

Un système réformiste doit savoir traiter la durée. Le décrochage scolaire appelle des voies de reprise adaptées à l'âge, avec une reconnaissance des acquis du travail et des horaires compatibles avec un emploi. L'entrepreneur dont l'activité a échoué affronte un autre ensemble de problèmes. Il y a des dettes à traiter, des créanciers à respecter et parfois une capacité de travailler à préserver. Quant à une personne qui a purgé une peine, elle rencontre la question des interdictions justifiées et des exclusions qui se prolongent par habitude. La forme de la reprise dépend de la responsabilité engagée et de ce qui a été réparé.

La seconde chance soulève une objection difficile. Elle peut sembler favoriser celui qui a déjà consommé du temps, des moyens ou de la confiance alors que d'autres attendent leur première occasion. La solution dépend de l'organisation du passage. Si tout le monde se dispute les mêmes places et les mêmes horaires, la concurrence est réelle. Des parcours modulaires, une évaluation pratique ou une reprise conçue avec un employeur permettent d'accueillir des personnes qui ne pouvaient de toute façon pas suivre le cursus ordinaire. Le coût doit être annoncé et comparé au coût de l'exclusion prolongée.

J'aimerais voir les administrations publier les raisons qui ferment une voie et les conditions qui permettent de la rouvrir. L'intéressé devrait pouvoir distinguer une sanction limitée dans le temps, un impératif de sécurité et une habitude de recrutement devenue invisible à ceux qui l'appliquent. Une décision contestable doit pouvoir être revue. Dans les métiers qui mettent d'autres personnes en situation de vulnérabilité, la protection du public gardera naturellement une place centrale. La

proportionnalité consiste justement à définir le risque précis auquel répond chaque restriction.

Il existe enfin des reprises que personne ne remarque. Une femme revient dans une entreprise après des années de soins à un proche. Un salarié change de métier à la suite d’un accident. Un jeune qui avait cessé d’écrire de peur d’être jugé rend un premier travail. Pour moi, la seconde chance se mesure à la solidité de ces retours après plusieurs mois. La poignée de main du premier jour compte. Le droit de continuer lorsqu’elle a été oubliée compte davantage.

Chapitre 4

L’enseignement et la formation — Apprendre assez pour pouvoir choisir

À la sortie d’un atelier d’apprentissage, une élève explique le fonctionnement d’un circuit. Elle dessine, essaie, se trompe et reprend son schéma. À la remise des bulletins, son orientation sera peut-être résumée par un classement qui ne dit rien de cette aptitude. Des parents sauront défendre son choix. D’autres recevront une affectation et hésiteront à la discuter. Une école se révèle dans ces moments où elle traduit une compétence en avenir, ou laisse cette compétence au bord du parcours.

Les générations précédentes ont associé l’égalité scolaire à la possibilité d’entrer en classe. Cet effort a transformé les aspirations de familles entières. Le Maroc doit encore garantir la continuité des parcours, tout en affrontant une exigence qui se mesure moins facilement. Que savent réellement faire les élèves après plusieurs années de présence ? Le rapport annuel du CESE sur 2024 relève la persistance de difficultés dans les acquis fondamentaux et l’abandon scolaire malgré les chantiers engagés [2]. Une politique de l’apprentissage impose donc de regarder dans la salle de classe, au-delà de l’établissement construit et des effectifs inscrits.

Je commencerais par rendre visible le moment où l’élève décroche à l’intérieur même du cours. Il peut continuer à venir et avoir cessé de comprendre depuis un trimestre. Des évaluations brèves, commentées avec l’enseignant, doivent permettre de reprendre une difficulté avant qu’elle se transforme en identité scolaire. On en tirerait peu de bénéfice si les résultats servaient uniquement à classer des établissements accueillant des publics différents. Leur première utilité est de modifier le travail pédagogique, avec le temps et l’appui nécessaires pour le faire.

La question des langues mérite le même souci de continuité. Un enfant peut savoir raisonner et perdre ses moyens quand la langue de l’énoncé change. Un passage linguistique préparé, pratiqué en classe et expliqué aux familles donne davantage de chances de maîtriser à la fois la matière et la langue. Une politique qui en annonce le principe sans former les enseignants reporte le coût de la transition sur les familles. Les plus aisées trouveront souvent de quoi le payer. Les autres devront comprendre en chemin ce que l’établissement attend d’elles.

L’enseignement professionnel gagnerait, lui, à offrir des passerelles lisibles et des équipements adaptés au travail réel. Un jeune qui choisit la maintenance, les métiers du soin ou une filière numérique doit connaître les débouchés, les conditions de stage et les voies de poursuite d’études. L’entreprise peut apporter des situations de travail et participer à l’évaluation des compétences. L’école conserve la mission de former une personne capable de changer d’employeur, de se reconvertir et de comprendre les règles de son métier. Une spécialisation conçue autour du besoin

immédiat d’une seule entreprise devient fragile dès que celle-ci déménage ou change de technologie.

J’aimerais que nous jugions une réforme éducative sur la quantité de choix qu’elle rend possibles à quinze, vingt ou quarante ans. Certains publics auront besoin d’un enseignement plus intensif, d’autres d’un rythme aménagé ou d’un accès à l’atelier. La dépense et le temps des enseignants obligent à fixer des priorités. Je placerais en premier ce qui permet de lire, de raisonner, de s’exprimer et de continuer à apprendre. Une formation réussie laisse à l’élève quelque chose que le prochain employeur ne pourra pas lui reprendre.

5. L’économie de marché — Concurrence libre, privilèges contestables

Une entreprise peut perdre des clients parce que son concurrent travaille mieux. Elle peut aussi les perdre parce que ce concurrent bénéficie d’un accès exclusif à une infrastructure, d’une autorisation impossible à obtenir pour les autres ou d’un traitement préférentiel dont les critères restent obscurs. Le bilan comptable enregistre la perte de chiffre d’affaires dans les deux cas. Pour le réformiste que je suis, la différence commande toute la politique économique.

Je défends une économie de marché parce que la possibilité d’essayer, de proposer un produit et d’en tirer un bénéfice donne une forme concrète à la liberté. Elle permet à des gens qui ne connaissent pas les décideurs de créer quelque chose que d’autres jugeront utile. Cette liberté perd de sa substance lorsque les entreprises en place peuvent fixer les conditions d’entrée. Un privilège finit alors par passer pour un signe d’efficacité à mesure qu’il dure. Ses bénéficiaires ont les moyens de faire entendre leur version de l’histoire. L’entreprise empêchée d’exister manque jusque dans les statistiques.

La rente dont je parle ici est le revenu protégé par une position durable que des concurrents auraient peu de chances de contester dans des conditions équitables. Certains avantages récompensent pourtant un risque, un investissement de long terme ou une innovation. D’autres répondent à une nécessité collective, comme l’organisation d’un réseau coûteux qu’il serait absurde de dupliquer partout. La question utile consiste à examiner à quelles obligations correspond l’avantage, combien de temps il dure et de quelle manière un concurrent ou un usager peut en contester les effets.

Au Maroc, je commencerais par les règles qui permettent d’entrer et de sortir d’un marché. Lorsqu’une autorisation est nécessaire, son objet devrait être explicite et son refus motivé. Lorsqu’un équipement essentiel est exploité par une entreprise qui vend aussi des services sur ce réseau, les conditions d’accès offertes à ses rivales méritent une attention particulière. Les travaux de l’OCDE sur l’économie marocaine fournissent des repères pour situer ces questions de concurrence et de réglementation [3]. Le débat public gagnerait à porter sur des marchés précis, avec le prix, le service et les possibilités d’entrée observés dans le temps.

Il faut aussi anticiper la sortie d’un régime protégé. Supprimer une exclusivité peut bousculer un service dont dépendent des localités peu rentables. La puissance publique doit alors expliciter la continuité qu’elle exige et prévoir son financement. Une obligation de service définie, attribuée selon des critères publics et réexaminée à date fixe coûte quelque chose. Elle a au moins le mérite de rendre visible ce que la

collectivité achète, là où un privilège permanent mêle ordre public, intérêt privé et habitudes administratives.

Une autorité de concurrence a besoin d'informations, de moyens d'instruction et de décisions qui puissent être discutées devant les instances compétentes. Le citoyen, lui, doit pouvoir observer les résultats. Combien d'entreprises entrent véritablement ? Les clients peuvent-ils changer de fournisseur sans frais dissuasifs ? Une baisse de prix a-t-elle été suivie d'une dégradation du service ? J'assume le bénéfice de celui qui invente ou travaille mieux. Il me paraît tout aussi libéral de rendre à ceux qui viendront après lui la possibilité de le mettre au défi.

Chapitre 6

L’économie sociale — Coopérer dans une économie libérale

Dans une coopérative, une assemblée doit décider du sort d’un excédent. Certains membres souhaitent le partager tout de suite. D’autres veulent acheter une machine ou constituer une réserve pour les mois de faible activité. Le débat peut être rude. Il a quelque chose de précieux : ceux qui ont produit la valeur discutent de son usage. Cet apprentissage du pouvoir économique m’intéresse autant que le produit mis en vente.

La coopération a souvent pris forme là où des producteurs isolés étaient trop faibles devant un acheteur ou un intermédiaire. En prenant ensemble un local, un outil ou un engagement de livraison, ils acquièrent une capacité de négociation. Cette logique garde tout son sens dans une économie libérale. Elle élargit la palette des manières d’entreprendre. Dans une entreprise classique, le capital donne des droits sur les décisions et sur les bénéfices. Une coopérative organise autrement la relation entre apport, travail et autorité. Chacune de ces formes engage des responsabilités et doit démontrer sa viabilité.

