

26
Jan
26

ECO *By Lodj* BUSINESS

www.lodj.ma

PME TPE STARTUP



L'HEURE DE VÉRITÉ POUR L'ÉTAT MAROCAIN

Évaluer pour ne plus subir



@lodjmaroc



L'heure de vérité pour l'État marocain : Évaluer pour ne plus subir

SOMMAIRE

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

De l'Inspection à l'évaluation : La révolution culturelle

Horizon 2026 : Le FMI dresse la carte des risques pour le Maroc

LOF 130-13 : La Constitution financière qui change tout

Cour des Comptes : Du gendarme au stratège

La science économique au secours de la décision publique

Le frein invisible : Pourquoi l'administration a peur de l'évaluation

Fonction publique : 11 % du PIB pour quelle efficacité ?

E-Gov : Le mythe de l'administration zéro papier

La confiance : La variable cachée de l'équation

Évaluer à l'aveugle : Le drame de l'absence de données

IA et Big Data : La fin de l'évaluation ex post ?

Flash - éco

ECO BUSINESS

By Ladj



Imprimerie Arrissala

26

JAN | 2026

DIRECTEUR DE PUBLICATION : ADNANE BENCHAKROUN

ÉQUIPE DE RÉDACTION : LYCHA JAÏMSSY MBELE - MAMOUNE ACHARKI

MAMADOU BILALY COULIBALY

MAQUETTES / QUOTIDIENS 7DAYS : RIM KHAIROUN

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

DIRECTION DIGITALE & MÉDIA : MOHAMED AIT BELLAHCEN

L'ODJ Média - Groupe de presse Arrissala SA

Retrouver tous nos anciens numéros sur :

www.pressplus.ma



CHARTE DU 11 JANVIER 2026 POUR LA JEUNESSE

La Génération Y a adopté et signé le manifeste de l'indépendance du 11 Janvier 1944.

Le 11 Janvier 2026, la Génération Z prend le relais de l'Histoire en adoptant le Manifeste de la Jeunesse, avec une volonté claire : poser les bases d'un nouveau pacte national en faveur de la jeunesse marocaine.

Ce pacte repose sur trois piliers majeurs : l'Élevation du niveau des droits et libertés, l'Élargissement des attentes citoyennes et la concrétisation des revendications politiques, économiques, sociales et culturelles.

Un appel est lancé à toutes les générations marocaines, sans distinction, pour rejoindre ce plaidoyer collectif et se mobiliser en faveur de son adoption dans un large consensus national.

Exprimez votre adhésion en votant ici.

**CLIQUEZ ICI
ET PARTICIPEZ
AU VOTE**



By Lodj





L'HEURE DE VÉRITÉ POUR L'ÉTAT MAROCAIN : ÉVALUER POUR NE PLUS SUBIR

Le Maroc a changé de paradigme. C'est un fait constitutionnel depuis 2011 et une réalité budgétaire depuis la Loi Organique des Finances. Sur le papier, le Royaume s'est doté d'une "Cathédrale de Normes" digne des meilleures démocraties de l'OCDE. Pourtant, une question lancinante persiste : pourquoi la performance tarde-t-elle à se faire sentir dans le quotidien du citoyen ? Ce numéro spécial plonge au cœur du "Paradoxe Bureaucratique" marocain.

La réforme de l'État ne se joue plus dans les textes, mais dans la mesure de leur impact réel

Pendant des décennies, l'administration marocaine a fonctionné comme une forteresse imprenable, bâtie sur un modèle hérité d'une tradition wébérienne rigide : l'autorité verticale et la conformité procédurale. Dans ce "vieux monde",

le bon fonctionnaire

épousé au bon endroit et que les crédits budgétaires étaient consommés avant le 31 décembre, la mission de l'État était considérée comme accomplie.

La question de l'impact réel de cette dépense sur la vie quotidienne des citoyens : la qualité de l'enseignement, la réduction des disparités régionales ou l'efficacité des soins; était secondaire, voire inexistante. L'État dépendait, et cela suffisait à justifier son action.

Aujourd'hui, cette époque d'impunité managériale est révolue.

La Constitution de 2011 a marqué une rupture tectonique. En gravant dans le marbre le principe de reddition des comptes (Al Massoulia wa Al Mouhassaba), elle a fait basculer le Maroc dans l'ère de la performance obligatoire. Ce n'est plus une option, c'est un impératif constitutionnel :

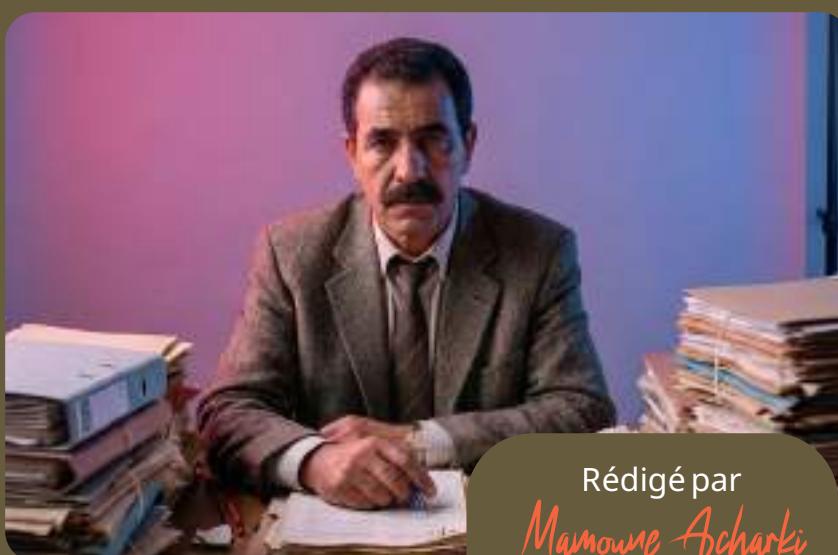
nous ne sommes plus dans une "logique de moyens" (combien coûte ce projet ?), mais dans une "logique de résultats" (quelle valeur ce projet crée-t-il ?). La Loi Organique des Finances (LOF) est venue opérationnaliser cette vision, transformant le budget de l'État en un vaste contrat d'objectifs.

Cependant, ne nous y trompons pas. Il existe un fossé saisissant, un véritable "Paradoxe Bureaucratique", entre la sophistication de nos lois et la réalité rugueuse de nos pratiques administratives.

L'image est cruelle mais juste : le Maroc a construit un châssis législatif de Formule 1, une "Cathédrale de Normes" digne des standards de l'OCDE. Mais sous le capot, le moteur tourne encore au rythme d'une bureaucratie poussive, paralysée par l'aversion au risque et le poids des habitudes. Le gestionnaire public, écartelé entre une Cour des Comptes qui exige de la performance et un statut de la fonction publique qui protège l'ancienneté plutôt que la compétence, peine à devenir ce "manager" agile que la réforme appelle de ses

voeux. De la digitalisation en trompe-l'œil qui numérise la complexité sans la simplifier, à la crise des ressources humaines qui voit nos administrations centrales saturées alors que nos régions sont en pénurie, en passant par le "désert de la data" qui nous oblige à piloter à l'aveugle, autant de freins structurels qui empêchent le Maroc de transformer l'essai.

L'évaluation des politiques publiques n'est pas un luxe technocratique réservé aux experts ; c'est l'outil de survie d'un État moderne. À l'heure où la masse salariale absorbe 11% du PIB, chaque dirham dépensé doit être justifié par le bien-être social qu'il génère. Au-delà des chiffres, c'est la confiance du citoyen qui est en jeu. Bienvenue dans l'ère de la vérité chiffrée.



Rédigé par

Mamouna Acharki

By Lodj



LODJ24

LA WEB TV

**100% digitale
100% Made in Morocco**



DE L'INSPECTION À L'ÉVALUATION : LA RÉVOLUTION CULTURELLE

C'est une mutation silencieuse mais fondamentale. Le Maroc tente de s'extraire d'un modèle séculaire où l'État était une puissance souveraine, pour devenir un prestataire de services jugé sur son efficacité. Mais attention à la confusion : évaluer une politique publique, ce n'est pas inspecter un fonctionnaire. Décryptage d'un changement de logiciel indispensable.

