

# Quelle est la meilleure posture pour le Maroc ?

## Synthèse et conclusions



Par Xavier GUILHOU,  
Directeur du XAG conseil et conseiller  
du commerce extérieur de la France

***Pour reprendre ce trait d'humour de Christian De Boissieu, en introduction de son propos, « la prospective est toujours hasardeuse, surtout quand il s'agit de parler de l'avenir ». L'exercice est en effet délicat quand on est, comme le Maroc, un petit pays, avec une longue histoire, une forte identité et une singularité géographique qui vous positionne à la confluence de logiques d'intérêt complexes.***

***L'avenir du Maroc est semble-t-il au coeur de multiples questionnements. En effet, à la fois puissance atlantique, méditerranéenne, africaine, liée à l'histoire européenne et à celle du monde arabo-islamique, confrontée aux puissances émergentes de l'Asie et de l'Amérique latine, l'environnement géostratégique du Royaume chérifien est caractérisé par une multiplicité de jeux d'acteurs dont les finalités en terme de pouvoir et de puissance sont de plus en plus divergentes. Outre cette mosaïque d'intérêts qui rend difficile les cheminements et notamment les choix d'alliances et de partenariats, le pays doit aussi intégrer dans ses réflexions quelques échéances politiques, sécuritaires et économiques qui ne peuvent être sous-estimées sur les prochaines décennies.***

Cela suppose, en préalable, de s'interroger sur ce que pourrait être la meilleure posture pour aborder ces trente prochaines années et d'essayer d'imaginer ce que pourraient être les meilleures options à envisager pour optimiser le positionnement et le leadership du Maroc dans un monde qui se transforme à très grande vitesse.

### **Un Préalable : ne pas se tromper de posture**

Dans un contexte géostratégique de plus en plus instable et de moins en moins régulé par le jeu des Etats ou des institutions internationales, le Maroc peut adopter plusieurs postures :

- Celle du cynisme qui prévaut actuellement dans les milieux mondiaux de l'économie et de la finance en jouant sans scrupule la mondialisation des capitaux et la globalisation des standards. Ce monde concentre actuellement 85 % de la valeur ajoutée mondiale et moins de 10 % de la population mondiale en tire l'usufruit. Certes cette posture permet d'attirer les investissements directs, de financer les privatisations nécessaires, de moderniser le système bancaire afin de soutenir la croissance l'ATV (accords textile et habillement) et le démantèlement des quotas au premier janvier 2005 montrent les limites de ce type de raisonnement suite au déferlement des exportations chinoises sur l'Union Européenne et sur les marchés nord américains. Le Maroc est l'un des premiers pays à être touché par cette rupture des marchés, et le sinistre à venir sur ses réseaux de PME risque d'être très préjudiciable pour l'économie et la stabilité sociale du pays. Cette approche cynique qui prévaut dans les milieux de l'hyper libéralisme ambiant

peut fragiliser du jour au lendemain une économie qui est en transition, voire en rattrapage, et créer des tensions socio-politiques difficiles à contenir, surtout dans un pays où le taux de chômage pointe à 20 % en zone urbaine (pour 11 % sur le plan national). Il y a au-delà la prise de risque qu'il faut assumer, une prise de conscience et une maturité à faire émerger en terme d'économie politique, afin de ne pas subir à moyen terme les turbulences de l'économie monde. Cela suppose de ne pas se laisser fasciner par l'apparente profitabilité des produits financiers qui sont liés à une volatilité effrénée des marchés et à des bulles spéculatives qui ne sont qu'éphémères.

- Le Maroc peut aussi adhérer à la « realpolitik » qui prévaut sur le plan géostratégique, d'autant qu'il y a peu de place pour se singulariser face à la surpuissance américaine et l'absence de contre pouvoir sur le court et moyen termes. Là aussi, même s'il faut savoir reconnaître les effets de la concentration du pouvoir et de la puissance, surtout en terme sécuritaire, militaire, diplomatique et informationnel, l'observation de la situation au Proche et Moyen-Orient montre qu'il y a des dimensions sur le terrain qui ne peuvent pas être couvertes par la seule suprématie des technologies et par une vision messianique de la Démocratie. Il y a aussi ces dimensions de l'identitaire et du culturel qui s'affirment de plus en plus et vis-à-vis desquelles les USA ne sont pas très à l'aise. Celles-ci ne rentrent pas dans les processus stéréotypés du "nation building" réfléchis par les think tank de Washington ou de la Banque Mondiale. Elles exigent du temps, du respect, de l'intelligence. Le « soft power » face au « hard power » sera-t-il la nouvelle voie, celle de l'émergence

d'une nouvelle géopolitique en terme d'alliance, à l'instar de l'idée de « non alignement » au moment de la guerre froide entre les deux grands blocs idéologiques ? Il y a là aussi un cheminement à explorer en terme de positionnement pour les prochaines décennies.

- Le Maroc pourrait aussi se laisser porter, voire sombrer dans l'angélisme ambiant, notamment celui qui est porté par le vieil occident et qui considère que l'avenir n'est fait que de taux de croissance, que d'élargissement de zones de prospérité et de paix, que de réduction des inégalités nord-sud en se cachant derrière des lettres d'intention généreuses sans effets concrets... La réalité est malheureusement différente et il faut plus que jamais opposer à ces raisonnements linéaires et généreux, les principes de réalité, voire ceux de l'accident majeur dont les vertus ne peuvent être ignorées en terme d'analyse prospective. L'analyse des fondamentaux, ne serait-ce que sur les trois prochaines décennies invite à beaucoup de modestie sur des perspectives idéales. L'effet de « ciseau » sur le pétrole, la volatilité des marchés financiers, les tensions durables sur les marchés des matières premières du fait de la demande des BRIC (Brésil-Russie-Inde-Chine), ne vont que radicaliser les logiques d'intérêt des uns et des autres au niveau mondial avec des rendez-vous délicats sur le plan sécuritaire autour de 2006-2010, si ce n'est avant compte-tenu de la situation au Moyen-Orient. Les niveaux de tension escomptés sont tels qu'une sous-estimation de ces risques majeurs pourrait balayer les meilleures planifications en quelques semaines. Une surestimation pourrait aussi

