



المملكة المغربية
+ⵍⵎⴰⵔ ⵏ ⵏⵓⵔⵓⵏ
Royaume du Maroc

EL NUEVO MODELO DE DESARROLLO

*Liberar energías y restaurar la confianza
para acelerar la marcha hacia el progreso y la prosperidad para todos*

Resumen del Informe
General de la CEMD



ABRIL 2021

اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي
ⵏⵓⵔⵓⵏ ⵏ ⵏⵓⵔⵓⵏ ⵏ ⵏⵓⵔⵓⵏ
LA COMMISSION SPÉCIALE SUR LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

INDICE

A. ¿Que es El Nuevo Modelo de desarrollo?.....	5
B. Fundamentos analíticos y elementos de proyección del nuevo modelo de desarrollo: Diagnóstico, aspiraciones ciudadanas y prospectiva	6
1. Un diagnóstico franco y lúcido para delimitar mejor la ralentización del impulso del desarrollo	6
2. Las expectativas y aspiraciones de los marroquíes	9
3. Las principales transformaciones que deben preverse a nivel nacional e internacional	10
4. La urgencia del cambio	12
C. Estructura y contenido del modelo: Ambición, referencial transverso y orientaciones estratégicas	13
1. ¿Qué Marruecos en 2035? Una ambición común al alcance de nuestro país	13
2. ¿Cómo se puede lograr? Un nuevo marco de desarrollo, entorno de una doctrina organizativa y un marco de confianza y responsabilidad	17
3. Unas elecciones transformadoras para los ámbitos del desarrollo estratégicos	21
D. Lograr el reto de cebado y de la aplicación del NMD	29
1. Activar las palancas del cambio permitiendo acelerar la aplicación : administración digital	30
2. Garantizar la financiación del modelo de manera estructural y sostenible	31
3. Permitir a los MDM de contribuir en los campos prioritarios del desarrollo	32
4. La movilización de las asociaciones internacionales y reforzar el Soft Power del Reino	32
5. Las herramientas de aplicación del NMD : El pacto nacional para el desarrollo y el mecanismo de impulsión de campos estratégicos	33

A. ¿QUE ES EL NUEVO MODELO DE DESARROLLO?

El informe elaborado por la Comisión Especial sobre el Modelo de Desarrollo (CEDM) es una respuesta al mandato que le confiado Su Majestad el Rey. Este informe presenta los contornos de un nuevo modelo que define una ambición nacional y propone un camino de cambio creíble y realizable, basado en un diagnóstico lúcido y franco, un enfoque prospectivo y un amplio ejercicio de escucha a los ciudadanos, conforme con las Altas Orientaciones Reales. Este modelo se nutre también de la historia milenaria del Reino, que ha forjado la identidad nacional y la ha enriquecido con múltiples afluentes culturales. Esta profundidad histórica basada sobre las especificidades de Marruecos, como encrucijada de civilizaciones y tierra de paz, de diálogo y de convivencia, y lo predispone a contribuir activamente a la construcción del nuevo mundo que se perfila.

El modelo de desarrollo propuesto, no es ni una solución milagrosa a las disfunciones identificadas, ni una compilación de políticas sectoriales, ni un modo de empleo para un programa gubernamental o partidista. Se inscribe en el marco constitucional existente. Al encomendar a una comisión compuesta por ciudadanos con perfiles tan diferentes como complementarios, el Jefe del Estado convoca la Constitución en el texto y en el espíritu, y así prosigue el objetivo que Marruecos se ha fijado desde el primer párrafo del preámbulo: «construir un Estado de derecho democrático...(que) prosiga con determinación el proceso de consolidación y el fortalecimiento de las instituciones de un Estado moderno, basado en los principios de participación, pluralismo y buena gobernanza». El NMD está acorde también con la organización de poderes definida anteriormente, y le respalda con una visión, unos objetivos explícitos, un método de desarrollo y unas orientaciones estratégicas, que tienen como objetivo que las promesas de la constitución sean efectivas. El modelo pretende servir de un marco de referencia para animar el debate sobre las prioridades del desarrollo de la Nación y facilitar la convergencia de la acción de todos los actores en torno a unos objetivos comunes y unos enfoques compartidos - respetando las funciones, las responsabilidades y el margen de la acción de cada uno.