Le Maroc pourrait regarder l’économie sociale à travers ce que ses membres gagnent et contrôlent effectivement. L’image d’un produit artisanal présenté dans un salon dit peu du revenu final des producteurs. Qui a fixé le prix ? Qui possède la marque et le fichier des clients ? Qui décide d’engager une nouvelle dépense ? Une structure peut mettre en avant le travail de femmes tout en laissant la maîtrise des commandes et de la trésorerie à quelques intermédiaires. Il faudrait écouter les membres loin des inaugurations, lorsqu’ils ont les comptes devant eux et qu’ils peuvent parler librement.

L’accompagnement public aurait davantage de portée s’il suivait les étapes de la vie économique. L’aide à la création règle les premiers frais. Il reste à tenir une comptabilité, à calculer un coût de revient, à sécuriser les livraisons et à vendre régulièrement. Un appui partagé à la logistique ou à la commercialisation peut parfois rapporter davantage à plusieurs coopératives qu’une nouvelle subvention à chacune. Les fédérations peuvent jouer ce rôle, pourvu que les membres sachent quels services elles rendent et à quel prix. Une caisse commune ne dispense jamais d’expliquer une facture.

Quand un pouvoir public achète une prestation, il peut retenir des exigences sociales liées à la commande et vérifiables. Je me méfierais d’une préférence accordée sur la seule foi du statut. Elle peut attirer des organisations de façade et rendre la concurrence opaque. Un contrat clair peut en revanche valoriser la stabilité des emplois, la répartition de certaines responsabilités ou la qualité du service rendu. Là

où une activité répond à un besoin collectif que les recettes seules couvrent mal, le financement public mérite d'être assumé comme tel et révisé à partir des résultats.

Le vote au sein d'une structure ne suffit pas à garantir une gouvernance vivante. Une personne qui ne lit pas les documents, ne peut pas se libérer pour l'assemblée ou craint de perdre ses commandes parlera difficilement. Il faut lui laisser le temps et les moyens de comprendre la décision. J'aimerais que l'on juge une organisation de l'économie sociale à cette scène très simple : quand les comptes sont présentés et que la décision importe, un membre ordinaire peut demander des explications, proposer une autre option et rester pleinement membre le lendemain.

Chapitre 7

Le développement régional — Pouvoir réussir là où l’on vit

Dans une réunion consacrée au développement régional, une carte peut donner l’impression que tout a été prévu. Les couleurs indiquent des zones d’activité, les traits annoncent des routes et les points signalent des équipements. Un entrepreneur qui cherche à recruter un technicien ou à expédier une commande posera une autre question : parmi ces promesses, lesquelles fonctionnent ensemble ? Une zone disponible a peu d’intérêt si l’énergie est incertaine, si le transport coûte trop cher ou si les personnes qualifiées ne peuvent pas se loger à proximité.

Une partie des écarts régionaux vient d’avantages qui se renforcent. Lorsqu’un territoire concentre des entreprises, des fournisseurs spécialisés s’y installent. Les formations suivent, les salariés peuvent changer d’employeur et de nouveaux investisseurs trouvent un environnement déjà organisé. Ce mécanisme peut soutenir la croissance nationale tout en rendant le premier investissement plus risqué ailleurs. Le rapport sur le Nouveau Modèle de développement évoque cette concentration de la richesse et les limites des réponses apportées aux disparités territoriales [4]. Pour un réformiste, l’enjeu consiste à tirer parti des pôles qui fonctionnent et à développer des capacités économiques dans d’autres régions.

Une région ne gagne rien à recevoir une copie miniature du programme de sa voisine. Ses priorités peuvent venir d’un savoir-faire productif, d’un gisement de compétences, d’une chaîne agricole, d’une université ou de la position d’une ville intermédiaire. Encore faut-il choisir des investissements qui prolongent ces forces. Si l’on veut développer une filière, il faut examiner ce que ses entreprises achètent à l’extérieur, ce qu’elles pourraient produire ensemble et les qualifications dont elles ont besoin. Une bonne politique régionale commence souvent par des questions précises de fournisseurs et de délais que les discours d’inauguration ignorent.

Il y a aussi une question de ressources publiques. Deux collectivités chargées de missions comparables peuvent disposer de bases fiscales très différentes. Une dotation de solidarité peut compenser une partie de cet écart. Elle doit tenir compte du coût d’un service selon l’étendue, la dispersion ou le relief du territoire. Elle doit aussi préserver l’intérêt de mieux administrer les ressources locales. Une formule compréhensible, publiée et révisée à intervalles connus donne aux élus la capacité de programmer et aux habitants celle de discuter l’allocation.

Décentraliser une compétence sans transférer les moyens de l’exercer installe un jeu de renvoi. Tout le monde peut annoncer une action et chacun peut expliquer ensuite pourquoi elle dépendait d’un autre. Pour un investissement de plusieurs années, je voudrais pouvoir lire qui choisit le site, qui passe le marché, qui finance l’entretien et

à qui sera imputé un retard. Cette clarté a une conséquence politique. Elle donne un objet précis au désaccord entre élus, habitants et services de l'État.

La réussite d'une région se voit avec un certain décalage. Une entreprise revient parce qu'elle a trouvé des sous-traitants. Un technicien change d'employeur sans devoir changer de vie. Un établissement de formation ajuste ses cours parce qu'il connaît ses anciens élèves et les besoins des ateliers. Aucun de ces signes n'apparaît le jour où l'on coupe un ruban. C'est pourtant ce type de résultat que j'aimerais voir au centre des contrats entre l'État et les régions. Les sommes engagées comptent. La capacité créée sur place leur donne un sens.

Chapitre 8

La ville et le monde rural — La géographie des droits

À sept heures, une femme ferme sa porte pour une démarche qui devrait prendre dix minutes. Le véhicule qu'elle attend ne passe que certains jours. Elle prévoit de revenir avant la sortie de l'école, mais le retour dépend du remplissage des places. Dans un quartier périphérique, un autre habitant connaît une variante du même problème. Le service se trouve à quelques kilomètres et les correspondances transforment le trajet en une demi-journée. Sur une carte, les distances diffèrent. Pour une personne payée à la journée, la perte peut être comparable.

J'aimerais que nous apprenions à compter la distance comme les habitants la vivent. En voiture, à pied, avec une poussette, pendant la saison des pluies ou quand le dernier transport est parti, le territoire change de forme. Un équipement public peut apparaître à portée de main si l'on mesure l'accès en kilomètres. Il s'éloigne chaque fois qu'un horaire, un tarif ou une route dégradée empêche de s'y rendre. Les études de l'OCDE sur le Maroc soulignent le poids des déplacements et de la dispersion de la population dans les écarts entre territoires [3].

Cela ne signifie pas que chaque village devrait recevoir le même éventail de services qu'une grande ville. Certains équipements requièrent un volume d'activité et des spécialistes. On peut néanmoins organiser la proximité autour de plusieurs solutions. Un guichet peut se déplacer selon un calendrier fiable. Une permanence peut partager un bâtiment avec un service communal. Un bus peut relier plusieurs localités à un centre les jours utiles. L'important est de construire ces horaires autour de la vie ordinaire, en tenant compte des rendez-vous, du marché, de l'école et du travail saisonnier.

Le numérique offre une autre possibilité, à condition de regarder ce qu'il exige. Une plateforme capable de recevoir un dossier évite un déplacement à celui qui dispose d'une connexion, comprend la procédure et peut numériser ses pièces. Pour les autres, elle peut éloigner le service en supprimant la personne qui savait expliquer la demande. Je ferais accompagner la dématérialisation par des points d'appui identifiables et par une procédure de secours lorsque le réseau ou le matériel fait défaut. La continuité dépend autant de cette solution de secours que de la qualité de l'application.

La question vaut aussi pour l'eau. La présence d'une installation sur un inventaire communal ne dit pas combien de jours elle fonctionne, qui supporte le coût de l'entretien ou ce qu'une famille doit faire pendant une coupure. Lors d'une décision d'aménagement, réserver une part des moyens à la maintenance peut apporter plus de sécurité que l'annonce d'un nouvel ouvrage. Il faut alors accepter de défendre politiquement une dépense dont le succès se manifeste par l'absence de panne.

J’aimerais que les communes sachent présenter, pour quelques services indispensables, le temps et le coût de la journée telle que la vit l’usager. La mesure devrait inclure les personnes qui ont renoncé à partir, sans quoi on demanderait aux seuls voyageurs arrivés à destination si le trajet est praticable. En ville comme au village, cet examen rend des arbitrages possibles. Il peut conduire à déplacer un service, à prolonger une permanence ou à financer un retour le soir. La géographie des droits se dessine aussi dans un horaire qu’on a enfin pris la peine de corriger.

Chapitre 9

La croissance — Qui en reçoit les fruits ?

Un bassin d'emploi accueille une activité qui augmente la production et crée une demande de compétences nouvelles. Dans le même temps, des salariés d'un autre secteur perdent leur poste, faute de commandes ou à la suite d'un changement technique. À l'échelle du pays, le bilan peut être positif. À l'échelle d'un foyer qui paie son loyer le mois suivant, la distance entre les deux événements est immense. Le gain apparaît dans les comptes nationaux. La perte arrive par lettre, avec un montant et une date.