paralyser l'intelligence en l'enfermant dans des principes de précaution préjudiciables. La tendance à céder à un certain autisme est fort si l'exercice prospectif s'adosse uniquement aux modèles d'analyse des risques tels qu'ils sont utilisés en Europe et aux USA. Ces modèles fortement inspirés par les logiques bancaires et assurantielles ont systématiquement sous-estimé les pulsions de l'Histoire et les réactions des populations, pensant que seuls le commerce et les monnaies étaient les véritables régulateurs du monde. C'est sans compter avec les hommes et les accidents qui rythment l'Histoire. Les deux prochaines décennies, pourraient redonner dans ce domaine toutes leurs lettres de noblesse aux jeux de pouvoir avec un retour affirmé et personnalisé du politique (cf. d'ores et déjà le jeu de Poutine en Russie et en Asie Centrale). Elles pourraient aussi modifier les logiques de puissance avec l'arrivée fracassante de nouveaux entrants, et au-delà de nouvelles règles du jeu, qui pourraient remettre en cause nos visions actuelles de certaines suprématies. Cette perspective invite à regarder la réalité en face et à ne pas sombrer dans cette pathologie occidentale qui préfère la schizophrénie au principe de réalité en terme de projection à moyen terme des facteurs de pouvoir et de puissance.

- La meilleure posture me semble-t-il pour les prochaines décennies, surtout dans cette phase de rupture que j'ai identifiée en introduction devrait être celle du pragmatisme et de la lucidité. Elle n'empêche pas d'être à l'heure avec la mondialisation et la globalisation, mais pas à n'importe quel prix. Elle n'empêche pas d'être un acteur de la realpolitik, mais en affirmant sa singularité et en devenant aussi un acteur responsable, voire indispensable

et reconnu, du « soft power » émergent. Par contre, elle évite la dérive des illusions qui peut être fatale aux plus belles idées et aux meilleurs talents. Cette dérive serait d'accorder aux croyances actuelles une légitimité et une crédibilité infaillible. Les discours sur les délocalisations illustrent ce propos. Actuellement en Europe et aux USA, tout le monde croit que la force définitive de la technologie ou de la valeur ajoutée occidentale permettra de tenir les fronts de la compétition mondiale. C'est faux! La technologie d'aujourd'hui est marquée par la rapidité de sa diffusion et l'esprit de création n'est plus uniquement du côté de l'Occident. Le monde des positions imprenables a disparu. Tout le monde peut faire mieux et différemment aux quatre coins de la planète. Les jeux s'ouvrent sans que pour autant de nouvelles règles soient réfléchies et définies. Face à ce contexte de rupture des paradigmes et à ces mutations en profondeur des systèmes de création de richesse, de décision, il est préférable d'adopter la lucidité comme base des réflexions stratégiques et le pragmatisme comme règle première de gouvernance.

Cette analyse des postures renvoie en amont à une question fondamentale : quelle est en fait l'ambition du Maroc à l'horizon 2030 ? Vers quel type d'authenticité, de singularité, d'expression du pouvoir et de la puissance, les acteurs, qui concourent à la gouvernance du Royaume chérifien, souhaitent arriver ? La réponse à cette question déterminera le choix de la bonne posture, voire la composition subtile à développer en terme d'espace-temps sans jamais perdre de vue la finalité à atteindre.

## Prospective 2030 : quelles options stratégiques ?

Nous sommes entrés depuis une décennie dans une phase de rupture majeure avec des mouvements de fond sur le plan géostratégique, économique, financier qui ne peuvent être sous-estimés. Christian De Boissieu les a énumérés en introduction. Ne les oublions pas, ils sont incontournables en terme de raisonnement prospectif. Il y a celui de :

- ***la démographie avec les phénomènes de vieillissement des populations***, le Maroc est d'ores et déjà confronté à cette échéance à horizon 2030 ;
- ***la mondialisation qui va vraisemblablement se poursuivre en s'appuyant encore plus sur le développement des technologies de l'information et de la communication***. Cette dynamique de fond va s'amplifier au point de nous faire changer d'espace-temps en quittant l'ère industrielle pour aller vers celle de l'informationnel, du symbiotique évoqué en introduction. Elle pose néanmoins la question de l'avenir des modèles de gouvernance et de régulation actuels. Sauront-ils s'adapter et se transformer ou vont-ils développer des modes de résistance aux changements, voire de régressions comme on l'a connu dans la période 1880-1914 en Europe ?
- ***la régionalisation des espaces de vie et d'échange*** avec tous les débats entre les partisans de l'approfondissement et ceux de l'élargissement (cf. l'ALENA, Euromed, l'Union Européenne, etc.) ;
- ***les ruptures autour de l'énergie*** (du pétrole à l'hydrogène...) avec de fortes

tensions durables sur les capacités et des incertitudes fortes sur les prix, les réserves, les technologies de substitution ;