El modelo de desarrollo está diseñado por los marroquíes, con los marroquíes y para los marroquíes. Es el resultado de una amplia interacción con muchas franjas de la población sobre su realidad, donde se encuentren, especialmente en los territorios más remotos del país. Este modelo encarna una forma renovada de concebir el desarrollo; una forma más participativa que involucra a todos los actores y demuestra que un debate franco y responsable sobre el futuro del país con los ciudadanos y los actores del desarrollo es posible y que puede dar lugar a unas propuestas constructivas adaptadas a las realidades del terreno. Este enfoque ha permitido también medir la sed de participación, de inclusión y de empoderamiento, sobre todo para los jóvenes que esperan que se les den los medios para decidir en el camino de su vida por sí mismos.

El nuevo modelo es también una propuesta para un camino del desarrollo, un llamamiento general a la movilización y al trabajo para construir juntos, bajo el liderazgo ilustrado de Su Majestad el Rey, un Marruecos que todos deseamos. Su éxito exige una nueva forma de organización colectiva que permita a todos los marroquíes, en toda su diversidad y su riqueza de trabajar juntos para los mismos objetivos y vivir con dignidad.

B. Fundamentos analíticos y elementos de proyección del nuevo modelo de desarrollo: diagnóstico, aspiraciones ciudadanas y prospectiva

Para elaborar estas propuestas para el nuevo modelo, el CEMD ha articulado su trabajo en torno de tres ejes interdependientes, con el objetivo de identificar las principales problemáticas y prioridades que debe abordar el nuevo modelo: 1) Un diagnóstico franco y lúcido, que identifica los bloqueos que están al origen de la pérdida de impulso del desarrollo del Reino, basado en las situaciones utilizando los análisis existentes así como las consultas con los ciudadanos, los actores institucionales, los operadores económicos y los expertos; 2) La puesta en evidencia de las principales expectativas y aspiraciones de los ciudadanos para el futuro, identificadas durante el proceso de consulta y de escucha. 3) La identificación de los cambios estructurales a nivel nacional e internacional que deben tomarse en cuenta en el ejercicio de construcción del modelo.

1. Un diagnóstico franco y lúcido para delimitar mejor la ralentización del impulso del desarrollo

El CEMD procedió al examen exhaustivo del actual modelo del desarrollo para inventariar los logros, las debilidades y el margen de mejora, e identificar los nodos sistemáticos que demoran el desarrollo del país.

La revisión de la trayectoria reciente del desarrollo de Marruecos mostró que el país conoció un impulso de desarrollo bastante sostenido desde mediados de los años 1990, antes de ralentizarse a finales de 2000. Desde mediados de los años 1990, Marruecos conoció una dinámica de reformas, que se aceleró en 2000. La modernización de las infraestructuras, el lanzamiento de numerosas y ambiciosas estrategias sectoriales y el compromiso del Reino por un amplio programa de energías renovables han permitido dar respuestas económicas pertinentes y preparar el futuro. Unos programas como el INDH, el RAMED, la generalización de la escolarización, la electrificación y la apertura del mundo rural o la reducción de la insalubridad de las viviendas, han contribuido a paliar los déficits sociales y a reducir significativamente la tasa de pobreza. En el plano social, la puesta en marcha de reformas audaces como la Moudawana, la reestructuración del ámbito religioso o el reconocimiento e institucionalización de la pluralidad cultural han constituido unos avances esenciales.

Aunque el Reino pudo dar unas respuestas portadoras de esperanza a las expectativas populares y políticas a raíz de las convulsiones que conoció la región MENA en 2011, así que a la crisis económica financiera de 2008, un clima marcado por una crisis de

confianza se instaló progresivamente en el país, alimentado por la desaceleración del crecimiento económico y la agravación de las desigualdades sociales. Numerosas reformas han sido anunciadas por el gobierno (transformación económica, educación y formación, salud y protección social, sostenibilidad medioambiental o la regionalización avanzada...) sufriendo lentitudes en el despliegue y están contrariados por múltiples resistencias al cambio. Los resultados no están a la altura de las esperanzas suscitadas cuando se anunciaron estas reformas, alimentando la incomprensión de los ciudadanos y la pérdida progresiva de confianza en la acción pública.