Pourquoi l'administration ne peut plus se contenter d'appliquer la loi

Pour comprendre l'ampleur du chantier, il faut revenir aux fondamentaux. Historiquement, l'administration marocaine s'est construite sur le modèle décrit par Max Weber : une structure hiérarchique, impersonnelle, où la règle prime sur le résultat. Dans ce système, le contrôle est une "inspection". On envoie des auditeurs vérifier si les actes sont légaux, si les factures sont conformes. C'est une vision policière de la gestion publique.

L'Évaluation des Politiques Publiques (EPP), telle qu'elle est définie dans le Guide de l'évaluation du Ministère de l'Économie et des Finances, est radicalement différente. C'est un processus cognitif et analytique. Elle ne demande pas "Est-ce légal ?", mais "Est-ce efficace ?". Elle cherche à mesurer l'écart entre les objectifs annoncés par un gouvernement et les résultats obtenus sur le terrain. Comme le souligne Donald F. Kettl dans *The Global Public Management Revolution*, nous assistons à une transition mondiale où les citoyens ne voient plus l'État comme une autorité sacrée, mais comme un fournisseur de services (santé, éducation, infrastructures) dont on exige qualité et rentabilité.

Ce glissement sémantique a des conséquences colossales. Il implique que l'administration doit accepter d'être jugée non plus sur ses intentions, mais sur ses résultats. C'est ici que réside le "Paradoxe Bureaucratique" marocain. Nous avons superposé des outils de management modernes (inspirés du New Public Management anglo-saxon) sur une culture administrative qui reste profondément traditionnelle.

L'évaluation exige de la flexibilité, de la prise de risque et une capacité d'autocritique. Or, le fonctionnaire marocain moyen, formé à l'école de la conformité, perçoit souvent l'évaluation comme une menace. Le défi n'est donc pas technique, les méthodes existent, mais culturel. Il s'agit de transformer une administration de "gestionnaires de crédits" en une administration de "managers de projets". Tant que cette révolution culturelle n'aura pas eu lieu, les rapports d'évaluation risquent de rester des documents brillants qui s'empilent sur des étagères poussiéreuses, sans jamais modifier le cours de l'action publique.



HORIZON 2026 : LE FMI DRESSE LA CARTE DES RISQUES POUR LE MAROC

Dans son dernier rapport de surveillance, le Fonds Monétaire International (FMI) livre une analyse lucide et sans complaisance des perspectives économiques du Royaume. Si l'institution de Bretton Woods salue la solidité des fondamentaux marocains, elle identifie néanmoins cinq risques majeurs susceptibles de faire dérailler la trajectoire de croissance d'ici la fin de l'année 2026. Entre urgence climatique et tensions géopolitiques mondiales, le message est clair : l'heure n'est pas au relâchement, mais au renforcement des pare-feux économiques.

Le changement climatique, menace numéro un pour la croissance

Le diagnostic posé par le FMI agit comme une alarme pour les décideurs politiques marocains. En tête des préoccupations identifiées figure, sans surprise, le changement climatique. La succession des années de sécheresse n'est plus considérée comme un phénomène conjoncturel mais comme un risque structurel majeur pesant sur le PIB agricole et, par ricochet, sur la croissance globale et l'emploi en milieu rural. Le Fonds insiste sur l'urgence d'adapter le modèle économique à cette nouvelle donne hydrique, soulignant que la raréfaction de l'eau pourrait devenir un frein physique au développement si les investissements dans le dessalement et l'efficacité hydrique ne sont pas accélérés.

Le deuxième risque majeur relève de la sphère géopolitique. Dans un monde fragmenté, le Maroc, de par son ouverture commerciale, reste exposé aux chocs externes. Une flambée des prix de l'énergie ou une perturbation des chaînes d'approvisionnement mondiales pourraient rapidement déséquilibrer la balance commerciale et raviver les pressions inflationnistes. À cela s'ajoute le risque lié aux incertitudes fiscales et à la gestion de la dette publique. Le FMI appelle à une vigilance accrue sur les finances de l'État, recommandant de poursuivre la consolidation budgétaire pour reconstituer des marges de manœuvre indispensables en cas de nouvelle crise. La soutenabilité de la dette reste un acquis, mais elle doit être préservée face à la hausse des coûts de financement à l'international.

Enfin, le rapport pointe les risques sociaux liés à la lenteur de certaines réformes structurelles et à la persistance des inégalités. Si le chantier de la protection sociale généralisée est salué, son financement pérenne reste un défi. Le FMI met également en garde contre un éventuel essoufflement de la croissance chez les principaux partenaires économiques du Maroc, notamment en zone euro, qui pourrait impacter les exportations et les transferts des MRE. Face à ces cinq menaces, l'institution recommande une stratégie de "résilience proactive", mêlant prudence budgétaire, diversification économique et accélération de la transition énergétique, seule voie pour sécuriser l'horizon 2026.



LOF 130-13 : LA "CONSTITUTION FINANCIÈRE" QUI CHANGE TOUT

C'est l'arme fatale de la réforme. La Loi Organique des Finances (LOF) n'est pas un simple texte comptable, c'est le levier qui force l'administration à se moderniser. En remplaçant la logique de moyens par la logique de résultats, elle oblige chaque ministère à justifier chaque dirham demandé par une promesse de performance mesurable.

Comment la Loi Organique des Finances a imposé la culture du résultat

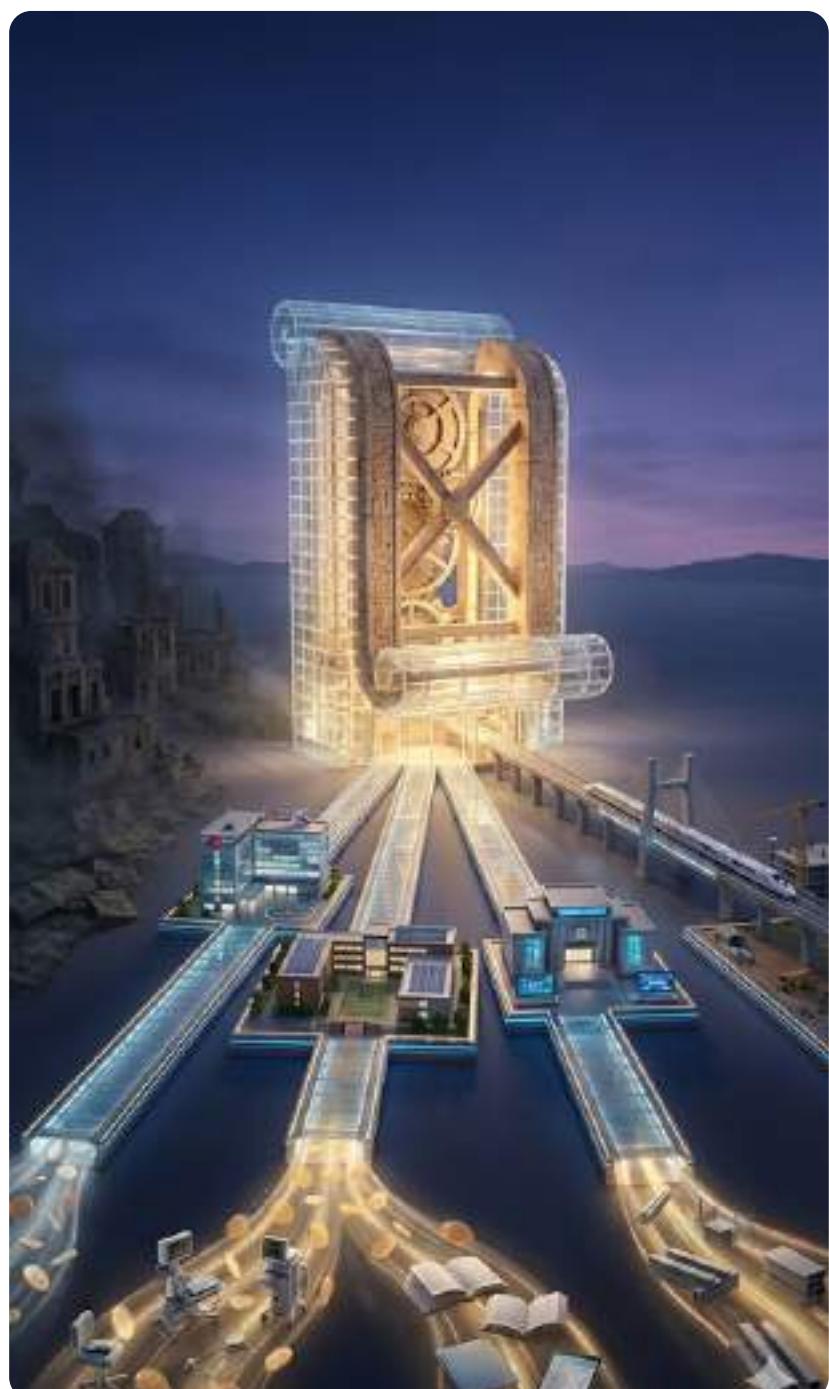
Avant la réforme de la LOF 130-13, le budget de l'État marocain fonctionnait selon une "logique de moyens". Chaque année, les ministères négociaient leurs enveloppes en se basant sur ce qu'ils avaient dépensé l'année précédente, avec une petite augmentation. On allouait des crédits pour acheter des voitures, payer des salaires ou construire des murs, sans jamais vraiment lier ces dépenses à des objectifs précis. C'était une navigation à vue, focalisée sur la consommation des crédits.