Je tiens à la croissance. Elle donne à la société des ressources pour investir, se soigner, transmettre des connaissances et améliorer ses conditions de travail. Je me méfie de l'idée que la hausse de la production tranche à elle seule la question de son partage. Un progrès peut enrichir durablement les propriétaires d'un actif, bénéficier à certains consommateurs et laisser les salariés d'une activité déclinante porter l'essentiel du coût. La question de la répartition se pose alors pendant la transformation, au moment où les décisions modèlent le résultat.

Au Maroc, un projet industriel mérite d'être évalué aussi par les emplois accessibles et les débouchés qu'il offre aux fournisseurs locaux. La durée des contrats, la progression des compétences et le salaire médian renseignent sur ce que l'activité change pour les ménages. L'évaluation doit garder un horizon suffisamment long. Un chantier mobilise beaucoup de monde avant que l'exploitation ne se stabilise. Une filière peut importer ses équipements au début et développer progressivement une base de fournisseurs. La valeur annoncée lors du lancement ne permet pas de départager ces trajectoires.

Je voudrais accorder à l'accompagnement des transitions une place dans les politiques de croissance. Lorsqu'une activité va perdre des emplois, attendre les licenciements pour commencer à recenser les compétences gaspille des mois. Les entreprises, les représentants des salariés et les organismes de formation peuvent préparer les reconversions avant les départs. Le droit à un revenu de remplacement, lorsque les règles le prévoient, donne le temps de chercher un poste qui utilise vraiment l'expérience acquise. Pour certains ménages, une formation rémunérée fait la différence entre une reconversion possible et un revenu perdu immédiatement.

Le financement soulève un désaccord légitime. Préserver chaque poste existant peut absorber des moyens considérables et retarder une évolution utile. On peut consacrer une partie de l'argent à la personne qui traverse la transition plutôt qu'à la survie indéfinie d'une activité. L'intervention peut varier quand un territoire dépend fortement du même employeur et risque de perdre, avec lui, d'autres services et emplois. Il faut alors chiffrer la durée de l'effort et demander ce que chaque option prépare pour l'après.

Je regarderais enfin le rôle des prix. Une production plus abondante peut améliorer la vie de familles qui n’en tirent aucun salaire si les biens et services deviennent réellement accessibles. Cet effet dépend de la concurrence, de la distribution et de la part du budget que le poste représente. Une économie gagne en légitimité quand ses progrès se reconnaissent dans les dépenses des ménages et dans la possibilité de se relever d’un changement de métier. La croissance mérite d’être défendue avec ce travail de répartition, car c’est à travers lui que les chiffres prennent place dans les vies.

Chapitre 10

Le public et le privé — Qui garantit l’accès ?

Un opérateur assure une liaison utilisée par des élèves, des salariés et des personnes âgées. Quand la fréquentation baisse, il envisage de supprimer les trajets aux heures les moins rentables. Pour lui, des véhicules circulent presque vides. Pour ceux qui terminent tard ou partent tôt, la suppression retire la seule possibilité de rentrer. La collectivité doit décider ce qu’elle attend du service, quel prix elle accepte de payer et qui sera chargé de vérifier que les courses ont bien lieu.

Je juge mal les débats où le mot public promet à lui seul la justice et le mot privé suffit à annoncer l’efficacité. Une régie publique peut être attentive à des usagers que le marché dessert mal. Elle peut aussi rendre ses coûts difficiles à lire et laisser des défaillances sans réponse. Une entreprise privée peut s’engager sur une qualité mesurable. Elle cherchera à défendre ses recettes ou à limiter ses coûts, ce qui fait partie de sa fonction. Il revient à la décision publique de dire dans quelles limites elle lui confie une mission qui engage toute une population.

Il existe plusieurs rôles que l’État ou une collectivité peuvent exercer. Produire signifie assurer directement le service. Financer peut signifier payer une part du coût pour que le prix reste supportable ou pour maintenir une offre peu rentable. Réguler oblige à définir les règles et à suivre leur application. Ces fonctions peuvent être réunies ou distribuées. Avant de trancher, je regarderais la capacité réelle de la collectivité à contrôler un contrat, les ressources dont elle dispose pour gérer elle-même et les solutions qui resteraient si l’opérateur venait à se retirer.

Un contrat rédigé avec soin doit envisager les cas ordinaires et les jours où quelque chose se dérègle. Qui répond lorsqu’une course est annulée ? Qui dispose des données permettant de constater un problème ? Qui détient les équipements à l’échéance ? Les sanctions doivent être praticables. Une pénalité si lourde qu’elle provoquerait la rupture du service risque de rester lettre morte. Il faut pouvoir imposer des corrections graduées et, si nécessaire, reprendre l’activité dans des conditions préparées à l’avance.

La comparaison des coûts mérite aussi d’être complète. Un service à bas prix peut transférer une partie de la dépense aux ménages, à des salariés mal protégés ou au budget qui devra réparer le matériel. Une prestation publique peut recevoir gratuitement des bâtiments et des garanties dont la valeur disparaît du calcul. Pour comparer sérieusement, il faut ouvrir ces comptes et tenir compte de la qualité et des publics effectivement servis. Une moyenne de fréquentation flatteuse peut masquer l’abandon des usagers les plus dépendants.

Ma préférence irait à une règle simple. La personne qui subit une interruption doit trouver un interlocuteur qui prend sa situation en charge et remonte le problème au bon niveau. Cela exige des voies de réclamation, des données publiées dans une forme utilisable et une autorité capable d'arbitrer. L'usager peut bien ignorer comment les rôles ont été répartis entre les parties au contrat. Il a besoin de connaître le prochain départ et la personne à qui s'adresser lorsqu'il manque. À cette échelle, la mission publique devient une promesse dont on peut demander l'exécution.

11. La justice — Avoir les moyens de faire valoir son droit

Sur la table, un dossier rassemble un contrat, des messages et des justificatifs. Le litige porte sur une somme qui compte beaucoup pour celui qui la réclame. Son adversaire peut attendre. Lui devra poser des journées de congé, avancer des frais et expliquer plusieurs fois son histoire. S'il renonce, le registre du tribunal ne dira rien de son renoncement. Une injustice peut rester invisible précisément parce que la personne qui la subit n'a pas réussi à la soumettre à un juge.

L'égalité devant la loi a marqué une rupture majeure avec les sociétés où le statut déterminait les droits de chacun. Pour donner un contenu à cette conquête, il faut pouvoir comprendre la règle, établir les faits, présenter des arguments et obtenir une décision qui soit exécutée. Le citoyen ordinaire peut rencontrer un obstacle à chacune de ces étapes. La richesse procure des conseils et du temps. Dans certains conflits, elle donne surtout le pouvoir d'attendre assez longtemps pour décourager l'autre partie.

Je donnerais une attention particulière au premier contact. Une personne qui reçoit une notification devrait pouvoir identifier ce qui lui est demandé, la date à respecter et les conséquences d'une réponse tardive. Pour certaines démarches, une explication claire et un service d'orientation suffisent. Lorsque le litige engage le logement, le revenu ou la liberté, la qualité de la défense demande des moyens autrement solides. L'aide juridique mérite d'être appréciée à partir des délais d'accès et du temps réellement consacré aux dossiers. Une permanence qui voit défiler trop de personnes peut donner une information utile tout en laissant entière la difficulté principale.

La médiation mérite aussi un examen attentif. Dans un litige ordinaire, elle peut éviter des frais et préserver une relation de voisinage ou de travail. Mais un accord signé sous la pression d'une asymétrie considérable vaut surtout par le consentement véritable, par l'accès au conseil et par les protections que la loi attache à la situation. Je souhaite une justice capable de proposer une issue rapide lorsque chacun peut décider librement, et de reprendre la main lorsque l'accord risque d'entériner une dépendance.

Au Maroc comme ailleurs, une discussion publique sur les délais doit distinguer les catégories d'affaires et les étapes de la procédure. La pression du chiffre peut conduire à clore rapidement les dossiers les plus simples et à délaisser les autres. La complexité réelle d'une affaire justifie parfois du temps. Les remises d'audience sans motif intelligible, la difficulté de joindre un service ou une longue attente après jugement appellent des réponses différentes. Des données anonymisées

permettraient au public de voir où le temps se perd tout en préservant les personnes concernées.

Il reste le moment où il faut donner effet à la décision. Le jugement remis au justiciable n'efface ni la facture ni les semaines perdues. Une exécution accessible, encadrée et proportionnée appartient à la justice autant que l'audience. J'aimerais que l'on suive le parcours jusqu'à ce point, particulièrement pour les litiges ordinaires dont dépend l'équilibre d'une famille. Un système équitable se juge aussi à la réponse qu'il peut donner à une question que peu de gens osent poser tout haut : combien dois-je pouvoir perdre pour avoir les moyens de défendre ce qui m'est dû ?

Chapitre 12

Le contrat social dans l’entreprise — Négocier quand le pouvoir est inégal

Une direction annonce une réorganisation de l’atelier. Le nouveau planning réduit les temps morts et promet une production plus régulière. Une salariée calcule aussitôt ce qui lui arrivera le jeudi, quand elle doit récupérer son enfant. Un collègue remarque qu’il n’aura plus de moyen de retour après la dernière prise de poste. Le responsable a préparé un tableau des heures de production. Les personnes qui travailleront selon ce tableau détiennent une partie des informations qui lui manquent.

Le contrat de travail organise un rapport où chacun a besoin de l’autre et où chacun dispose d’armes différentes. L’entreprise décide des investissements et assume les risques liés à son activité. Le salarié engage son temps, dépend de sa rémunération et accepte une autorité dans le cadre du travail. La négociation collective permet de donner une voix à des intérêts que le contrat individuel laisse souvent dispersés. À mes yeux, elle participe de la liberté économique, puisqu’elle organise la discussion entre des personnes réellement capables de faire valoir une position.