El examen de esta trayectoria en su contexto económico, político y social, así como las consultas del conjunto de los actores y la explotación de los análisis existentes, han permitido de identificar cuatro nodos sistemáticos al origen del enfrenamiento del modelo actual:

- 1. La falta de coherencia** vertical entre la visión de desarrollo y las políticas públicas anunciadas y la escasa convergencia horizontal entre estas políticas. La ausencia de una visión estratégica global y a largo plazo, compartida y asumida por todos los actores. Mas las reformas elaboradas en silos, sin coordinación o referencias legibles, no favorecen la coherencia de todos en torno de las prioridades compatibles con los recursos disponibles realmente y las capacidades en aplicación efectivas de los actores;
- 2. La lentitud de la transformación estructural** de la economía, afectada por los costes elevados de los factores de producción y frenados por la escasa apertura a los nuevos actores innovadores y competitivos. Estos frenos están asociados con un sistema de regulación poco eficiente, pero también a unos mecanismos de incitación económica, que no están optimizados y reducen la toma de riesgo, alimentan las lógicas de anualidad en los sectores tradicionales y preservan unos intereses estrechos, en detrimento del interés general;
- 3. Las capacidades limitadas del sector público** de proporcionar y garantizar unos servicios públicos accesibles y de calidad en los ámbitos importantes de la vida diaria y el bienestar de los ciudadanos. El sector publico funciona según un modo centralizado, top-down, con una escasa lógica de resultado, no capitaliza las emergencias y alianzas territoriales innovadoras, eficientes, construidas con los sectores correspondientes y no desarrolla una visión estratégica que le permite jugar un papel en el arranque y el acompañamiento de múltiples obras de transformación;
- 4. Un sentimiento de inseguridad judicial y de imprevisibilidad** que limita las iniciativas, a causa de un desfase entre algunas leyes con unas “zonas grises” y las realidades sociales vividas, un justicia que carece de la falta de confianza por parte de los ciudadanos, de una burocracia puntillosa y un recurso inoperante. Estos nodos son también el resultado de representaciones que consideran que el control sistemático y la centralización son los mejores modos de gestión del desarrollo, que algunas partes interesadas (ciudadanos, jóvenes, sector privado o sociedad civil) no son socios fiables o que el progreso y la modernidad constituyeran una amenaza para nuestras tradiciones y nuestra identidad.

1

Falta de coherencia vertical entre la visión y las políticas públicas anunciadas y la falta de convergencia horizontal entre estas políticas

Baja priorización de las estrategias y los programas, sin tomar en cuenta los límites en términos de recursos y capacidades, baja coordinación en los temas transversos.

2

Lentitud de la transformación estructural de la economía

Economía parcialmente bloqueada por unas lógicas de renta y de interés

Bajas márgenes para la entrada de nuevos actores innovadores

Regulación insuficiente.

3

Capacidad limitada del sector público de concepción y la aplicación de las políticas y los servicios públicos de calidad

Funcionamiento top-down:
Baja consulta de los ciudadanos e implicación de territorios
Bajo seguimiento, evaluación y acompañamiento de la aplicación según unos objetivos claros.

4

Un sentimiento de inseguridad y de imprevisibilidad que limita las iniciativas

Retención de las energías relativas a las leyes poco claras, fuentes potenciales de arbitraje:
Falta de confianza en el sistema judicial
Burocracia y recurso inoperante.