La nouvelle LOF a dynamité ce système en introduisant la "budgétisation par programmes". Désormais, les crédits ne sont plus alloués à des structures, mais à des programmes (ex: "Amélioration de la santé maternelle", "Digitalisation de la justice"). Cette architecture s'accompagne d'une obligation redoutable : la production de Projets de Performance (PdP) et de Rapports de Performance (RdP).

Concrètement, un ministre ne peut plus venir au Parlement demander de l'argent sans présenter des Indicateurs de Performance Clés (KPIs). Il doit s'engager sur des cibles chiffrées : "Nous voulons passer de X% à Y% de taux de scolarisation". À la fin de l'année, il doit rendre des comptes sur l'atteinte ou non de ces cibles.

Cette réforme aligne le Maroc sur les standards internationaux de gestion des finances publiques. Elle introduit une forme de "contrat" entre le ministère des Finances et les ministères dépensiers. Théoriquement, cela permet une allocation optimale des ressources : l'argent doit aller là où il est le plus efficace.

Cependant, l'application de la LOF révèle des failles. La définition des indicateurs est souvent un exercice périlleux. Certains ministères, faute de données ou de vision stratégique, choisissent des indicateurs "faciles" à atteindre ou purement administratifs (nombre de réunions tenues...), contournant ainsi l'esprit de la loi. La LOF est un outil puissant, mais comme tout outil, elle ne vaut que par la main qui l'utilise. Elle a créé le contenu de la performance ; il reste à construire le contenu.



COUR DES COMPTES : DU GENDARME AU STRATÈGE

C'est le "gardien du temple" de la nouvelle gouvernance. La Cour des Comptes a opéré une mutation spectaculaire. Historiquement cantonnée à la vérification de la régularité des comptes, elle est devenue, grâce à la Constitution de 2011, l'évaluateur en chef des politiques publiques. Une montée en puissance qui dérange autant qu'elle assainit.

Au-delà des chiffres : Quand les magistrats jugent l'opportunité

Pendant longtemps, la crainte du gestionnaire public était simple : "Ai-je respecté la procédure ?". Si la réponse était oui, la Cour des Comptes n'avait rien à dire, même si le projet était un échec total sur le plan de l'utilité publique. L'argent pouvait être gaspillé légalement.

Ce temps est révolu. La mission de la Cour s'est élargie pour inclure l'évaluation des projets et des organismes publics. Elle ne regarde plus seulement la légalité, elle regarde la gestion. Elle pose un jugement sur la pertinence, l'efficience et l'efficacité des choix opérés par l'Exécutif. Les rapports annuels de la Cour, désormais très médiatisés, sont devenus des audits stratégiques complets.

Comme le souligne le Guide de l'évaluation, la Cour apporte "la vue externe" indispensable. Dans un système administratif souvent fermé sur lui-même, où l'autocritique est rare, la Cour joue le rôle de tiers de confiance objectif. Elle fournit la "colonne vertébrale technocratique" du système d'évaluation. Ses magistrats décortiquent des sujets complexes : de la gestion de l'eau à la stratégie industrielle, et produisent des données factuelles qui contredisent souvent la communication politique officielle.

Cependant, cette nouvelle posture n'est pas sans tensions. Comme l'analysent Damart et Roy (2009), il existe toujours une friction entre la légitimité "technique" de l'expert (la Cour) et la légitimité "politique" de l'élu (le Gouvernement). Jusqu'où le juge financier peut-il aller sans empiéter sur le pouvoir discrétionnaire du politique ?

Pour l'instant, la Cour des Comptes s'impose comme la seule institution capable de réaliser des évaluations ex-post sérieuses. Elle met en lumière les défaillances systémiques, les retards et les surcoûts. Mais son pouvoir s'arrête au constat. Elle ne peut pas obliger l'administration à se réformer ; elle ne peut que la mettre face à ses contradictions. C'est un miroir tendu à l'État, parfois cruel, mais toujours nécessaire.



LA SCIENCE ÉCONOMIQUE AU SECOURS DE LA DÉCISION PUBLIQUE

Décider de construire une autoroute ou un hôpital ne devrait pas être une question d'intuition politique, mais de rationalité économique. C'est tout l'enjeu de l'Analyse Coûts-Avantages (ACA), la méthodologie reine de l'évaluation des politiques publiques. Mais comment chiffrer le bien-être d'une population ?

L'équation du bien-être : Comprendre l'analyse Coûts-Avantages

L'évaluation des politiques publiques repose sur des fondements théoriques solides, notamment ceux de l'économie du bien-être (Welfare Economics) décrits par Robin Broaday. Le principe est le suivant : l'objectif ultime de toute action publique est de maximiser une "fonction de bien-être social". Autrement dit, chaque dirham dépensé doit générer le maximum d'utilité pour le plus grand nombre de citoyens.

Pour vérifier cela, l'outil privilégié est l'Analyse Coûts-Avantages (ACA). Contrairement à une entreprise qui regarde son profit financier, l'État doit regarder le "bénéfice social net". Cela implique de calculer non seulement les coûts directs (matériaux, salaires), mais aussi les "coûts d'opportunité" (qu'aurait-on pu faire d'autre avec cet argent ?) et les externalités (impact sur l'environnement, gain de temps, santé publique).

C'est là que l'exercice devient complexe au Maroc. Pour réaliser une ACA rigoureuse, il faut être capable d'attribuer des valeurs monétaires à des choses qui n'ont pas de prix de marché, comme le temps gagné par un usager ou la réduction de la pollution. Les économistes utilisent pour cela des "prix fictifs" (shadow prices).

Or, l'administration marocaine manque cruellement de données pour calibrer ces modèles. Sans statistiques fiables sur les comportements des usagers ou sur les impacts indirects, l'évaluation devient approximative. On se contente souvent de mesurer les réalisations physiques (le nombre de kilomètres de route) plutôt que l'impact socio-économique réel (l'augmentation des échanges commerciaux grâce à la route).

L'enjeu méthodologique est donc crucial. Si l'on veut que l'évaluation serve à arbitrer rationnellement entre plusieurs projets concurrents, il faut que l'État investisse dans sa capacité d'analyse économique. Sinon, la décision publique restera prisonnière des lobbies et des intuitions politiques, au détriment de l'intérêt général mathématiquement démontré.



LE FREIN INVISIBLE : POURQUOI L'ADMINISTRATION A PEUR DE L'ÉVALUATION

On peut changer les textes, mais changer les têtes est une autre affaire. L'introduction du management par la performance au Maroc se heurte à un obstacle de taille : la culture wébérienne de l'administration. Dans un système où l'erreur est sanctionnée mais l'initiative rarement récompensée, l'évaluation est vécue comme un piège.