Le dialogue social s’est historiquement construit dans la grande entreprise et autour de conflits visibles. Dans les petites structures, la proximité entre le dirigeant et les salariés change la forme de la relation. On peut parler facilement d’une difficulté et hésiter longtemps à soulever une question qui touche la rémunération ou la stabilité du contrat. Des règles adaptées à la taille de l’établissement, des interlocuteurs formés et des espaces de négociation à l’échelle d’une branche peuvent aider à formuler des problèmes que chaque entreprise aurait du mal à régler seule.

L’information reçue au bon moment a une valeur particulière. Quand des représentants découvrent un projet après que tous les engagements ont été pris, ils peuvent surtout discuter de ses effets. En amont, ils peuvent signaler une impossibilité matérielle, proposer une autre organisation ou demander un essai limité dans le temps. Il faut aussi prévoir les cas où certaines données doivent rester confidentielles. La confidentialité peut protéger un projet industriel légitime. Elle devient problématique si elle retire sans motif aux représentants les éléments nécessaires pour discuter d’un changement majeur.

Le partage des gains de productivité est un terrain où ces questions se rejoignent. Quand une machine ou un logiciel modifie les tâches, la discussion peut porter sur le salaire, la formation, le rythme ou le temps dégagé. Un accord variable selon les résultats présente un intérêt s’il repose sur des comptes compréhensibles et une rémunération de base qui permet de vivre. Dans une entreprise fragile, il faut aussi pouvoir expliquer pourquoi une hausse immédiate mettrait en difficulté les emplois. La qualité de l’accord dépend de ce que les parties peuvent vérifier et du délai au terme duquel elles le réexamineront.

Je n’attends pas d’un contrat social qu’il fasse disparaître le conflit. L’entrepreneur et le salarié peuvent regarder les mêmes comptes et tirer des conclusions différentes. J’attends d’eux qu’ils puissent formuler ce désaccord avant qu’il devienne une rupture personnelle. Si un atelier modifie son planning, je voudrais qu’on puisse retrouver ce que les salariés ont soulevé, ce que la direction a retenu et pourquoi. On apprend à faire confiance quand une objection oblige réellement quelqu’un à réfléchir.

Chapitre 13

Le travail décent — Pouvoir vivre de son travail

Au bout d'une semaine bien remplie, un livreur additionne ses recettes. Il enlève le carburant, une réparation et ce qu'il a dépensé pour rester joignable. Il pense ensuite aux heures d'attente. Il peut choisir de les compter ou laisser ce temps disparaître du calcul. Son revenu change de visage selon la ligne où il fait commencer le travail. En cas d'accident, une autre question surgira : pendant combien de temps ses proches pourront-ils absorber la perte ?

Le travail décent engage ce que l'on peut attendre d'une activité régulière. Elle doit procurer un revenu que l'on puisse ramener aux heures réellement mobilisées. Elle doit permettre de se reposer, de préserver sa santé et de faire face à un accident ou à une interruption. Ces exigences ont pris forme avec le salariat industriel. Elles doivent aujourd'hui être pensées pour des activités organisées autrement, qu'il s'agisse de travail à la tâche, de missions intermittentes ou de formes d'emploi informel qui existent depuis longtemps.

Au Maroc, la formalisation du travail touche à la manière dont on répartit les frais et les risques. Une petite activité accepte plus facilement la déclaration si elle comprend ce que la contribution ouvre comme droits et si le calendrier tient compte de revenus qui varient. Une entreprise installée, qui impose des horaires et des consignes à des travailleurs présentés comme entièrement indépendants, soulève une question différente. Il faut examiner les conditions réelles d'exercice. Le mot inscrit sur un contrat fournit une information. L'autonomie du travailleur se mesure à ce qu'il peut décider lorsqu'un désaccord apparaît.

J'accorderais à la prévention une importance que le débat sur le salaire relègue parfois. Un chantier où l'on doit choisir entre tenir le délai et respecter une protection transfère un risque sur celui qui travaille. Le gain immédiat revient à l'organisation de la production, la blessure éventuelle appartient au corps du salarié. Pour réduire cette asymétrie, il faut des règles claires, une inspection capable d'intervenir et des canaux de signalement dont l'usage n'expose pas la personne à perdre son revenu. Les accidents évités ne font pas l'objet d'une cérémonie. Leur absence a pourtant une valeur économique et humaine.

Un emploi doit aussi laisser à celui qui l'occupe une possibilité de prévoir sa vie. Un horaire annoncé trop tard oblige à organiser en permanence la garde des enfants, les transports et les soins. Pour certaines activités, les variations sont inévitables. On peut en répartir le coût par un délai minimal de prévenance, une compensation ou un volume horaire garanti là où les conditions le permettent. Exiger partout le même arrangement ferait abstraction des métiers. Demander partout qui porte l'imprévu ouvrirait déjà une discussion utile.

J’aimerais que la qualité du travail soit suivie au même titre que son volume. Le revenu après frais, la fréquence des accidents, la couverture effective ou le temps de repos apportent des réponses que le nombre de personnes occupées laisse en suspens. Un revenu plus élevé compte. Il faut aussi regarder ce qu’il coûte à obtenir et ce qui en reste quand la personne tombe malade. Quand quelqu’un dit qu’il vit de son travail, j’aimerais qu’il puisse parler de l’avenir autant que de la semaine qui vient de s’achever.

Chapitre 14

L’impôt — Qui contribue, qui bénéficie ?

Deux foyers disposent d’un revenu annuel comparable. L’un reçoit un salaire régulier. L’autre vit d’une activité dont les recettes fluctuent et possède un bien qui prend de la valeur. Leur capacité de contribution ne se lit pas de la même manière sur la déclaration. L’un voit chaque mois le prélèvement sur sa rémunération. L’autre gère des charges, des décalages de trésorerie et une part de patrimoine. Une politique équitable doit réussir à regarder ces différences sans rendre le système réservé aux personnes capables d’en acheter l’interprétation.

L’impôt finance les services et répond aussi à une question de répartition. La progressivité signifie qu’une part supplémentaire du revenu peut être imposée à un taux plus élevé lorsque la capacité de contribution augmente. Pour le contribuable, l’effort dépend également des taxes payées en faisant ses courses, des avantages qu’il peut utiliser et de la qualité des services reçus. Un ménage modeste consacre souvent une part importante de son budget aux dépenses courantes. Pour apprécier la justice fiscale, je regarderais donc les prélèvements ensemble et je les rapprocherais des effets des dépenses publiques.

La simplicité est une dimension de l’égalité rarement considérée comme telle. Une disposition que seuls quelques contribuables connaissent peut distribuer un avantage à ceux qui savent remplir la bonne case. Je souhaiterais que chaque régime dérogatoire puisse être expliqué en une page. Quel problème prétend-il résoudre ? Quels bénéficiaires le mobilisent ? Pour quel coût et avec quels résultats ? Il arrive qu’un avantage soit pertinent, par exemple lorsqu’il soutient temporairement un investissement dont le bénéfice déborde l’entreprise. Sa durée devrait correspondre à cet objectif. Une mesure installée dans le silence devient de plus en plus difficile à discuter.

Le passage à l’activité déclarée soulève un autre enjeu. Si déclarer une petite hausse de revenu entraîne la perte brusque d’une aide, la personne peut avoir l’impression qu’elle paie beaucoup plus que le taux annoncé. Un seuil unique facilite la gestion, mais il peut avoir des effets brutaux pour des familles dont les ressources se situent d’un côté ou de l’autre pour quelques dirhams. Une sortie progressive des aides coûte de l’argent et demande de meilleures informations. Elle mérite d’être envisagée lorsqu’elle rend plus raisonnable la décision de déclarer et de développer une activité.

Au Maroc, la discussion gagnerait à prendre au sérieux le service rendu au contribuable. Une erreur devrait être corrigeable dans un délai connu. Les exigences de preuve doivent être compatibles avec la taille et la réalité de l’activité. Le contrôle a un rôle irremplaçable lorsque des contribuables mieux conseillés peuvent

dissimuler leur capacité réelle. Son équité dépend de la manière dont l’administration répartit ses moyens, motive ses demandes et ouvre une voie de recours utilisable.

J’accepte qu’un débat fiscal oppose des intérêts. On peut contester le niveau du prélèvement, l’usage des recettes ou la priorité donnée à certaines dépenses. La discussion sera plus loyale si chacun peut voir combien coûte une décision et sur qui elle pèse. Pour moi, la confiance fiscale commence lorsqu’un salarié comprend son bulletin, qu’un indépendant peut anticiper sa contribution et qu’un ministre peut expliquer ce que la collectivité obtient en échange d’un avantage qu’elle accorde.

Chapitre 15

PME, PMI et startups — Grandir sans passe-droit

La commande est assez importante pour transformer l'avenir d'un atelier. Il faudra acheter la matière, payer l'équipe et livrer avant de facturer. Le client demande en outre une garantie que l'entreprise ne peut obtenir qu'en immobilisant une partie de sa trésorerie. Le patron refait ses comptes. Il a le personnel et le savoir-faire pour produire. Il hésite parce que réussir la commande pourrait le priver de l'argent nécessaire pour tenir jusqu'au paiement.