- ***la lutte contre le chômage*** (notamment des diplômés) dans un contexte d'urbanisation et de migration de population croissant ;
- ***la nouvelle division du travail*** qui se met en place autour du Pacifique entre les USA et la Chine, l'Inde ;
- ***les nouvelles formes de croissance et de capitalisme*** avec l'arrivée de nouveaux langages comme celui du développement durable ou de nouvelles pratiques comme celles de la sécurité et de la transparence financière suite aux effets Enron, WorldCom ;
- ***la forte volatilité des marchés financiers*** qui va rester durable et dominante sur les 15 prochaines années tant sur le plan micro que macro. Tous les ingrédients sont, semble-t-il, réunis pour augmenter l'entropie et les déséquilibres du système mondial, beaucoup plus que pour faciliter l'émergence d'une harmonisation globale avec une réciprocité dans les logiques d'intérêts. Le monde va vers plus d'instabilité, de radicalisation et de confrontations au cours des prochaines décennies. Il ne va pas fonctionner avec des régulations froides et maîtrisées comme ce fut le cas lors de la seconde moitié du XXe siècle, ce qui pose sur le fond la question des modes de gouvernance pour les prochaines années. Si l'on adopte ces postulats de fond, que l'on admet en plus la possibilité d'accidents majeurs et que l'on assoit sa réflexion sur le principe de réalité en terme de posture politique, quelles sont les grands enseignements

de ce premier séminaire consacré au Maroc à l'horizon 2030 ? Pour ma part, j'en vois quatre autour des questions suivantes, quels sont vos pièges ? vos impératifs ? vos contraintes ? vos opportunités et vos alternatives ?

### Quels sont vos pièges ?

Le risque majeur en terme de prospective est de se laisser inhiber par une certaine vision de l'Histoire. Celle-ci, même si elle est jugée négativement, elle est toujours plus réconfortante que l'incertitude d'un avenir turbulent où personne ne vous attend. Camus écrivait à ce propos : « c'est moins une question de mots que de temps ». Cela vaut, me semble t'il, pour le contexte marocain et Henry Laurens vous l'a à plusieurs reprises exprimé en affirmant « qu'on n'est jamais prisonnier de son passé ». Aussi vous ferai-je trois suggestions pour libérer vos cerveaux de certaines étreintes qui inhibent votre capacité à vous projeter dans le futur. Essayez de faire l'hypothèse qu'à l'horizon 2020-2030 :

- ***Le dossier du Polisario avec l'Algérie pourrait être réglé.*** Sur ce dossier délicat et sensible pour le Maroc, il n'est pas inenvisageable qu'un règlement puisse intervenir du fait d'évènements exogènes, liés notamment à la situation africaine, qui obligeront les parties prenantes à trouver une solution acceptable.
- ***La démocratisation du Royaume sera consolidée avec une plus forte représentativité et responsabilisation de la société civile dans la vie publique et locale.*** Aujourd'hui l'accent est fortement mis sur les excès du passé. C'est compréhensible, surtout quand le gouvernement souhaite plus de

transparence. Mais ne passez pas trop de temps sur ces questions car vous avez devant vous des chantiers considérables qui vont exiger une énergie importante. La plupart sont déjà engagés avec une forte urbanisation, le vieillissement de votre population, la réduction de l'analphabétisme et de la pauvreté, la lutte contre le chômage, etc. Ces enjeux vont mobiliser tout votre temps et tous vos talents. Ils constitueront les socles de votre positionnement stratégique en 2020-2030. Parmi ceux-ci, il y aura, outre la stabilité politique que vous aurez réussi à construire (ce qui ne sera pas forcément le cas de tous les pays de la région), le type d'avenir que vous aurez su faire émerger pour votre jeunesse dont 52 % a moins de 25 ans et près du tiers moins de 15 ans. Ces générations seront les piliers du Maroc pour les trois prochaines décennies.

• *L'Euroméditerranée n'est pas un chantier à venir, il est déjà engagé depuis une quinzaine d'années.* S'imaginer que l'on en sera un des partenaires en 2020 est trop tard. C'est maintenant que les accords se négocient et que les partenariats se nouent même s'ils ne sont pas parfaits, et ce, quels que soient les contextes géostratégiques actuels sur le plan régional (cf. les Balkans, la Mer Noire, la Méditerranée orientale, l'Algérie, etc.). Cette Méditerranée est devenue l'un des grands bassins de fermentation de l'Histoire mondiale avec en toile de fond une inversion démographique inédite entre le nord et le sud, un rajeunissement des acteurs exceptionnels et une émulation en terme de créativité qui est sous-estimée par tous les prospectivistes. Tout le monde a les yeux braqués sur les problèmes sécuritaires de la zone, peu sont

focalisés sur les potentiels de ce pourtour méditerranéen.

Vis-à-vis de ces trois suggestions, acceptez le principe du « *pourquoi pas* » ou du « *et si cela se produisait en effet* » :

- Et si l'affaire du Polisario était enfin réglée, suite à un engagement particulier du Maroc vis-à-vis du continent africain et de son voisin algérien ?
- Et si le modèle marocain s'affirmait comme un modèle politique mature et innovant avec un équilibre subtil entre une théocratie gardienne des valeurs fondamentales et une expression démocratique renouvelée autour d'une société civile responsable de ses engagements ?
- Et si le Maroc devenait l'un des pôles majeurs de développement et d'ancrage de l'Euroméditerranée, etc. ?

Il est sûr que votre petit pays deviendrait alors un acteur incontournable des stratégies régionales et par là même des nouveaux équilibres au niveau mondial. Cela suppose de « faire son deuil » d'un certain nombre de sujets, de faire ce travail de résilience et de savoir transformer les dossiers en cours afin d'aller vers cet exercice de redéfinition de votre leadership. Celui-ci ne peut se faire que par rapport à votre réalité historique berbéro-africaine. En cela, la Méditerranée et l'Afrique sont des lignes d'horizon incontournables pour vous, l'une en terme de prospérité, l'autre en terme d'intégrité, les deux en terme de sécurité. Par ailleurs, il ne peut pas se penser sans se référer à votre singularité marocaine, en cela, la

défense de vos valeurs fondamentales et la valorisation de votre richesse nationale, que constitue en particulier votre jeunesse, sont cruciales en terme d'authenticité.