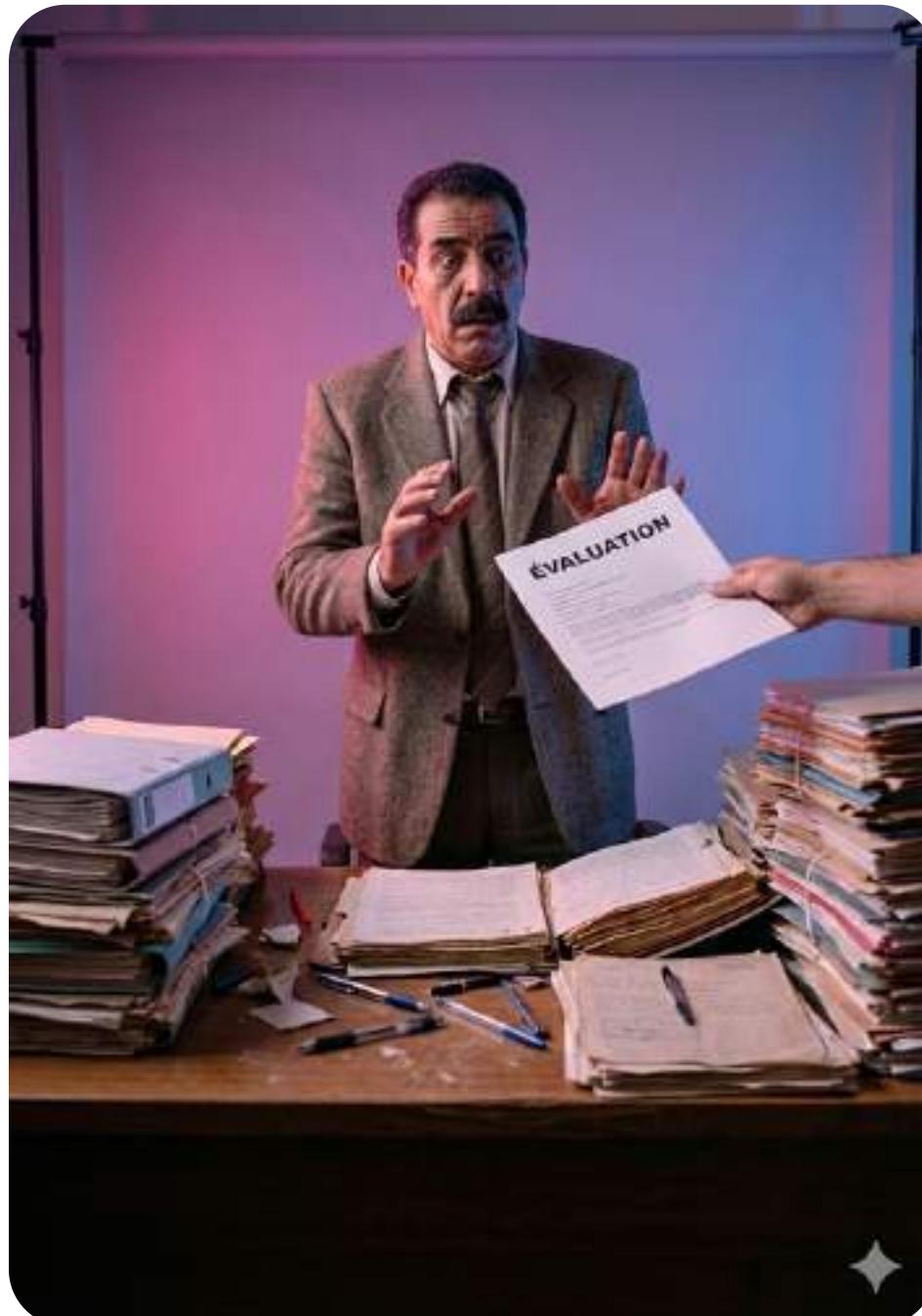
Une culture administrative qui privilégie la prudence à la performance.

Le "New Public Management" (NPM) suppose des managers publics agiles, autonomes et responsables. Or, le profil type du fonctionnaire marocain, tel qu'il est façonné par le Statut Général de la Fonction Publique, est à l'opposé de ce portrait. Comme le note Brian R. Fry, le modèle bureaucratique classique priorise la stabilité et la hiérarchie.

Au Maroc, la carrière d'un fonctionnaire est largement déconnectée de sa performance. L'avancement se fait principalement à l'ancienneté. Que vous soyez un innovateur acharné ou un gestionnaire passif, votre salaire et votre progression seront sensiblement les mêmes. Pire, le système de contrôle est asymétrique : on punit les irrégularités procédurales, mais on ne sanctionne pas l'inaction.

Cela crée une culture de l'aversion au risque (risk aversion). Pour un manager public, la stratégie rationnelle est de "ne pas faire de vagues". Respecter la procédure à la lettre devient l'objectif unique, car c'est la seule façon de se protéger.

Lorsque l'évaluation arrive dans ce contexte, elle est perçue comme une menace. Les indicateurs de performance sont vus comme des outils de flicage plutôt que comme des tableaux de bord de pilotage. On assiste alors à des stratégies de contournement : fixation d'objectifs trop bas pour être sûr de les atteindre, rétention d'information, ou formalisme excessif.



Pour que l'évaluation fonctionne, il ne suffit pas de l'imposer par la loi. Il faut refondre le système d'incitations RH. Il faut que la performance paye, et que l'échec d'un projet innovant soit toléré s'il permet d'apprendre. Sans ce changement culturel, la greffe du management moderne sur le vieux corps bureaucratique continuera d'être rejetée.

FONCTION PUBLIQUE : 11% DU PIB POUR QUELLE EFFICACITÉ ?

ECO BUSINESS

C'est le plus gros poste de dépense de l'État et son problème le plus épique. Avec une masse salariale avoisinant les 11% du PIB, le Maroc dépense énormément pour ses fonctionnaires. Pourtant, l'évaluation révèle une inefficacité structurelle majeure : une mauvaise répartition géographique et fonctionnelle qui s'apparente à une "perte sèche" pour l'économie nationale.