Les petites entreprises méritent une politique qui parte de leur cycle de vie. L'atelier industriel doit souvent financer une machine et plusieurs mois d'exploitation avant de trouver son rythme. Une jeune entreprise innovante peut avoir besoin de temps pour tester un produit dont la demande reste incertaine. Un commerce établi cherche des ressources adaptées à une activité déjà connue. Le crédit, la garantie, le capital et l'accompagnement répondent à des problèmes distincts. La distribution de la même aide à tous donne une impression d'équité tout en laissant de côté la nature de leurs besoins.

J'aimerais que la commande publique soit discutée du point de vue de ceux qui pourraient répondre et y renoncent. Des exigences techniques peuvent protéger la qualité. Elles doivent avoir un rapport avec ce qui est acheté. Demander un volume d'affaires disproportionné, regrouper trop de prestations dans un seul lot ou laisser trop peu de temps pour constituer un dossier peut écarter des entreprises capables de faire le travail. L'allotissement, lorsqu'il reste compatible avec la coordination du chantier, élargit le nombre de candidats. Le pouvoir public gagne alors une comparaison qu'il n'aurait pas pu faire autrement.

Le délai de paiement constitue une autre règle d'accès. Un acheteur puissant qui paie après plusieurs mois reçoit en pratique un financement de son fournisseur. Le coût de ce financement augmente à mesure que le fournisseur est petit. On peut rendre publics les délais réellement constatés, simplifier la validation des factures et organiser un règlement prévisible de la partie incontestée d'une prestation. Les pénalités ont leur rôle si elles peuvent être appliquées sans que la petite entreprise risque de perdre son client pour avoir réclamé son dû.

Les startups appellent une attention différente. Une jeune équipe peut convaincre un premier acheteur lorsqu'elle obtient un terrain d'essai et un cadre où tester une solution sans promettre des résultats qu'elle ne connaît pas encore. Des contrats pilotes de taille raisonnable donnent cette possibilité. Ils doivent prévoir la propriété des données, la durée de l'essai et les conditions auxquelles une offre ultérieure sera sélectionnée. Le premier accès à un client a une valeur. Il serait incohérent de le réserver à des entreprises déjà en mesure de citer plusieurs clients comparables.

Une politique de développement des PME doit aussi accepter que certaines entreprises échouent et que d’autres restent petites par choix. Subordonner tout soutien à une croissance rapide favorise les modèles les plus visibles et néglige parfois un atelier stable qui forme des salariés et entretient un tissu de fournisseurs. Je jugerais les dispositifs par ce qu’ils permettent de franchir. Une première grosse commande honorée, un outil productif financé ou une facture payée à la date prévue sont des résultats différents. Ils ont une chose en commun : ils laissent l’entrepreneur consacrer davantage d’énergie à son travail et moins à deviner les règles du jeu.

16. Femmes et hommes — L’égalité dans le temps, l’argent et le pouvoir

À la fin d’une journée de travail, deux personnes quittent le même bureau. L’une peut rester pour une rencontre professionnelle qui se prolongera. L’autre a promis de rentrer, de préparer le repas et de surveiller les devoirs. Quelques années plus tard, leurs responsables discuteront de leur disponibilité et de la confiance qu’inspirent leurs réseaux. Il sera tentant d’attribuer l’écart à l’ambition. Les heures que chacune pouvait consacrer à sa carrière auront rarement été comptées.

Les revendications d’égalité entre femmes et hommes ont mis en cause des règles qui distribuaient différemment les droits, la capacité de décider et l’accès aux fonctions publiques. Ces questions gardent leur importance. En 2026, je voudrais également regarder ce qui se passe lorsque des personnes disposent en théorie du même choix et supportent en réalité des contraintes très différentes. L’accès à un revenu, la possibilité de le gérer et la maîtrise de son emploi du temps donnent ensemble un contenu à l’autonomie.

Un ménage peut choisir une répartition des tâches qui lui convient. La politique intervient quand l’organisation des services réduit systématiquement les choix disponibles. Une garde accessible, des transports utilisables aux horaires de travail et des dispositifs qui permettent aussi aux pères de prendre du temps auprès des enfants élargissent les arrangements possibles. Une aide destinée aux femmes peut répondre à un problème immédiat. Sa conception mérite d’être examinée si elle rend ensuite plus coûteux ou moins habituel le partage du travail domestique.

Dans l’entreprise, le salaire de départ et les promotions demandent une attention particulière. Une partie des écarts se construit à travers les critères qui paraissent neutres parce qu’ils ont toujours été employés. La disponibilité en soirée peut être pertinente pour une fonction. Elle l’est moins si elle sert de mesure générale de l’engagement. Expliquer les critères, suivre les écarts pour des fonctions comparables et examiner les retours de congé donnent des éléments pour agir. Publier des données regroupées permet d’ouvrir cette discussion sans exposer la rémunération de chaque personne.

Le pouvoir s’exerce aussi dans les instances où l’on choisit les projets et où l’on nomme les responsables. Compter les femmes qui siègent est un début. Il faut aussi savoir qui prépare les décisions, à quelles heures les réunions ont lieu et qui dispose d’une possibilité réelle de prendre la parole. Lorsque des mesures de représentation sont envisagées, elles méritent d’être jugées sur leur capacité à élargir durablement l’accès aux responsabilités, avec des règles transparentes de sélection et de renouvellement.

Un autre aspect tient à la faculté de dire non. Une personne qui dépend entièrement d’un autre revenu, craint des représailles ou ne sait pas à qui parler a peu de latitude pour refuser une situation injuste. Les recours doivent être accessibles, confidentiels lorsque nécessaire et capables d’aboutir. Le même souci vaut pour les mesures de prévention dans le travail et l’espace public. J’aimerais que le débat marocain accorde davantage de place à ce que les changements permettent de décider soi-même. Une femme qui peut accepter un poste, le quitter ou refuser un arrangement sans mettre en péril ses enfants dispose d’une liberté concrète. Elle saura elle-même quel usage en faire.

Chapitre 17

La famille — Protéger sans rendre dépendant

Un parent se rend au guichet pour une formalité qui concerne son enfant. Il apporte les justificatifs que l'école lui a demandés. La personne qui doit signer vit dans une autre ville et répond rarement. Un délai administratif se transforme en conflit familial. Pendant que les adultes discutent, l'enfant attend. Cette scène dit quelque chose de la manière dont une institution peut prolonger les difficultés d'un foyer lorsqu'elle suppose que tout le monde vit, décide et coopère sous le même toit.

Au Maroc, la solidarité familiale constitue une force. Elle prend la forme d'un hébergement, d'une garde assurée par les grands-parents, d'argent envoyé à un proche ou de semaines consacrées à soigner quelqu'un. Elle permet de traverser des événements que les institutions saisissent mal. Elle repose cependant sur des personnes qui ont leurs propres limites et peuvent avoir besoin de soutien. Une famille traversée par la maladie, la séparation ou le chômage n'a pas toujours les moyens d'assumer ce que les politiques publiques lui laissent à charge.

Une réforme familiale gagne à partir des droits de l'enfant et des responsabilités concrètes de ceux qui l'élèvent. Lorsque des parents se séparent, les questions de garde, de contribution financière et de représentation se règlent dans un temps qui appartient aux adultes et aux institutions. Les besoins de l'enfant, eux, continuent chaque jour. Je souhaite qu'on examine les procédures à partir de cette différence de rythme. La continuité d'une inscription, d'un suivi médical ou d'une aide essentielle doit pouvoir être protégée lorsque les personnes habilitées ne parviennent pas à s'accorder, avec des garanties adaptées à la situation.

La politique des aides mérite le même travail. Le revenu d'un ménage renseigne utilement sur ses ressources. Il peut donner une image trompeuse si une personne n'a aucun accès à l'argent déclaré pour le foyer, si les ressources changent brusquement ou si les enfants vivent entre plusieurs domiciles. Affiner l'évaluation comporte un coût et pose des questions de vie privée. Le recours doit permettre de corriger les cas manifestement mal saisis par les règles générales. Il doit rester praticable pour quelqu'un qui n'a ni le temps ni l'argent d'engager une longue contestation.

Je pense aussi aux proches aidants. Une personne peut assumer des tâches de soin au point de réduire son activité professionnelle sans avoir pris une décision véritablement libre. L'aide à domicile, le répit temporaire et la possibilité d'obtenir des conseils réduisent cette contrainte. Ces services devraient être organisés avec les familles et les personnes aidées. Le recours à un tiers peut sembler difficile à accepter au début. Il devient plus facile lorsque ce tiers connaît ses responsabilités et que la personne accompagnée garde la maîtrise de ses choix.

Le débat sur la famille touche à l’intime. Il oppose des conceptions de l’autorité, du devoir et de la liberté que les compromis juridiques ne feront pas disparaître. J’y entrerais par une question de portée limitée. Qui assume la dépense, qui peut décider et qui attend quand les règles hésitent ? On peut aimer profondément sa famille et avoir besoin d’une institution qui prenne le relais. À mes yeux, la solidarité familiale devient plus forte lorsqu’elle peut être offerte sans que celui qui la donne ou celui qui la reçoit y perde son autonomie.

Chapitre 18

La santé — Être soigné selon ses besoins

Une patiente sort d'une consultation avec une ordonnance et trois examens à faire. Il lui reste à trouver les rendez-vous, à avancer une partie des frais et à comprendre dans quel ordre procéder. Elle se sent déjà mieux et choisit d'attendre la prochaine rentrée d'argent. La consultation apparaîtra comme réalisée. Personne ne saura immédiatement que le soin s'est arrêté à la porte du cabinet.