Faire ce travail de résilience n'est pas nier les difficultés actuelles, n'est pas renier un passé douloureux ou difficile pour certains, c'est d'abord accepter que le monde de demain sera très différent de celui d'aujourd'hui. C'est aussi décider que vous en serez un acteur responsable et déterminé.

### Quels sont vos impératifs ?

Emilio Fontela a bien positionné de façon implicite la problématique : « intégration, partenariat, voisinage » qui est en permanence au coeur de vos débats. Que choisir ? Christian De Boissieu vous a de façon plus explicite donné un élément de réponse : « quelle que soit la formule adoptée, il faudra de toute façon être audacieux, être capable de raisonner plus large et être plus ambitieux ! ».

Les points d'entrée de l'analyse sont multiples. Quels sont-ils ?

#### • *Immédiat : voisinage*

C'est toute la relation avec l'Algérie, et l'épineux contentieux sur le Sahara occidental, qui mobilise et mobilisera encore une part considérable de votre énergie. Cette relation historique ne peut pas être négligée et ignorée, compte-tenu du poids mais aussi de l'instabilité chronique du système algérien. La consolidation sociopolitique de la société algérienne est vraisemblablement de l'ordre d'une génération (hors accident majeur de type régime islamique au pouvoir), avec en toile de fond une

situation démographique et une urbanisation identique à celle du Maroc (ce qui signifie des tensions sociales permanentes). Cela laisse sous-entendre que cette relation de voisinage sera exigeante tant en terme de fermeté (notamment sur le plan sécuritaire) qu'en terme de convivialité (cf. sur le plan des échanges socio-économiques autour du protocole « grand Maghreb »).

#### • *Premier cercle : Afrique-Europe-Méditerranée-USA*

Le Maroc est situé à équidistance de ces principaux partenaires (entre 5h et 8h de vol). Doit-il jouer l'intégration ? Emilio Fontela, comme Dorval Brunelle, ont montré les limites de ce type de démarche, notamment au travers d'une étude approfondie des accords de libre échange (cf. l'approche de l'Union Européenne et celle des USA) qui font des partenaires de simples « zones ateliers » sans partage réel de valeur ajoutée. Néanmoins, la question de l'intégration régionale est posée. A quel prix, dans quelles conditions, à quel coût identitaire, dans quelles perspectives ? Par rapport aux deux autres approches idéales que sont les modèles d'intégration nord-américain et européen, se pose la relation avec les non modèles méditerranéens et africains. Sur ces deux horizons, le Maroc est confronté à des contextes émergents, voire chaotiques où il faut inventer de nouveaux relationnels qui ne sont plus ceux du « grand Maghreb », de l'UMA, ou de l'OUA. Ces modèles ont vécu, ils ont eu leur utilité, mais ils n'ont pas abouti et ne répondent plus aux enjeux de développement de ces deux environnements. Le champ est libre et tout est à redéfinir. Néanmoins, le Maroc est obligé de jouer avec ces quatre

domaines qui sont dans son premier cercle de proximité et d'intérêts majeurs. Il ne peut pas en privilégier un au dépend d'un autre, les quatre sont tous déterminants pour l'avenir du pays.

• *Second cercle : les nouveaux entrants*

Loin du Maroc sur le plan géographique, près sur le plan des impacts géostratégiques, ceux que l'on appelle les nouveaux entrants, et que les experts réduisent sous l'acronyme BRIC (Brésil-Russie-Inde-Chine) ne peuvent plus être ignorés en terme prospectif. L'ampleur de leur montée en puissance est telle dans tous les domaines qu'elle impacte tous les pays et surtout les petits comme le Maroc qui sont en phase de transition, voire de rattrapage. La Chine est devenue « l'atelier du Monde », l'Inde devient le « centre serveur » et le Brésil est en passe de devenir « l'agro-fournisseur », quant à la Russie, elle joue le jeu du « back-up sécuritaire sur le plan énergétique » pendant que l'Occident se recroqueville sur ses problèmes de vieillesse et de retraite. Ces quatre monuments de l'économie et de la politique mondiale perturbent actuellement toutes les stratégies de recherche et d'affirmation de leadership. Hier les planificateurs raisonnaient avec une certaine hiérarchisation des lois offre/demande et basaient leurs réflexions sur une division du travail internationale régulée, avec des interfaces subtiles entre le marché et des institutions respectées comme l'OMC, le FMI, voire les Etats.

Depuis une dizaine d'années, et surtout depuis cinq ans, ces raisonnements sont pulvérisés par les lois du grand nombre. La montée en puissance de l'Asie et en

marge de l'Amérique Latine remettent en cause toutes les données macro-économiques de façon durable.

En soi, cette modification du paysage économique, ce changement de paradigme est tel qu'il faut le considérer déjà comme de l'ordre de l'accident majeur. Ce qui est en train de se passer sur le textile laisse augurer des chocs qui vont se produire au cours des prochaines décennies sur tous les segments du marché. Jacques Gravereau, dans son exposé sur l'Asie, et notamment sur la Chine, a donné de nombreuses illustrations du processus en cours avec une avalanche de données chiffrées qui donnent le vertige. A l'horizon 2020- 2030, la Chine et l'Inde représenteront 25 à 30 % du PIB mondial, la Chine dépassera les USA. Quant au G 10 de 2020, il sera composé à 80 % de puissances riveraines de l'Océan indien et du Pacifique. Les projections de Goldman Sachs (en trillions de dollars) à 50 ans sont encore plus éloquents : Chine 42, Etats-Unis 35, Inde 27, Union Européenne 20 (dont France 3,4), etc.