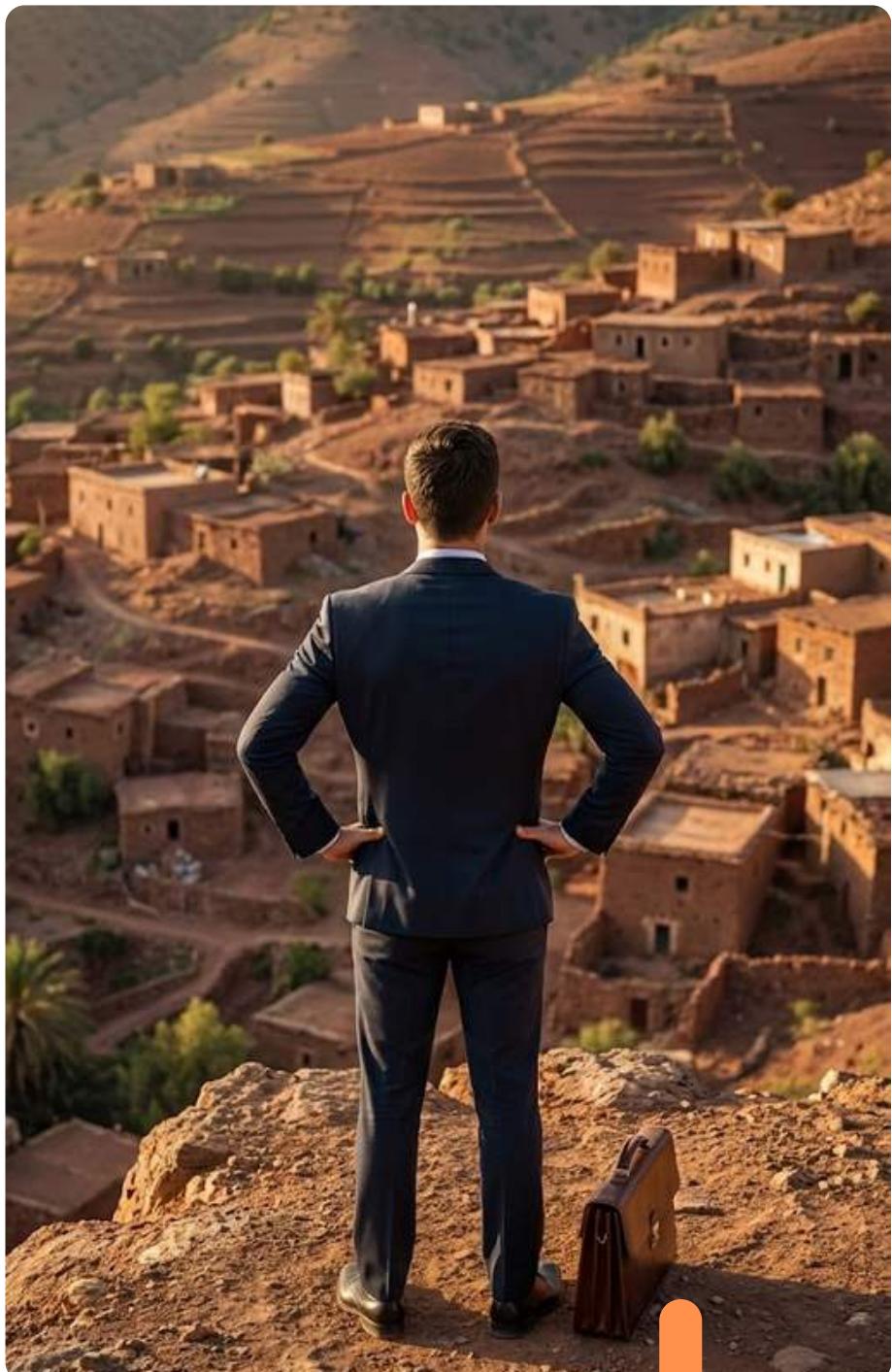
L'impossible gestion des ressources humaines de l'État

L'évaluation thématique menée par la Cour des Comptes (Rapport 478) sur la fonction publique est accablante de lucidité. Elle met en lumière un déséquilibre flagrant. D'un côté, les administrations centrales à Rabat sont souvent en sureffectif, avec une concentration de cadres. De l'autre, les services déconcentrés, ceux qui sont au contact direct du citoyen dans les régions rurales ou éloignées, souffrent d'un manque chronique de personnel qualifié.

En termes d'évaluation des politiques publiques, c'est un échec de l'allocation des ressources. L'État paie des salaires qui ne génèrent pas l'utilité sociale attendue là où le besoin est le plus criant. C'est ce que les économistes appellent une "deadweight loss" (perte sèche).

Le problème est que l'évaluation s'arrête au constat. Pourquoi ? Parce que l'administration manque d'outils de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Le recrutement se fait encore trop souvent sur une base budgétaire (remplacer un départ à la retraite) plutôt que sur une base stratégique (quelles compétences nous faut-il pour demain ?).

De plus, la mobilité des fonctionnaires est entravée par des rigidités statutaires et sociales. Il est extrêmement difficile pour l'administration de redéployer autoritairement des effectifs d'une région à une autre. Ainsi, malgré les rapports d'évaluation qui tirent la sonnette d'alarme année après année, la machine continue de reproduire les mêmes déséquilibres. Ce cas illustre parfaitement la limite de l'exercice : savoir ce qui ne va pas est une chose, avoir la capacité managériale et politique de le corriger en est une autre.



E-GOV : LE MYTHE DE L'ADMINISTRATION ZÉRO PAPIER

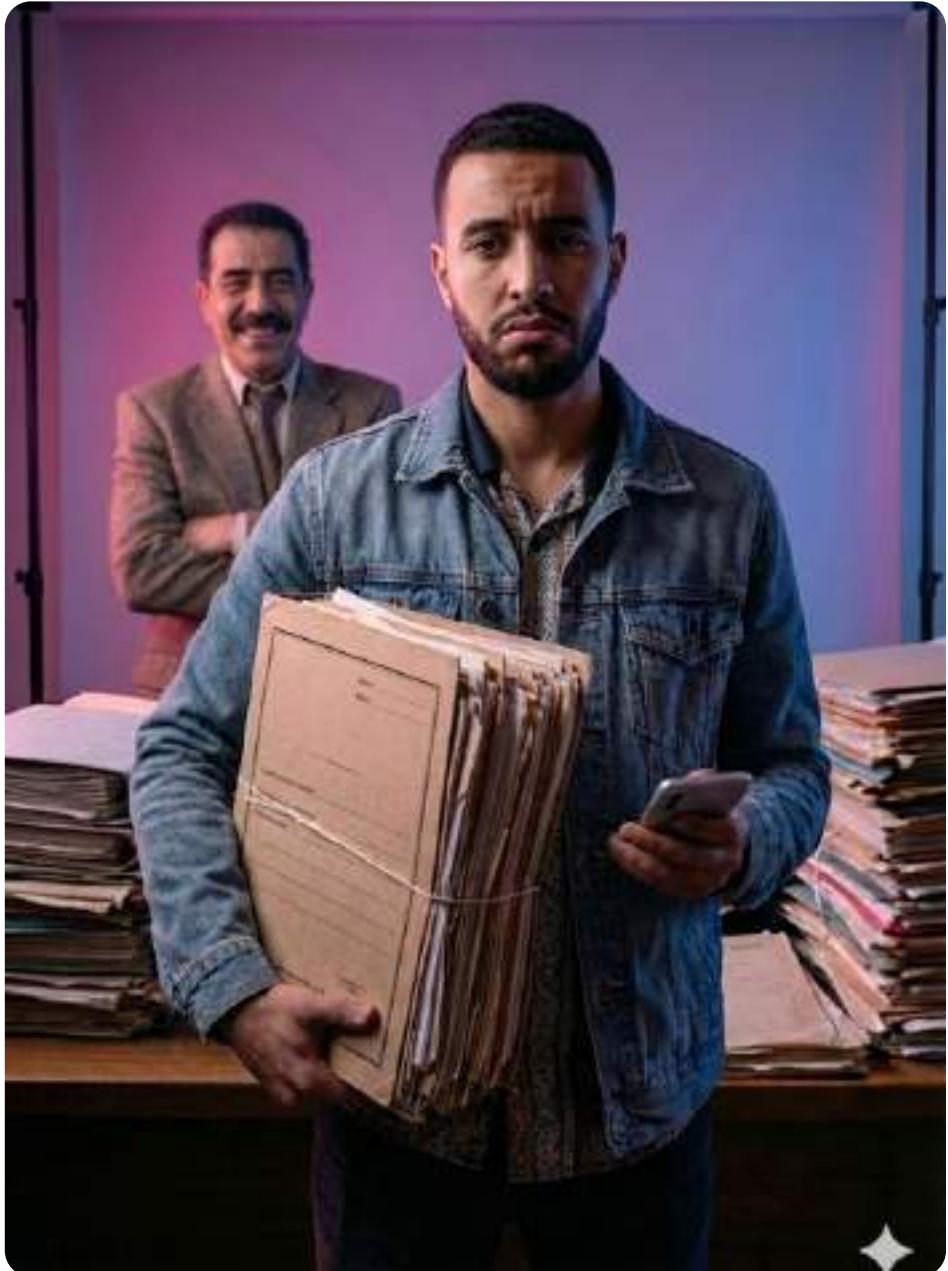
"Maroc Numeric", "E-Administration"... Les slogans sont séduisants. Mais quand on gratte le vernis, que trouve-t-on ? Une évaluation sévère de la réalité numérique marocaine montre que l'on a souvent informatisé les procédures sans les repenser. Résultat : le citoyen fait toujours la queue, mais devant un ordinateur.

Numériser la bureaucratie n'est pas la moderniser

La digitalisation était censée être le grand levier de la performance publique. L'évaluation menée en 2019 par la Cour des Comptes sur les services publics en ligne a douché cet enthousiasme. Le constat est celui d'une digitalisation inachevée.