Cette scène me paraît résumer le changement de question que la santé impose. Pendant longtemps, l'accès se lisait d'abord à travers les établissements ouverts et les personnels disponibles. L'extension de la protection financière ajoute un droit essentiel. Mais pour le malade, le soin prend la forme d'un parcours où chacune des étapes dépend de la précédente. Le CESE décrit la généralisation de la protection sociale et les réformes engagées dans le système national de santé [2]. Leur portée doit aussi être examinée du point de vue de la personne qui a besoin d'un traitement, parfois pendant des années.

Ce que le malade paie explique une partie des renoncements. Il faut regarder la somme qui reste à sa charge et le moment où elle est exigée. Un remboursement ultérieur peut être utile pour celui qui dispose de l'argent aujourd'hui. Pour un autre, il arrive après la décision de remettre l'examen à plus tard. Le temps de déplacement et la perte de revenu s'ajoutent au prix affiché. En suivant ces coûts, on comprend pourquoi deux personnes couvertes peuvent bénéficier de soins très différents.

Je donnerais au premier recours la responsabilité et les moyens d'orienter dans ce parcours. Un service proche qui connaît les antécédents de ses patients et peut les adresser efficacement à un spécialiste réduit les démarches redondantes. Cela suppose des rendez-vous coordonnés et une circulation sûre des informations nécessaires. Un dossier numérique ne résout pas l'absence de rendez-vous. Il peut en revanche éviter de refaire un examen lorsque le médecin a accès au résultat et sait ce qu'il doit en faire. Le patient doit savoir qui consulte ses informations et comment il peut exercer ses droits.

L'offre de soins pose un arbitrage sur les moyens humains. Encourager l'installation de professionnels dans des zones difficiles demande des conditions de travail durables, des équipes, un appui spécialisé et des perspectives de carrière. Une incitation financière isolée attire parfois pour le temps de l'engagement. Un établissement capable d'organiser des remplacements et de maintenir ses équipements a davantage de chances de garder ses soignants. Pour certains actes complexes, une organisation régionale est justifiée. Le trajet du patient doit alors entrer dans la conception du service, depuis la prise du rendez-vous jusqu'au retour.

Lorsque les ressources sont limitées, définir les priorités implique des choix douloureux. Les délais cliniquement acceptables, le bénéfice attendu et la gravité

peuvent guider une décision expliquée. L’ordre d’arrivée favorise ceux qui savent trouver le bon interlocuteur ou surveiller l’ouverture des créneaux. Je préférerais des règles compréhensibles, une orientation capable de traiter les urgences et une procédure pour réexaminer les cas difficiles. Le droit aux soins me paraît mieux protégé lorsque l’institution se demande qui s’est perdu entre deux étapes. C’est souvent dans cet intervalle que la condition sociale reprend le dessus sur le besoin médical.

Chapitre 19

L’habitat — Avoir une adresse qui ouvre des portes

Un couple visite un logement qu’il peut enfin acheter. Il est plus grand que celui qu’il loue et la mensualité semble supportable. En revenant, le couple essaie le trajet qu’il faudra faire chaque matin. Une correspondance allonge le voyage et rend difficile le passage à l’école. La famille aura peut-être besoin d’un véhicule supplémentaire. Le prix du logement figure dans le dossier. Le prix de l’adresse commence seulement à apparaître.

La politique de l’habitat s’est longtemps mesurée en logements construits et en conditions matérielles améliorées. Ces résultats gardent toute leur importance quand un ménage vit dans un espace dangereux, exigu ou sans assainissement. Une décision de relogement transforme pourtant plusieurs relations en même temps. Elle peut interrompre des liens de voisinage, éloigner un lieu de travail ou réduire l’accès aux commerces où un ménage s’approvisionne à crédit. Le calcul doit intégrer ce que le nouveau logement rend possible et ce qu’il rend plus difficile.

Dans une ville marocaine en expansion, le prix du sol oriente une partie des logements abordables vers la périphérie. L’économie réalisée au moment de construire peut réapparaître dans les dépenses de transport et les budgets nécessaires pour desservir le quartier. Il faudrait comparer plusieurs projets sur la durée, avec le coût des infrastructures, des services et de l’entretien. Une localisation plus chère peut devenir raisonnable si elle utilise des réseaux existants. Une opération périphérique peut fonctionner si le raccordement, la mobilité et les équipements arrivent avec les habitants.

Je voudrais que la location ait une véritable place dans ce débat. L’achat donne à certains ménages la stabilité qu’ils recherchent. Il lie aussi une famille à un lieu, à une dette et à un horizon de revenus. Un jeune salarié, une personne séparée ou un ménage amené à déménager a parfois besoin d’un contrat locatif fiable et d’un dépôt abordable. L’encadrement doit concilier la sécurité de l’occupant avec la protection du propriétaire contre les impayés et l’incertitude. Une offre locative se développe lorsque chacun sait dans quels délais un désaccord peut être réglé.

La rénovation des quartiers existants offre des possibilités que la construction neuve rend parfois moins visibles. Réhabiliter un immeuble ou raccorder des logements peut préserver des usages et une proximité déjà acquis. Cela devient difficile lorsqu’il existe un risque physique sérieux ou lorsque les travaux imposent un départ temporaire sans solution de retour. Les habitants doivent savoir à quoi ils s’engagent et pouvoir discuter du calendrier. Une amélioration qui augmente fortement le coût d’occupation peut chasser ceux qu’elle devait aider. Le devenir des résidents mérite d’être suivi après la fin des travaux.

Enfin, une aide au logement peut être captée en partie par une hausse des prix si l’offre se développe trop lentement. Cet effet dépend du marché local et doit être observé. Je regarderais aussi le taux d’effort total, la qualité du logement et le temps consacré aux trajets. Ces données donneraient une réponse plus complète à la question initiale du couple. Combien de revenus faut-il engager, et quelle vie devient possible à cette adresse ? Une politique de l’habitat réussit quand la famille peut répondre à ces deux questions avant de signer.

Chapitre 20

Le droit à l’information — Pouvoir comprendre ce qui nous concerne

Une commune met en ligne une délibération qui concerne plusieurs rues. Le document est un scan difficile à lire sur téléphone. Il contient des références que les riverains ne connaissent pas, et la carte jointe ne permet pas d’identifier certains accès. L’administration peut dire qu’elle a publié la décision. Un habitant peut passer une soirée à chercher ce qu’elle changera devant sa maison. L’écart entre ces deux expériences fait partie du problème démocratique.

Historiquement, la liberté de publier a ouvert un espace où les décisions du pouvoir pouvaient être commentées et critiquées. Le droit d’accéder à l’information administrative pose une exigence complémentaire. Il donne au citoyen la possibilité de demander les éléments qui fondent une décision. Aujourd’hui, le volume de documents disponibles peut s’accompagner d’une grande difficulté à établir un fait. Il faut savoir quel organisme détient la pièce, quel chiffre répond à la question et à quelle date la version a été arrêtée. La confusion profite facilement à celui qui parle le plus vite.

L’administration peut réduire ce coût par des gestes précis. Publier les documents importants à des adresses stables, résumer les décisions dans un langage courant et fournir les données dans des formats réutilisables. Le résumé doit renvoyer au document complet et distinguer ce qui est décidé de ce qui dépend encore d’un vote ou d’un financement. Les informations concernant des personnes identifiables demandent une protection particulière. Rendre compte du fonctionnement d’un service ne suppose pas d’exposer la vie de ceux qui l’utilisent.

La presse joue un rôle propre. Un journaliste peut rapprocher plusieurs pièces, interroger des responsables et confronter leur explication aux faits. Ce travail demande du temps. Un média qui dépend fortement d’un seul financeur peut être tenté de laisser certaines questions de côté. Des conditions d’accès transparentes aux soutiens publics et aux annonces institutionnelles aident à préserver une diversité de voix. L’indépendance se joue aussi dans les pratiques des rédactions. Le lecteur doit pouvoir distinguer un texte sponsorisé, une information vérifiée et une opinion.

En 2026, les réponses générées par l’intelligence artificielle ajoutent une difficulté. Elles peuvent aider à lire un document ou à le traduire. Elles peuvent aussi produire une réponse plausible sans rendre clairement visible la pièce sur laquelle elle repose. Pour une démarche ou un droit important, je souhaiterais que les outils publics renvoient à la source, indiquent sa date et permettent de joindre une personne lorsque la réponse demeure incertaine. Pour la presse, la capacité à

publier les éléments qui permettent une vérification devient d’autant plus précieuse que les synthèses circulent à grande vitesse.

Je jugerais le droit à l’information sur un petit nombre de démarches ordinaires. Peut-on obtenir une décision dans un délai utile ? Comprend-on le motif d’un refus ? Une pièce rectifiée reste-t-elle identifiable ? À partir de là, le débat public gagne en précision. Un habitant peut discuter le coût ou le tracé d’une opération en s’appuyant sur les mêmes documents que ses interlocuteurs. Il peut se tromper dans son interprétation et accepter de la revoir. Encore faut-il lui avoir donné la possibilité de commencer.

21. Le sport — Pouvoir pratiquer près de chez soi

En fin d'après-midi, un terrain reste fermé derrière sa grille. Le club qui le gère s'entraîne plus tard. Des adolescents jouent sur un morceau de chaussée. Une fille du quartier serait venue avec une amie si un créneau leur avait été ouvert et si elles avaient pu rentrer ensemble avant la nuit. Le terrain figure bien dans l'inventaire des équipements. Du trottoir, chacun voit ce qui le sépare de son usage.