Entre temps, ces nouveaux entrants, avec ou sans accidents, auront contraint les puissants d'hier de leur ouvrir les portes de la régulation internationale, tant au niveau du conseil de sécurité qu'à celui de l'émergence de nouveaux managements régionaux. Que dire des nouvelles articulations monétaires si les monnaies de cet espace devenaient dans les deux prochaines décennies les valeurs de références ? N'oublions pas qu'aujourd'hui, en à peine dix ans, certains réseaux d'affaires chinois ont réussi à produire autant de formation brute de capital fixe (FBCF) que la vieille Europe en un siècle. Les rachats de sociétés occidentales (division PC d'IBM



par Lenovo, Rover par SAIC, la branche TV de Thomson par TCL et récemment Marionnaud en matière de distribution de cosmétique par le groupe Watson, etc.).

Pour reprendre la formulation de Christian De Boissieu, ces nouveaux entrants imposent l'audace. Le Maroc doit tenir compte de cet impératif, il doit utiliser les trois niveaux de voisinage, d'intégration et de partenariat pour stimuler ses réseaux d'affaire et sa diplomatie afin de trouver en permanence la meilleure posture. Il ne pourra pas en privilégier une au dépend de l'autre compte-tenu de l'instabilité permanente et durable du système. La configuration du paysage mondial nécessite de conserver une certaine flexibilité, une manoeuvrabilité et surtout une grande autonomie pour résister aux chocs majeurs que d'aucuns peuvent générer au cours des prochaines décennies.

### Quelles sont vos contraintes

Etre audacieux et ambitieux est nécessaire dans une posture d'affirmation de son leadership. Pour autant, il faut être conscient qu'il y a aussi des principes de réalité qui sont incontournables pour le Maroc. C'est le prix de la géographie et il y a certaines questions qui ne peuvent être occultées compte tenu des risques sous-jacents. Elles contiennent des facteurs durables et lourds pour la politique marocaine.

#### • *La question africaine*

Le premier est sans aucun doute la question africaine. Jacques Giri et Antoinette Dinga Dzondo de la BAD en ont parlé de façon éloquente. Le point central de ce dossier concerne

l'instabilité durable de ce continent à la dérive pour les prochaines décennies. La question majeure qui se pose derrière l'explosion démographique de l'Afrique, ses flux migratoires, ses pandémies de Sida, d'Ebola et autres virus dramatiques pour les populations, son sous-développement, etc., est la situation sécuritaire avec cette multiplication de guerres civiles et tribales auxquelles nous assistons depuis cinq ans (Liberia, Sierra Leone, Congo, Côte d'Ivoire, etc.).

Cette implosion du système africain qui sombre de plus en plus dans le chaos, l'impuissance des occidentaux pour réguler les crises face à une violence de plus en plus extrême, posent à terme la question de la survie du Maroc. La proximité avec l'Afrique ne peut qu'inciter les autorités marocaines à être particulièrement vigilantes, mais aussi à entrer dans des approches audacieuses et imaginatives vis-à-vis de ce continent. L'enjeu est crucial. Déjà Rabat et Casablanca sont les destinations favorites de nombreux migrants qui fuient la brutalité des conflits régionaux et la misère. Mais qu'en sera-t-il dans 30 ans avec une population de plus d'un milliard d'indigents ?

Le roi Hassan II et les gouvernements de l'époque avaient conduit à cet égard une véritable stratégie d'accompagnement et d'assistance en terme de gouvernance au travers de l'OUA (Organisation de l'Union Africaine). Aujourd'hui, de nouvelles initiatives sont à inventer, en complément, voire en appui de celles menées d'ores et déjà par l'Afrique du sud. La politique du vide et de l'indifférence vis-à-vis de l'Afrique serait sans aucun doute le pire des scénarios pour le Maroc. Se contenter d'une

politique du discours à l'occidental en se limitant à des effets d'annonce serait encore plus fatal. Seule compte et comptera l'action sur le terrain, elle se jugera sur trois domaines : la gouvernance, le sécuritaire, l'éducatif. Sur ces trois points, le Maroc peut apporter énormément de par sa connaissance intime du continent africain.

- *La question américaine*

Du fait de sa suprématie dans de nombreux domaines (système d'information, standards technologiques, finance, militaire (45 % des dépenses mondiales), communication, etc.), l'Amérique du Nord est incontournable. Rien ne peut être fait sans elle et William Zartman a bien affirmé cette dimension dans son exposé. Même s'il y a des soubresauts en terme d'expression de la puissance, les USA n'ont pas l'intention de relâcher l'étreinte actuelle, ni de modifier les termes des alliances, des partenariats en cours. Son objectif est de contraindre le reste du monde à adhérer à sa redéfinition des jeux de leadership, à son rythme et selon ses méthodes, surtout avec l'émergence des BRIC et l'indolence de la vieille Europe.

Pour les américains, cette question est vitale et sera au coeur de leurs préoccupations, quelle que soit la majorité aux commandes, pour les deux ou trois prochaines décennies, et quel que soit le coût sécuritaire à assumer ou à faire accepter aux partenaires. Cette realpolitik va s'imposer de plus en plus, avec en toile de fond des vulnérabilités majeures qui rendent faillible le système à tout moment. Parmi ces vulnérabilités, il faut en citer deux : la première à court terme est celui du système financier qui

vit à crédit et largement au dessus de ses moyens, le tout sur le dos de l'épargne mondiale, en particulier celle des français et des japonais; le second avec la montée en puissance du phénomène hispanique qui peut à moyen terme remettre en question l'hégémonie du système WASP sur ses fondements mêmes (cf. le dernier livre d'Huntington : « Qui sommes nous ? »).