Le rapport distingue deux types de services : les services "informationnels" et les services "transactionnels". La grande majorité de l'offre marocaine tombe dans la première catégorie. Ce sont des sites vitrines qui expliquent la procédure ou permettent de télécharger un formulaire PDF... qu'il faut ensuite imprimer, remplir à la main et déposer physiquement à un guichet. La valeur ajoutée pour l'usager est minime.

Le véritable E-Gov, celui qui est "transactionnel" (tout faire de bout en bout en ligne), reste rare. Pourquoi ? À cause du manque d'interopérabilité. Chaque ministère a construit son propre système d'information, sa propre forteresse numérique. Ces systèmes ne se parlent pas. Le Ministère de l'Intérieur ne communique pas automatiquement avec celui des Finances ou de la Santé.



Conséquence : c'est au citoyen de jouer le rôle d'intégrateur, en allant chercher une attestation chez l'un pour la donner à l'autre. L'évaluation pointe ici un échec de gouvernance stratégique. On a investi dans la technologie (le hardware), mais pas dans la réingénierie des processus (le software organisationnel).

Ce "Paradoxe de la Digitalisation" montre que la technologie ne peut pas, à elle seule, résoudre les problèmes de bureaucratie. Si vous numérisez une procédure complexe et inefficace, vous obtenez une procédure complexe et inefficace... en ligne. L'évaluation nous rappelle que la simplification doit précéder la digitalisation.

LA CONFIANCE : LA VARIABLE CACHÉE DE L'ÉQUATION

À quoi sert d'être performant si personne ne vous fait confiance ? L'évaluation des politiques publiques a une dimension démocratique cruciale. Elle est le pont entre l'administration et le citoyen. Si ce pont est coupé, si l'État n'est pas "réactif", c'est tout le contrat social qui se fragilise.



Transparence et Réactivité : Les clés de la paix sociale

L'étude de Kim et Lee (2012) citée dans notre dossier apporte un éclairage sociologique fondamental. Elle démontre que la confiance des citoyens envers leur gouvernement est directement corrélée à deux facteurs : la transparence et la "réactivité" (responsiveness).

L'évaluation des politiques publiques est censée nourrir ces deux facteurs. En publiant des résultats (transparence) et en corrigeant les erreurs (réactivité), l'État montre qu'il est à l'écoute. Or, au Maroc, ce mécanisme de feedback est grippé.

Le citoyen a souvent l'impression que l'administration est une "boîte noire". Il subit les décisions sans comprendre leur logique ni voir leurs résultats. L'absence de données claires sur l'impact des politiques publiques nourrit la suspicion. Quand un projet prend du retard ou qu'un service est défaillant, le silence de l'administration est perçu comme du mépris ou de l'incompétence.

L'évaluation doit donc sortir des bureaux des ministères pour devenir un outil de dialogue public. Les rapports de la Cour des Comptes ou les évaluations parlementaires ne doivent pas être des armes politiques, mais des bases de discussion objectives.

Si l'administration utilise l'évaluation pour dire "Voici où nous avons échoué, et voici comment nous allons corriger le tir", elle gagne en crédibilité. L'aveu de faiblesse, s'il est suivi d'action, génère de la confiance. À l'inverse, la communication triomphaliste déconnectée de la réalité vécue par les citoyens détruit le capital de confiance. L'évaluation est donc, in fine, un outil de légitimité politique.

By Ladj



QUAND L'INFO PREND DU SENS

DÉBATS

www.pressplus.ma

كتاب المثلث

ÉVALUER À L'AVEUGLE : LE DRAME DE L'ABSENCE DE DONNÉES

"On ne gère bien que ce que l'on mesure". L'adage est connu, mais l'administration marocaine souffre d'un déficit chronique d'information qui rend l'évaluation quasi impossible. C'est le talon d'Achille de toute la réforme. On peut avoir la meilleure méthodologie d'évaluation du monde, si l'on n'a pas de données fiables à mettre dans l'équation, le résultat sera faux. Enquête sur ce "Data Deficit" qui transforme trop souvent les rapports de performance en exercices de littérature administrative.

Pas de statistiques, pas de politique publique

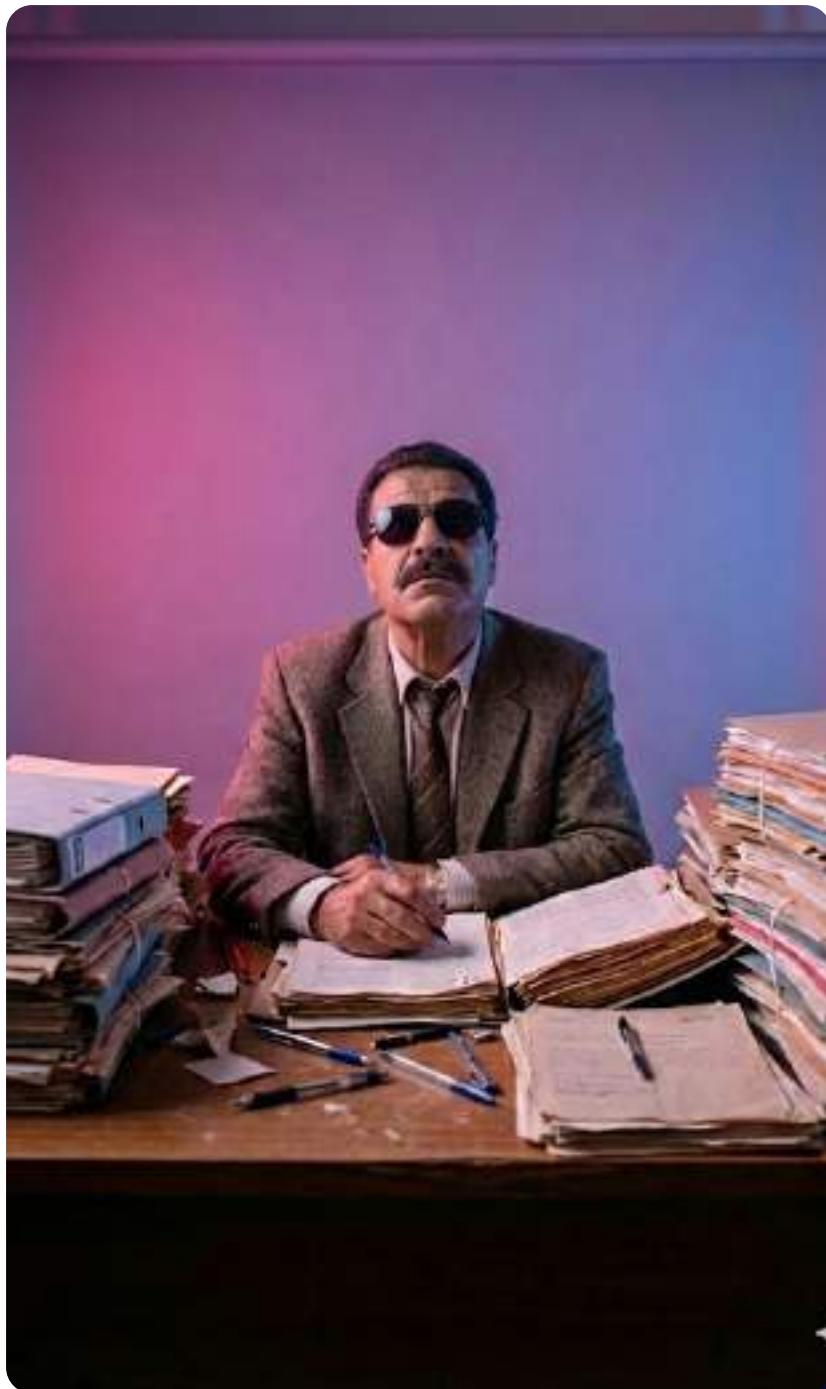
Pour faire une Analyse Coûts-Avantages ou remplir un Rapport de Performance (RdP) exigé par la LOF, il faut des chiffres. Des chiffres précis, frais et fiables. Combien d'élèves ont décroché cette année ? Quel est le temps d'attente moyen aux urgences ? Quel est le coût unitaire de traitement d'un dossier ?