Le sport occupe une place singulière dans la vie collective. Il mobilise le corps, expose à l'échec et oblige souvent à composer avec les autres. On peut le pratiquer pour la compétition, pour sa santé ou pour le plaisir de retrouver des gens. Une politique publique qui regarde surtout les performances des équipes néglige ces usages. Les grands succès et les équipements de compétition peuvent susciter des vocations. Celles-ci naissent souvent dans une cour, un club de quartier ou un espace où quelqu'un a accepté de transmettre les premières règles.

La commune peut agir sur la disponibilité réelle des lieux. Un terrain durable exige de l'entretien, des horaires connus et une manière de départager les demandes. Il peut accueillir à différents moments une école, un club et des habitants sans licence. Ces usages nécessitent des règles de réservation et quelqu'un qui organise les passages. La gratuité intégrale facilite l'accès, mais elle ne garantit pas une répartition équitable des heures demandées. Si les mêmes groupes réservent tout, la collectivité peut aménager des créneaux ouverts ou faire tourner les priorités selon les saisons.

Il faut prendre au sérieux la sécurité et l'accueil. Pour une adolescente, une personne âgée ou quelqu'un qui commence à pratiquer après une longue interruption, la qualité d'un lieu tient autant au trajet et à l'ambiance qu'au sol ou à la taille du terrain. Des vestiaires adaptés, un éclairage, des encadrants formés et des règles contre les humiliations peuvent changer qui participe. Faire entrer de nouveaux publics demande parfois un accompagnement les premières semaines. Une séance d'initiation peut avoir plus d'effet qu'une campagne de communication de grande ampleur si elle règle une difficulté que les habitants connaissent déjà.

J'accorderais une place particulière à l'école. Elle touche des enfants qui n'entreraient autrement jamais dans un club. Elle peut leur faire découvrir différentes pratiques et apprendre à utiliser un équipement collectif. Lorsque les moyens sont réduits, les choix doivent laisser une chance aux enfants qui courent moins vite, se sentent mal à l'aise dans une équipe ou ont besoin d'adaptations. Le plaisir de progresser existe à des niveaux très différents. Le travail de l'enseignant consiste en partie à le rendre visible.

Pour savoir si une politique sportive remplit sa mission, je regarderais les présences régulières, les disciplines accessibles, les horaires auxquels les personnes viennent et les raisons pour lesquelles elles cessent. Un terrain peut être très fréquenté à une heure et rester inutilisable pour toute une catégorie d'habitants. Un club peut gagner des compétitions sans réussir à retenir les débutants. J'aimerais que le succès sportif d'un quartier puisse aussi se raconter par une personne qui dit qu'elle a trouvé une activité, qu'elle peut s'y rendre seule et qu'elle a encore envie d'y retourner la semaine suivante.

Chapitre 22

La culture — Pouvoir créer et être entendu

Dans une petite salle, une association organise une lecture. Les chaises sont empruntées, la personne qui a préparé la rencontre travaille ailleurs et le texte a été écrit dans une langue que les grands circuits de diffusion ignorent souvent. Le public pose des questions jusque dans le couloir. La semaine suivante, il faudra rendre la salle. Le projet a trouvé ses lecteurs. Il lui manque une adresse et des conditions pour continuer.

L'égalité culturelle a souvent désigné la possibilité de rencontrer des œuvres jusque-là réservées à certains publics. Une bibliothèque, une salle ou des tarifs abordables contribuent à cette ouverture. Une autre ambition consiste à donner aux habitants les moyens de produire et de faire circuler leurs propres œuvres. Les deux ambitions se renforcent. Celui qui lit découvre des formes qui peuvent lui servir pour écrire. Celui qui cherche un lieu pour présenter son travail comprend à quel point les institutions façonnent ce qui parvient au public.

Au Maroc, cette question touche à la diversité des langues et des formes de transmission. Des récits circulent oralement, d'autres par l'écrit, l'image ou la musique. Une politique de soutien peut financer la collecte, la traduction, l'édition ou la diffusion, suivant le travail nécessaire. Elle doit se demander qui choisit le contexte de présentation et qui bénéficie des recettes lorsqu'il y en a. Mettre une œuvre en circulation implique des droits et des responsabilités. L'artiste ou la communauté à l'origine d'une création doit pouvoir comprendre ce à quoi elle consent.

Le financement public gagne à faire une place aux dépenses ordinaires. Un lieu culturel a besoin de personnel, d'entretien et de temps pour construire une programmation. Un appel à projets annuel peut encourager l'expérimentation. Lorsqu'il devient le seul mode de financement, il condamne certaines équipes à recommencer sans cesse leurs dossiers et fragilise les emplois. On peut prévoir des conventions pluriannuelles pour des missions précises, avec des critères de renouvellement publics. Le soutien sur plusieurs années crée une responsabilité réciproque : le porteur peut investir dans un public et le financeur sait à quoi il s'engage.

Le numérique permet à une création de trouver des auditeurs loin du lieu où elle est née. Il change aussi la répartition des revenus et du pouvoir de découverte. Une diffusion abondante peut favoriser les formats immédiatement reconnaissables et réduire la place des créations qui demandent du temps. Je donnerais aux bibliothèques, aux médias et aux lieux de programmation le rôle de faire circuler des œuvres que les personnes ne trouveraient pas par leurs habitudes de recherche. Une sélection argumentée, ouverte à plusieurs sensibilités, apporte quelque chose que l'accumulation des contenus ne produit pas d'elle-même.

Je voudrais qu’un habitant puisse découvrir une œuvre à laquelle il ne s’attendait pas et, s’il en éprouve le désir, trouver un endroit où commencer à créer. Pour le savoir, il faut compter les heures d’ouverture et suivre les projets qui trouvent un public hors de leur cercle initial. Il faut aussi écouter les créateurs dont les demandes n’aboutissent jamais. Une politique culturelle vit lorsqu’on peut y entrer par plusieurs portes. Certaines donnent sur une grande scène. D’autres sur une salle qu’on pourra réutiliser la semaine suivante.

Chapitre 23

Les retraites et les seniors — Vieillir avec des droits et une place

Au moment de faire valoir sa retraite, une personne rassemble des souvenirs que l'administration lui demande de présenter comme une suite continue. Elle a travaillé pour plusieurs employeurs, connu des périodes sans déclaration et arrêté quelque temps pour s'occuper d'un parent. Chaque épisode avait une raison. Le relevé indique simplement des interruptions. La pension à venir traduira en chiffres le rapport que toute une vie a entretenu avec l'emploi déclaré.

L'histoire des retraites lie la fin de la vie professionnelle à un revenu que l'on a construit par le travail et les contributions. Cette idée demeure importante. Elle laisse une question ouverte pour les personnes dont l'activité a été intermittente, informelle ou consacrée à des tâches sans salaire. Quand on veut protéger le grand âge, il faut distinguer la promesse contributive, liée aux versements, et l'effort de solidarité destiné à éviter la pauvreté. Les financer et les expliquer clairement permet de discuter de l'équilibre sans opposer ceux qui ont cotisé à ceux dont les parcours ont été moins bien reconnus.

Le premier service que j'attendrais d'un régime est la possibilité de vérifier ses droits assez tôt. Découvrir une période manquante à la fin d'une carrière rend la recherche de preuves difficile. Une information régulière, lisible et corrigible aiderait le salarié à repérer une anomalie tant que les pièces et interlocuteurs existent. Pour les indépendants dont les revenus varient, le calendrier des versements et la portabilité entre activités méritent une attention particulière. Une règle qui suit mal les changements d'emploi peut pénaliser précisément les parcours que le marché du travail rend plus fréquents.

La soutenabilité doit être débattue sans détour. Une réforme peut modifier l'âge de départ, le niveau des contributions ou le calcul des droits. Chaque option a des effets différents selon que la personne exerce un métier pénible, bénéficie d'un emploi stable ou a commencé à travailler tard. Les transitions comptent. Une personne proche du départ a moins de temps pour adapter son projet. Une mesure progressive donne généralement davantage de possibilités d'ajustement, avec un coût qu'il faut rendre explicite.

La retraite soulève enfin la question de la place que l'on occupe dans une société qui valorise l'emploi. Certaines personnes souhaitent continuer une activité. D'autres ont besoin de repos, de soins ou d'aide pour sortir de chez elles. Des transports accessibles, des logements adaptables et des services de proximité permettent de choisir plus longtemps la manière dont on veut vivre. La famille peut être présente et avoir besoin d'un relais. La personne âgée doit rester associée aux décisions qui

concernent son domicile, son argent et ses soins aussi longtemps qu'elle peut y prendre part.

Je préférerais une discussion sur le vieillissement qui assemble ces questions au lieu de les faire parvenir séparément sur des bureaux différents. Le montant d'une pension, le prix d'un trajet et la possibilité de rester chez soi se rencontrent dans le même budget. Réformer équitablement suppose de savoir à quel moment un gain pour le régime devient une charge insupportable pour certains de ses membres. Le jour où une personne part à la retraite, son relevé de carrière devrait lui permettre de comprendre ce qu'elle a acquis. La société a encore à décider des conditions dans lesquelles elle vivra avec ce revenu.

Chapitre 24

Le handicap — L’accessibilité comme condition de liberté

Une salle accueille une réunion publique. L’entrée comporte quelques marches. Quelqu’un propose de porter la personne qui arrive en fauteuil. La proposition est généreuse. Elle oblige la personne à accepter une aide risquée pour entrer dans un bâtiment financé par tous. Dans la salle, une autre personne peine à suivre les échanges parce que les intervenants parlent sans micro et qu’aucune transcription n’est disponible. La réunion est annoncée comme ouverte. Plusieurs personnes ont dû négocier ce que cette ouverture signifiait pour elles.