Les autorités américaines sont dans leur fort intérieur conscientes de ces risques majeurs, elles partent du principe que toutes les architectures sécuritaires tant financières, économiques que militaires dépendent d'elles, qu'elles seules ont les clés et que le reste du monde ne peut que suivre et accepter ou se marginaliser. Par ailleurs, la culture américaine est celle du défi permanent, de la nouvelle frontière, du nouveau rêve, de l'invention de nouvelles profitabilités. Elle est prête et déterminée pour aller sur ces nouvelles lignes d'horizon (cf. le projet pour le prochain siècle porté par les néo-conservateurs) non pas de façon raisonnable mais de façon brutale s'il le faut et en décentrant le prix à payer sur ses alliés qui sont devenus impuissants par défaut de projets et de sens de survivance. Le point d'arrêt de cette stratégie pourrait se trouver au Proche et Moyen Orient, voire en Asie centrale face à une Chine, une Russie et une Méditerranée orientale plus déterminées pour faire émerger d'autres logiques de vie et de pouvoir.

- *La situation complexe de l'Europe*

L'Europe est pour beaucoup une chimère. Tout le monde en parle comme s'il s'agissait d'un système de gouvernance achevé. L'Europe n'est pas un produit fini et ne peut pas l'être. C'est un cheminement autour

duquel des populations, des rêves, des histoires contradictoires sinon fratricides tentent de s'agréger en vue d'une finalité plus ou moins bien définie et comprise. La seule qui soit commune et recherchée est celle de la paix et de la prospérité même si celle-ci génère des inégalités de revenus et des chaos socioéconomiques. La seule qui ne soit pas mature et intégrée est celle de la sécurité collective qui suppose un niveau d'acceptabilité affirmé de ce que sont les intérêts majeurs de l'Europe. Cette question essentielle « pour qui meurt-on ? », l'Europe n'y a pas et ne veut pas pour le moment y répondre. Par contre, à celle beaucoup plus simple « comment vit-on ? », l'Europe a de multiples discours tant sur le plan social, qu'économique, que monétaire, etc. Certes tout le monde veut la rejoindre en espérant plus. L'Europe est comme une jolie fille avec laquelle on veut bien partager les bons moments, avec laquelle on envisage toutefois de se marier sous conditions suspensives mais pour laquelle personne n'envisage un jour un vieillissement avec tout ce que cela suppose de renoncement, de compréhension réciproque, d'acceptation, de solidarité, surtout quand plus rien ne va.

L'Europe est sans aucun doute le chantier le plus difficile qui est à vos portes. Il va vous demander beaucoup de patience et d'intelligence. Il va vous apporter plus de contraintes et d'incompréhensions, de frustrations, notamment en terme de politique intérieure que de solutions immédiates. Dans cette perspective, la vraie question est de savoir si l'élargissement de l'Europe va s'arrêter aux limites actuelles ou si le rêve de Monnet ne va pas aller au-delà du Bosphore et du détroit de Gibraltar en intégrant tous les

peuples issus du livre dans une approche à la fois plus oecuménique et dans un espace temps plus affirmé, en particulier sur le plan sécuritaire. Cela pose pour les prochaines décennies la question de l'intégration de la Turquie, mais aussi vraisemblablement celle de la Russie et du Maghreb. Si les experts de la commission et les milieux d'affaires y sont favorables, les résistances des vieux peuples de l'Europe originelle, ceux de la CECA et de la CED, sont aujourd'hui un fait qui ne peut pas être sous-estimé. L'Europe est, au-delà de ses rêves de paix et de prospérité, un creuset de croyances, de peurs, de logiques fratricides vis-à-vis desquelles le Maroc doit rester lucide, d'autant qu'une partie de sa population vit au sein et parfois aux dépens de ces croyances.

• *La situation aléatoire des marchés des matières premières*

Christian De Boissieu l'a affirmé « ne vous attendez pas à autre chose que de la volatilité pour les dix prochaines années ! ». Le décor est planté, un dollar qui oscille autour de 1,30/1,35 et qui peut aller à 1,50 contre l'Euro jusqu'en 2007-2008, et un baril qui peut monter à 100 dollars ne sont pas à priori des données inconcevables mais bien la base de scénarios à prendre en compte pour les prochaines années, voire pour les plus alarmistes sur les prochains mois compte tenu de la situation précaire qui règne au Proche et Moyen Orient. Il en est de même sur les marchés des matières premières. Là aussi les variations enregistrées depuis un an sont vertigineuses (cf. fer, étain). Tous sont poussés à la hausse par la demande chinoise et demain indienne. Il n'y a pas de régulation possible et tout

est de l'ordre de la spéculation anticipatrice ou préventive.

Au milieu de toute cette agitation sur les marchés, il y a la situation particulière du pétrole avec cet effet de « ciseau » qui doit intervenir dans le courant de la prochaine décennie. Tous les experts savent que nous n'avons plus suffisamment de capacités pour faire face à la montée en puissance de la demande asiatique, que nous sommes victimes des sous-investissements de ces dix dernières années (du fait des cours bas et de la spéculation financière autour des bulles type Internet), et que l'OPEP ne peut plus jouer son rôle de régulateur. Par ailleurs, la situation au Proche Orient (Irak-Iran) plus l'instabilité qui devient de plus en plus voyante en Arabie Saoudite, sans compter les foyers subalternes de tension avec le Venezuela et le Nigeria, ne font rien pour stabiliser la situation. Au contraire, tous les experts convergent actuellement sur l'idée d'un accident majeur, ce que personne ne souhaite, sur la région du Proche et Moyen Orient pour les années à venir. Cet accident, s'il se produisait, modifierait profondément la cartographie des jeux de pouvoir et de puissance. Il provoquerait sur les deux prochaines décennies une accélération de certaines mutations en terme de leadership. Certes les USA ne laisseront pas faire et accentueront de fait certains processus d'escalades politico-militaires. Néanmoins les puissances asiatiques (Japon et Chine en tête) ne pourront pas être indifférentes compte-tenu de leur dépendance dans ce domaine. Que dire d'acteurs ambitieux et incontournables sur le plan énergétique comme la Russie ?