Or, la réalité du terrain est celle d'une pénurie de données (Data Deficit). Beaucoup de ministères ne disposent pas de Systèmes d'Information (si) intégrés capables de remonter ces informations automatiquement depuis le niveau local jusqu'au niveau central. Les données sont souvent éparses, collectées manuellement sur des tableurs Excel non standardisés, voire sur papier.

Cette absence de "culture de la donnée" a des conséquences désastreuses. D'abord, elle fausse le pilotage : les décideurs naviguent à vue, se basant sur des intuitions ou des rapports obsolètes. Ensuite, elle vide l'évaluation de sa substance. Les indicateurs de performance présentés au Parlement sont souvent des estimations grossières ("proxies") ou se limitent à des données financières (taux d'émission) qui ne disent rien de la qualité du service.

Le Guide de l'évaluation insiste pourtant sur la nécessité de construire des bases de données robustes avant même de lancer une politique publique. Mais dans l'urgence politique, cette étape est souvent sautée.

Pour sortir de cette impasse, l'État doit considérer la donnée comme une infrastructure publique, au même titre que les routes ou les barrages. Sans un investissement massif dans la collecte et le traitement de la donnée statistique, l'évaluation des politiques publiques restera un exercice théorique, déconnecté de la réalité du terrain.



IA ET BIG DATA : LA FIN DE L'ÉVALUATION "EX-POST" ?

Et si la solution au blocage bureaucratique n'était pas humaine, mais technologique ? Aujourd'hui, on évalue les politiques publiques cinq ans après leur lancement, souvent pour constater les dégâts. Demain, l'Intelligence Artificielle et le Big Data pourraient permettre une évaluation en temps réel, prédictive et incontestable.

Si la culture humaine résiste au changement, la technologie pourrait bien l'imposer

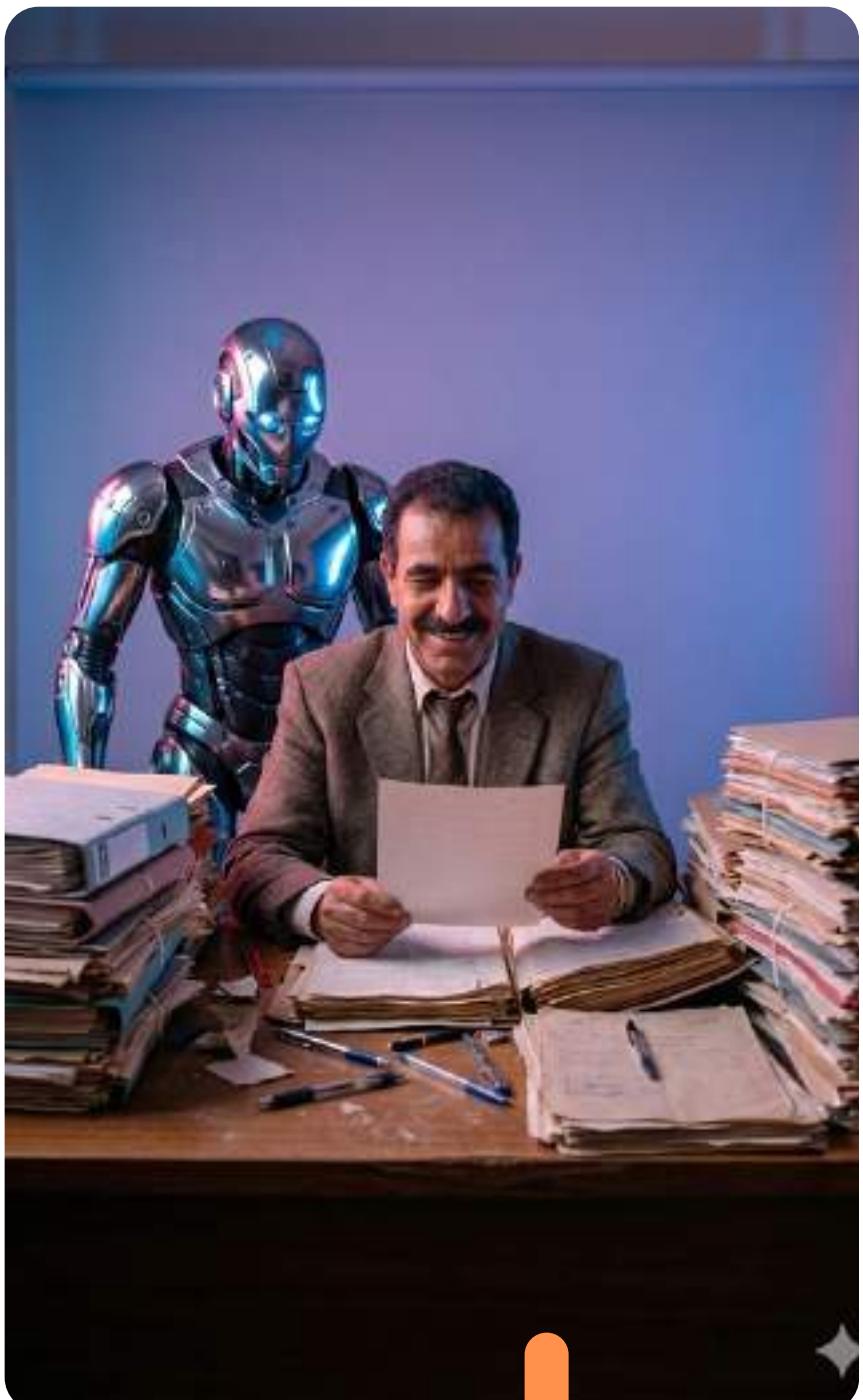
L'évaluation traditionnelle a un défaut majeur : elle arrive souvent trop tard. C'est une autopsie. On dissèque l'échec une fois que l'argent est dépensé. L'avenir de l'évaluation des politiques publiques réside dans le passage du "post-mortem" au "temps réel".

L'intégration du Big Data et de l'Intelligence Artificielle (IA) dans l'administration offre des perspectives vertigineuses. Imaginez des systèmes capables de collecter automatiquement des millions de données sur l'utilisation des services publics, sans intervention humaine (donc sans biais ni rétention d'information).

Une "Gouvernance Algorithmique" permettrait de détecter les anomalies budgétaires ou les goulets d'étranglement opérationnels au moment où ils se produisent. La Cour des Comptes ou les inspecteurs généraux disposeraient de tableaux de bord prédictifs, signalant qu'un projet dévie de sa trajectoire bien avant qu'il ne soit trop tard pour agir.

De plus, la technologie peut aider à surmonter le déficit de confiance identifié par Kim & Lee. La Blockchain, par exemple, pourrait garantir la traçabilité intégrale des fonds publics, rendant la corruption ou le détournement infiniment plus difficiles.

Bien sûr, cette vision technophile ne doit pas faire oublier les enjeux éthiques et la nécessité d'un contrôle humain. Mais face à la résilience de la culture bureaucratique traditionnelle, la technologie apparaît comme un bétail capable d'enfoncer les portes de l'opacité. Si l'administration ne veut pas s'évaluer elle-même, les algorithmes finiront par le faire à sa place. C'est le sens de l'histoire pour un État moderne.



FLASH - ÉCO

ECO BUSINESS

Après des années difficiles, la production marocaine d'huile d'olive rebondit

Après plusieurs campagnes marquées par la sécheresse, la filière oléicole marocaine amorce un net redressement. Les dernières estimations font état d'une reprise sensible de la production, portée par des conditions climatiques plus favorables et une meilleure gestion des vergers dans certaines régions clés comme Fès-Meknès et Marrakech-Safi.

Ce rebond reste toutefois contrasté. Si les volumes repartent à la hausse, les coûts de production demeurent élevés, notamment en raison de l'énergie, de l'irrigation et de la main-d'œuvre. Les petits producteurs, en particulier, peinent encore à absorber ces charges, malgré la hausse des prix à la vente.

À moyen terme, la durabilité de cette reprise dépendra de l'adaptation au stress hydrique et de la modernisation des pratiques agricoles. Sans investissements structurants, le rebond actuel pourrait rester conjoncturel plutôt que structurel.