L’histoire des politiques du handicap a souvent commencé par l’assistance et les soins. Ces besoins ont leur importance. Une conception fondée sur les droits pose aussi la question des obstacles créés par le bâtiment, l’organisation du travail ou la manière dont une information est donnée. Une difficulté peut varier fortement selon l’environnement. Pour la comprendre, il faut demander aux personnes concernées ce qu’elles essaient de faire et à quel endroit la chaîne se rompt.

La chaîne est parfois longue. Un bâtiment peut être accessible depuis le trottoir et se trouver près d’un arrêt inutilisable. Une démarche en ligne peut avoir une page d’accueil claire et un formulaire que certains équipements d’assistance ne savent pas lire. Un concours peut autoriser un aménagement qui dépend ensuite d’un justificatif difficile à obtenir dans les délais. Je voudrais que les autorités évaluent les parcours complets avec plusieurs profils d’usagers. Le trouble invisible, la déficience sensorielle et le handicap moteur appellent des réponses qui peuvent se compléter. Un contrôle mené avec un seul utilisateur laisserait échapper une partie des difficultés.

L’accessibilité doit entrer dans les décisions ordinaires. Avant de construire, d’acheter un logiciel ou d’organiser un recrutement, il est souvent possible d’inscrire des exigences précises au dossier. Les corrections deviennent plus difficiles lorsque les travaux sont terminés ou que le contrat a été signé. La collectivité doit aussi programmer les adaptations des équipements existants en tenant compte de la fréquentation, de l’importance du service et de l’absence d’alternative. Le coût peut imposer un calendrier. Ce calendrier devrait être public et suivi jusqu’à la mise en service.

Dans l’entreprise, un aménagement peut porter sur les tâches, le matériel ou la manière de communiquer. Il implique une discussion sur les besoins de la personne et la réalité du poste. Un dispositif d’appui peut aider les employeurs qui manquent de ressources techniques. J’accorderais autant d’attention à la suite du recrutement qu’à l’entrée. Une personne embauchée doit avoir accès aux formations, aux promotions et aux réunions qui déterminent l’avenir professionnel. Un poste adapté

au premier jour peut cesser de l’être si les outils changent sans que personne y pense.

Il y a enfin un principe de liberté auquel je tiens. Chacun doit pouvoir accepter une aide, la discuter ou la refuser. Cela suppose des personnes et des services disponibles, ainsi que des choix conçus avec ceux qui les exerceront. Une commune gagnerait à consacrer une partie de son évaluation aux déplacements et démarches effectués sans rendez-vous exceptionnel ni accompagnement imposé. Après les discours sur l’inclusion, je reviens à cette réunion publique. Une personne doit pouvoir franchir la porte, entendre ce qui se dit et intervenir au moment qu’elle choisit. Nous saurons alors ce que nous avons réellement ouvert.

Chapitre 25

La démocratie — Pouvoir peser sur ce qui se décide

Une collectivité invite les habitants à discuter de trois projets. La réunion se tient un mardi à seize heures. Une partie du public apprend sur place que les arbitrages budgétaires sont déjà avancés. Les personnes présentes soulèvent un problème de sécurité, proposent un autre emplacement et repartent sans savoir qui répondra. Plusieurs mois après, le chantier commence. La consultation figure dans le compte rendu. La trace de ce qu'elle a changé est plus difficile à trouver.

L'égalité politique a pour expression fondamentale le droit de vote. Elle se joue aussi entre deux élections, dans la possibilité d'adresser un problème à celui qui décide, de discuter une proposition assez tôt et de demander une explication. Il y a une responsabilité propre aux élus. Ils doivent arbitrer entre des intérêts divergents et assumer des choix qui ne satisferont pas tous leurs interlocuteurs. La participation gagne en crédibilité quand chacun connaît la part du projet encore ouverte et le moment où la décision sera prise.

Le public qui vient à une réunion dispose de temps, d'informations et parfois d'une expérience de la parole. Il peut faire valoir des préoccupations légitimes sans représenter toutes les personnes concernées. Pour entendre des salariés qui travaillent à cette heure, des jeunes, des commerçants isolés ou des habitants d'un quartier éloigné, il faut varier les lieux et les horaires. Une contribution écrite ou orale peut compléter la réunion. Dans certains cas, inviter des personnes selon une méthode explicite permet d'entendre des voix qui arrivent rarement d'elles-mêmes devant le conseil. Aucune méthode ne dispense de dire qui a été entendu et qui a manqué.

Je donnerais une valeur politique au retour fait aux participants. La collectivité pourrait publier les principales propositions, les arbitrages et leurs motifs, y compris lorsqu'une idée est écartée. Un motif budgétaire devrait indiquer quelle dépense aurait été déplacée. Un motif technique devrait pouvoir être compris par les personnes qui utilisent le lieu. Si le projet change après la consultation, ceux qui se sont exprimés devraient pouvoir retrouver le chemin entre leur contribution et la décision. La réponse peut décevoir. Son absence transforme le désaccord en soupçon.

D'autres formes de participation peuvent donner directement prise sur une petite partie du budget, sous réserve que les dépenses soient faisables et que la collectivité puisse entretenir ce qu'elle réalise. Je réserverais ces démarches à des choix réels. Demander aux habitants de désigner un projet sans annoncer les charges futures revient à leur déléguer un vote et à reprendre le pouvoir lors de

l’exécution. Il vaut mieux mettre en discussion un montant modeste, connu, et publier ensuite ce qui a été réalisé.

Au Maroc, je voudrais que le progrès démocratique se mesure aussi à la vie des décisions ordinaires. Un conseiller peut-il suivre un contrat jusqu’à son exécution ? Un citoyen peut-il demander une explication sans dépendre d’une relation privée ? Une association qui conteste un choix peut-elle revenir dans la discussion suivante ? Ces questions disent ce que les institutions tolèrent et ce qu’elles apprennent des désaccords. Le jour où une habitante reçoit une réponse précise et peut la contester publiquement, il s’est passé quelque chose que les grandes déclarations saisissent mal. La décision demeure entre les mains de ceux qui en répondent. Ils ont dû prendre en compte quelqu’un qu’ils pouvaient autrefois laisser attendre.

Conclusion

La part que nous pouvons changer

On peut avoir lu les vingt-cinq chapitres de ce livre et rester en désaccord avec moi sur le niveau d'un impôt, le rôle d'un opérateur privé ou les conditions d'une aide. J'espère que ces désaccords seront précis. Ils touchent au coût d'une décision, à la liberté de ceux qu'elle engage et à la responsabilité de ceux qui la prennent. La politique commence par ce débat. Elle s'affaiblit lorsque chacun peut invoquer la justice sans indiquer ce qu'il ferait du pouvoir de décider.

L'égalitarisme d'hier a légué des institutions auxquelles nous sommes tellement habitués que nous en oublions parfois l'origine. Des personnes ont dû contester la place que la naissance leur assignait, réclamer une école ouverte ou rendre visible ce qu'un accident faisait à la famille d'un travailleur. Ces combats ont fixé des droits et créé des dépenses durables. Ils ont également mis au jour de nouvelles formes d'injustice, parce que les personnes ont pu comparer la promesse faite avec les conditions dans lesquelles elles essayaient de s'en servir.

En 2026, je défends un égalitarisme réformiste qui accepte de rendre ses choix vérifiables. Une réforme doit désigner le problème auquel elle s'attaque et les personnes qui devraient en bénéficier. Elle doit rendre son coût intelligible, prévoir les difficultés d'application et accepter d'être revue. Le légalisme que je revendique m'oblige à passer par des institutions dont les décisions peuvent être contestées. Il me donne aussi des moyens d'agir. La loi permet de mettre en discussion les protections dont jouissent les plus forts et les charges que supportent les autres.

J'aimerais surtout préserver la possibilité de ce travail lorsqu'une décision paraît trop petite pour intéresser ceux qui débattent du destin du pays. Régler un paiement, faire appliquer un jugement ou maintenir un horaire utile change parfois davantage pour une personne qu'une réforme dont elle ne verra jamais les effets. Il existe aussi des moments où seule une transformation de grande ampleur peut desserrer une injustice. Le réformisme doit savoir reconnaître ces moments, construire des appuis et tenir assez longtemps pour faire exécuter ce qui a été décidé.

L'égalité absolue restera hors de notre portée. Des écarts dureront et de nouvelles injustices apparaîtront dans des domaines que nous connaissons mal aujourd'hui. Je crois pourtant que la correction des inégalités demeure le programme politique humaniste auquel je peux adhérer pleinement. J'y crois encore et encore, jusque dans les désaccords qu'il soulève et les comptes qu'il oblige à rendre. Je voudrais que le mot égalité nous laisse cette habitude. Quand quelqu'un dit « c'est la vie », lui demander, avec le sérieux que la réponse mérite, quelle part de cette vie nous avons choisie pour lui.

Sources citées

[1] Haut-Commissariat au Plan, Enquête nationale sur la famille 2025, rapport des premiers résultats, chapitre XIV sur la mobilité sociale.

[2] Conseil économique, social et environnemental, Rapport annuel 2024, passages consacrés à l'éducation, à la protection sociale et à la santé.

[3] OCDE, Études économiques de l'OCDE — Maroc 2024, analyses de la concurrence et des disparités territoriales.

[4] Commission spéciale sur le modèle de développement, Le Nouveau Modèle de développement, rapport général, 2021.