Ce contexte très contraignant doit faire l'objet de la plus grande vigilance car il peut dégénérer à tout moment et provoquer des changements de paradigme historique tant en terme de pouvoir que sur le plan des technologies de remplacement de l'énergie fossile (cf. les recherches en cours autour de l'Hydrogène, de la pile à combustion...). Un tel scénario modifierait de façon majeure les équilibres actuels et pourrait avoir autant d'effet que la chute du mur sur l'URSS mais cette fois-ci sur les économies occidentales et sur le système capitaliste.

- *La question de l'eau*

Au même titre que le pétrole, l'eau va devenir aussi une donnée géostratégique fondamentale. Le Maroc comme d'autres pays riverains de la Méditerranée va connaître cet enjeu sur les prochaines années. Savoir l'anticiper et au-delà savoir développer des technologies innovantes dans ce domaine va devenir une arme importante (cf. relation avec l'Afrique).

- *Le vieillissement de la population*

L'Europe est actuellement marquée par cette question. Dans vingt ans, le Maroc va connaître les mêmes préoccupations avec un vieillissement significatif de sa population et une démographie en phase de transition. Quels que soient les niveaux d'intégration au système européen, la question de la solidarité entre les générations va se poser de façon plus aiguë, surtout dans une société qui se sera entre temps fortement urbanisée et aura perdu ses références traditionnelles, familiales, tribales comme la plupart des sociétés déracinées par la modernité. Cette question du vieillissement et de la

solidarité collective est à considérer dès aujourd'hui pour ne pas être surpris à l'horizon 2020-2030. Toutes ces questions sont vitales, elles sont de l'ordre de la survivance. L'Afrique sur le plan humanitaire et sécuritaire, l'Amérique sur le plan militaire et monétaire, l'Europe sur le plan socio-économique, l'énergie, l'eau sur le plan stratégique, le vieillissement sur le plan politique, toutes ces questions sont incontournables. Elles sont des « figures imposées » vis-à-vis desquelles le Maroc doit avoir une réflexion approfondie autour de scénarios acceptables, inconcevables, insoutenables et des réponses tactiques et stratégiques adaptées à chaque situation.

### Quelles sont vos opportunités et vos alternatives ?

Plusieurs d'entre vous ont demandé de laisser un peu de place au rêve, à l'imagination et de ne pas se laisser inhiber ou neutraliser par l'histoire et la realpolitik de notre actualité. C'est le privilège de la prospective que de sortir des « sentiers battus » ou des idées reçues. L'histoire est toujours écrite par des réfractaires et les parties essentielles se jouent toujours « hors cadres ». Ils ont raison ! Ceux qui vont conduire le Maroc en 2020-2050 sont sur les bancs des écoles. 80 % des offres qui seront sur le marché dans les 10 prochaines années ne sont pas encore inventées ! Par ailleurs, l'espace temps mondial va continuer à se raccourcir de plus en plus pour reprendre le propos de William Zartman avec une instantanéité dans les initiatives qui vont perturber immédiatement les meilleurs plans.

Quels sont finalement vos atouts, vos potentiels, vos opportunités ?

#### • *La jeunesse*

La première est votre jeunesse. C'est votre matière première, c'est votre force de frappe. Aujourd'hui, elle est votre préoccupation du fait du chômage, des migrations de vos élites vers les pays occidentalisés, des questions éducatives. Mais ne vous y trompez pas, elle est ce socle sur lequel vous allez bâtir le Maroc des années 2020-2050. Par rapport à cette jeunesse, que l'Europe n'a plus et qu'elle commence à vous envier et convoiter, vous avez deux enjeux: le premier est de lui donner le goût de la prise de risque beaucoup plus que celui de la providence ou celui de la précaution. Cultivez à tous les niveaux « l'entrepreneurship ». Jacques Gravereau l'a très bien expliqué, c'est la clé de la réussite de l'Asie et en particulier de la Chine. C'est aussi l'explication de l'échec du Moyen-Orient qui avait les moyens avec les revenus du pétrole mais aucun sens de l'entreprise, et donc celui de la création de richesse, de l'initiative et de la transaction, et s'est enfermé dans une économie de rente qui va lui être fatale. Le second est celui de l'enseignement et de la formation.

Vos impératifs et vos contraintes vous mettent au centre de jeux complexes qui exigent une maîtrise de ces différents espaces-temps, de ces cultures, des langues, des bonnes pratiques et une intelligence particulière pour faire face aux différents défis. L'exemple sudafricain est à ce titre intéressant quand il faut donner à sa population à la fois le sens de la survie, celui de l'autonomie et celui de la conduite d'un leadership affirmé quand on n'est pas considéré dans « la cour des grands ».

- *Les nouvelles frontières*

D'ores et déjà le Maroc a compris qu'il avait une place à prendre autour des nouvelles technologies de l'information et de la communication, de la culture du virtuel, du multimédia et de cette société de l'information qui émerge. Ce monde a un intérêt, il provoque l'imagination et peut produire des nouvelles offres qui satisferont les besoins en terme de design, de communication des occidentaux mais répondront aussi aux enjeux de développement du projet euroméditerranéen et encore plus à ceux du continent africain à moyen terme. Or ces deux marchés de proximité sont considérables, il s'agit, à l'horizon 2030, de près de deux milliards d'individus à satisfaire et à accompagner.