Maroc : le HCP prévoit 5 % de croissance en 2026

Le Haut-Commissariat au Plan anticipe une croissance économique de 5 % pour le Maroc en 2026, portée par un redressement agricole et une dynamique soutenue des secteurs non agricoles. Cette projection marque un regain d'optimisme après plusieurs années d'aléas climatiques et de tensions inflationnistes.

Selon le HCP, l'agriculture jouerait à nouveau un rôle moteur, à condition que les précipitations se confirment. En parallèle, l'industrie, le BTP et les services devraient bénéficier de la relance des investissements publics et des grands chantiers liés aux infrastructures et au Mondial 2030.

Cette prévision reste néanmoins soumise à des incertitudes externes, notamment l'évolution de la conjoncture internationale et des prix de l'énergie. Le défi central demeure la transformation de la croissance en emplois durables, particulièrement pour les jeunes.



États-Unis-Maroc : une visite pour renforcer le partenariat économique

La visite au Maroc de Jason Smith, président du Comité des voies et moyens de la Chambre des représentants américaine, s'inscrit dans une volonté de consolider le partenariat économique bilatéral. Elle intervient dans un contexte de recomposition des chaînes de valeur mondiales.

Les échanges ont porté sur l'accord de libre-échange, l'investissement industriel et la coopération dans les secteurs stratégiques, notamment l'énergie, l'agro-industrie et les technologies. Washington voit dans le Maroc un partenaire stable en Afrique et une plateforme régionale crédible.

Pour Rabat, l'enjeu est clair : attirer davantage d'investissements américains à forte valeur ajoutée. Reste à traduire les intentions politiques en projets concrets, capables de produire un impact réel sur l'emploi et le transfert de compétences.



By Lodj

راديو لودج RADIO Lodj مغاربة العالم



WWW.LODJ.MA



Mondial 2030 : Tanger installe des panneaux intelligents pour fluidifier la circulation

Dans le cadre de sa préparation au Mondial 2030, Tanger déploie des panneaux de signalisation intelligents destinés à améliorer la fluidité du trafic urbain. Ces dispositifs permettent d'adapter l'information routière en temps réel selon la circulation.

L'objectif est double : réduire les embouteillages chroniques et améliorer l'expérience des habitants comme des visiteurs. La ville, confrontée à une croissance rapide du parc automobile, mise sur la technologie pour anticiper les pics de trafic.

Ce projet s'inscrit dans une modernisation plus large de la mobilité urbaine. Reste à assurer la cohérence entre innovation technologique, transport public et gouvernance locale, afin d'éviter des solutions fragmentées et peu durables.



Habillement : le Maroc reste un fournisseur clé de la France

Malgré un contexte international tendu, le Maroc conserve sa 8^e place parmi les principaux fournisseurs d'habillement de la France. Cette résilience s'explique par la proximité géographique et la réactivité des industriels marocains.

Le modèle du « fast fashion de proximité » joue en faveur du Royaume, permettant des délais courts et une meilleure adaptation aux tendances du marché européen. Toutefois, la concurrence de pays à bas coûts reste vive.

À moyen terme, la montée en gamme et la transition vers une production plus durable apparaissent incontournables. Sans cela, l'avantage comparatif marocain pourrait s'éroder face aux nouvelles exigences environnementales européennes.

L'UE autorise des négociations avec le Maroc sur la pêche

Les États membres de l'Union européenne ont donné mandat à la Commission pour ouvrir des négociations avec le Maroc sur un nouvel accord de pêche. Cette décision relance un dossier stratégique mais politiquement sensible.

Pour l'UE, l'enjeu est d'assurer l'accès aux ressources halieutiques tout en sécurisant un cadre juridique stable. Pour le Maroc, il s'agit de défendre la valorisation de ses ressources et les retombées économiques locales.

Les discussions devront intégrer les impératifs de durabilité et de souveraineté. La pêche reste un secteur clé pour l'emploi côtier, mais aussi un terrain de négociation diplomatique à forte portée symbolique.



LODJ

LE KIOSQUE 2.0
DE L'ODJ MÉDIA



By Lodj

LE KIOSQUE 2.0 DE L'ODJ MÉDIA

Pressplus est le kiosque 100 % digital & augmenté
de L'ODJ Média, groupe de presse Arrissala SA
magazines, hebdomadaires & quotidiens...



Exportations d'oranges marocaines : +38 % en 2024-2025

La saison 2024-2025 marque un net redressement des exportations marocaines d'oranges, avec une hausse de 38 %. Les volumes exportés atteignent 84 600 tonnes, portés par une demande soutenue sur les marchés européen et russe.



Cette performance intervient après plusieurs campagnes difficiles, affectées par la sécheresse et la baisse de la production. Les conditions climatiques plus favorables ont permis une amélioration des rendements et de la qualité.

Cependant, la filière reste exposée aux aléas climatiques et aux coûts logistiques. La diversification des marchés et l'investissement dans la transformation pourraient renforcer la résilience à long terme.



La Banque mondiale prévoit une croissance modérée pour le Maroc en 2026

La Banque mondiale anticipe une croissance plus modérée de l'économie marocaine en 2026, contrastant avec les projections plus optimistes des institutions nationales. L'organisme évoque un contexte international incertain.

Selon ses analyses, la reprise agricole pourrait être contrebalancée par des contraintes budgétaires et une demande externe moins dynamique. Les réformes structurelles restent déterminantes pour soutenir l'investissement privé.

Ce décalage de prévisions souligne l'importance de la prudence. La question centrale demeure la capacité du Maroc à réduire sa dépendance climatique et à renforcer la productivité de son économie.

Fruits rouges au Maroc : le nord relance la saison des myrtilles

La campagne des myrtilles démarre dans le nord du Maroc avec quelques semaines de retard, en raison de conditions climatiques atypiques. Malgré cela, les producteurs tablent sur une saison globalement positive.

La région bénéficie d'un savoir-faire consolidé et d'une forte orientation exportatrice, notamment vers l'Europe. La demande reste soutenue, portée par l'intérêt croissant pour les fruits à haute valeur nutritionnelle.

Les défis persistent toutefois, notamment la gestion de l'eau et la pression sur les coûts. La compétitivité future passera par l'innovation variétale et une meilleure intégration logistique.



Emirates poursuit ses journées de recrutement au Maroc

La compagnie Emirates organise en janvier 2026 plusieurs journées de recrutement dans les principales villes marocaines. Ces sessions visent principalement les postes de personnel navigant commercial.

Le Maroc reste un vivier attractif pour les compagnies internationales, en raison du multilinguisme et du sens du service. Pour de nombreux candidats, ces recrutements représentent une opportunité de mobilité professionnelle.

Toutefois, ces départs soulèvent aussi la question de la fuite des compétences. Le défi pour le pays reste de créer des perspectives comparables sur le marché national.



Maroc : étude sur l'emploi des moins de 30 ans



Le ministère de l'Inclusion économique lance une étude qualitative dédiée à l'emploi des jeunes de moins de 30 ans. L'objectif est de mieux comprendre les freins à l'insertion professionnelle.

Cette démarche intervient dans un contexte de chômage persistant des jeunes diplômés, malgré les programmes publics existants. Le diagnostic vise à dépasser les approches purement statistiques.

Les résultats attendus pourraient orienter de nouvelles politiques plus ciblées. Reste à transformer l'analyse en actions concrètes, condition essentielle pour restaurer la confiance de la jeunesse.

Le Maroc stoppe l'export de sardine congelée

Face à la baisse des débarquements et à la hausse des prix sur le marché local, le Maroc a décidé de suspendre l'exportation de sardine congelée. La mesure vise à protéger l'approvisionnement national.

Cette décision répond à une tension croissante entre exportation et consommation locale. La sardine reste un produit de base pour de nombreux ménages marocains.

À plus long terme, la question de la durabilité des ressources halieutiques se pose avec acuité. Sans gestion rigoureuse, les arbitrages conjoncturels risquent de se répéter.



By Lodj



LE MONDE ENCHIFFRES

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



www.pressplus.ma