Toujours dans ce registre, le Maroc devrait s'inspirer des expériences canadiennes, mauriciennes ou actuellement de Dubaï comme de Singapour pour voir dans quelle mesure le pays ne pourrait pas devenir une plate-forme offshore innovante et singulière autour de ces questions de design et d'ingénierie de développement (surtout dans le cadre des grands projets de développement durable et particulièrement celui du « millénaire » sur l'Afrique).

- *Jouer la transnationalisation des jeux d'acteurs*

Le Maroc est au centre de confluences mais il peut être aussi un acteur des nouvelles géographies d'alliance qui se définissent actuellement dans le monde. Il y a les partenariats classiques qui sont ceux définis par les logiques de voisinage et d'intégration plus ou moins

élaborées. Mais il y a aussi les initiatives audacieuses des partenariats transversaux sur des thèmes majeurs pour le Maroc. Ceux-ci ont été joués historiquement, via la route de la soie avec la Chine il y a plusieurs siècles, ils se sont joués avec le Japon il y a vingt ans autour de l'intelligence artificielle, ils peuvent se jouer avec les nouveaux entrants, d'autant que ces derniers perturbateurs du marché mondial vont rapidement devenir investisseurs sur les deux prochaines décennies.

Par rapport à la hiérarchie historique des relations de proximité, il faut d'ores et déjà cultiver d'autres relations de partenariat en sachant préserver ses intérêts fondamentaux et ses valeurs et savoir négocier la singularité de son positionnement géographique et stratégique (cf. le jeu de l'Afrique du sud avec les réseaux indiens et chinois sur l'Afrique).

- *Se servir de l'effet de levier de votre diaspora*

Le Maroc reste encore sur l'idée que son émigration liée à l'époque post-coloniale est une fatalité de son sous-développement et d'une forme de subordination à la vieille Europe. Il faut se libérer de cette vision malsaine. Aujourd'hui le Maroc devrait plutôt parler de sa diaspora à l'étranger et s'appuyer sur elle pour renforcer ses réseaux d'influence, d'affaire, de savoirfaire, etc. Tous les pays qui se sont reconstruits (Pologne, Croatie, Hongrie, etc.) ou qui ont décidé de mettre en oeuvre un développement fort (Chine, communauté en Inde...) se sont appuyés sur leurs diasporas tant en terme capitalistique, qu'en terme de savoir et de connaissance. Il y a là un enjeu pour le Maroc qui est fondamental

et qu'il faut rapprocher de l'enjeu jeunesse et entrepreneurship dont j'ai parlé précédemment. La Chine comme l'Inde jouent actuellement cet effet de levier humain et communautaire pour soutenir leurs croissances et leurs stratégies de rattrapage.

Par rapport à cet exercice de prospective qui est engagé, il faut, au-delà des postures et des options, décider en premier lieu ce que vous souhaitez être ou ne pas être dans deux ou trois décennies. Je conclurais le propos en mettant l'accent sur ces ruptures de paradigme et ces inversions de hiérarchisation des jeux d'acteurs qui ressortent en permanence de ce séminaire. Cela m'amène à vous formuler trois convictions pour votre pays, convictions qui sont liées à trois facteurs tendanciels :

- Ce n'est pas parce que vous êtes petit et dans une position singulière que vous n'avez pas d'espoir d'exister sur le plan géostratégique. Pendant la période de la guerre froide, le roi Hassan II et les gouvernements de l'époque ont su jouer des jeux atypiques et déterminants vis-à-vis de l'Afrique avec l'OUA, de la Méditerranée et des grandes puissances avec le conflit israélo-palestinien. Cette subtilité fait partie de votre intelligence collective, de votre capital historique, de votre singularité politique. Ils sont toujours et peut-être plus que jamais d'actualité pour les prochaines années.
- C'est par le maillage en réseau que les économies se transforment aujourd'hui. Jouez l'effet de levier de votre diaspora, jouez l'intelligence des nouvelles technologies, le travail collaboratif et le partage du savoir.

- C'est par l'entrepreneurship que vous résoudrez tous vos défis intérieurs et vos rendez-vous avec l'extérieur. C'est une culture « terrain ». C'est celle de la TPE, de la PME, du commerce et surtout de la prise de risque. Elle se joue là où la croissance mondiale est présente. Elle permet par ailleurs la construction et la responsabilisation d'une société civile. Elle favorise des capacités de résistance et d'encaissement face aux chocs majeurs que nous réserve le proche avenir.

Ces trois suggestions ne peuvent se mettre en œuvre qu'au travers d'un volontarisme affiché des dirigeants et d'une nouvelle expression du leadership marocain. Ce n'est pas la difficulté qui est en cause dans cet exercice mais bien le niveau de vision et de détermination politique.

Un peuple capable de créer des jardins dans le désert a déjà fait la démonstration de sa capacité à transformer un sol aride privé d'eau. Vous savez donc ce que sont des situations inconcevables. La véritable question qui se pose aujourd'hui est celle de la capacité collective à imaginer, au-delà le jardin existant, ce qui deviendra un « Eden ». C'est sur cette intelligence de cheminement, de mouvement de manoeuvre que je conclurais ces travaux de réflexion. Néanmoins, pour moi, la question centrale de toute la réflexion prospective que vous venez d'engager est bien celle de la posture que vous adopterez vis-à-vis de votre jeunesse. Aussi, bon vous suggère de méditer cette réplique tirée de l'un des romans de Giono, entre un ancien et un jeune qui sont assis sur le même banc, elle correspond à votre situation : « Tu veux de la place au soleil, c'est normal mon garçon. Alors

commence d'abord à me faire du soleil,  
au lieu de chercher à faire de la place !  
». Quelque part, il y a dans cette  
réponse l'explicitation de tous les enjeux  
de ces trois prochaines décennies pour  
le royaume chérifien.

★▲ ✚☉✚☉☐▲ ✚◆ ☆●☉■ N°  
12 • mars-avril 2007