Dilución de las responsabilidades, baja coherencia-convergencia de la acción de los actores, un ritmo lento de las reformas

2. Las expectativas y aspiraciones de los marroquíes

Desde el principio, el CEMD lanzó un amplio proceso de consulta para recoger las inquietudes, expectativas y propuestas de los ciudadanos y de los actores institucionales. Este mecanismo permitió abarcar todas las regiones del Reino y todos los componentes de la sociedad, y con ello poner en marcha una consulta nacional sobre la cuestión del desarrollo. Los ciudadanos, los partidos políticos, los actores institucionales, los operadores económicos, los interlocutores sociales, los representantes de la sociedad civil y los principales organismos organizados fueron invitados a expresar libremente sus apreciaciones de las limitaciones que frenan el proceso de desarrollo, y compartir sus expectativas y recomendaciones para el Nuevo Modelo de Desarrollo (NMD). En total, más de 9.700 personas interactuaron directamente con la Comisión, 1.600 a través de las audiencias y sesiones de escucha y 8.000 a través de los dispositivos de consulta ampliada. Además, la Comisión recibió más de 6.600 contribuciones escritas, de las cuales 270 se presentaron directamente, 2.530 a través de la plataforma en línea y 3.800 a través de la convocatoria de contribuciones de los estudiantes, alumnos de secundaria y la población penitenciaria.

Durante este ejercicio, la mayoría de los ciudadanos expresaron unas preocupaciones y unas expectativas en los siguientes ámbitos: la calidad de los servicios públicos, el acceso a las oportunidades económicas y al empleo, y la eficacia de los principios de la buena gobernanza.

Los ciudadanos escuchados se aspiran a unos servicios públicos de mayor calidad, para garantizar la igualdad de las oportunidades y las capacidades individuales, y alimentar el sentido del civismo y el bien común. Lo que surge es una fuerte voluntad de empoderamiento, en el que los ciudadanos son capaces de encargarse de su destino y desarrollar todo su potencial. Cuatro ámbitos claves cristalizan las expectativas de los ciudadanos: la educación, la salud, el transporte y las oportunidades de apertura e inclusión, especialmente a través de la cultura y el deporte. Estos ámbitos se consideraron tanto por la calidad de la oferta como por su accesibilidad en unas condiciones favorables.

Los marroquíes consideran prioritario aumentar la capacidad de la economía nacional para crear más valor añadido y empleos de calidad, beneficiando de todos los territorios de forma equitativa. Para ello, consideran necesario actualizar la producción nacional, basada en la investigación científica y la innovación, gracias a los puentes entre el sector industrial y el sistema de enseñanza superior, a un refuerzo sustancial de las competencias, incluso mediante la formación dentro de la empresa. Abordar una mejora en la gama de la producción nacional, apoyándose en la búsqueda científica y la innovación gracias a unos puentes entre el sector industrial y el sistema de la enseñanza superior, a un fortalecimiento sustancial de las competencias, incluso a través de la formación continua en el seno de la empresa. Los ciudadanos y los operadores económicos consideran primordial movilizar el potencial de los territorios y hacer de ellos un espacio apropiado para la emergencia de los modelos económicos alternativos (empresa comunitaria, cooperativas, economía social y solidaria, etc.).

Tanto los ciudadanos como los operadores económicos desean que Marruecos refuerce su capacidad de producir los bienes esenciales. Esta tendencia emergente se ha acentuado desde la crisis sanitaria de Covid-19. La preocupación por la soberanía tiene por objeto proteger contra las perturbaciones en el contexto económico internacional, preservando al mismo tiempo la integridad del mercado nacional frente a la dinámica conquistadora de las importaciones y por último, asegurar los empleos domésticos. Sin embargo, los ciudadanos consideran que el fomento del consumo «Made in Morocco» depende de una relación calidad-precio favorable.

Los ciudadanos escuchados desean el anclaje de una gobernanza eficiente y eficaz, con unas funciones y responsabilidades claramente definidas. Las expectativas se centran en la moralización de la vida pública, la lucha eficaz contra la corrupción, el acceso a unos privilegios indebidos, las rentas y las situaciones de conflictos de intereses. La correlación entre la responsabilidad y la rendición de cuentas especialmente exigida por los ciudadanos.

En cuanto a la exigencia de eficacia de la administración, una unanimidad se desprende, además una solicitud de experiencia y competencia técnica, hay que subrayar la exigencia de una gran escucha y proximidad de los ciudadanos y de los operadores privados y una mejora de transparencia y del acceso generalizado de los datos y la información. La digitalización de la administración está considerada como una respuesta necesaria para mejorar la calidad de la relación de la administración con los ciudadanos y los operadores y su corolario: el restablecimiento de la confianza.

Por último, los ciudadanos establecen un fuerte vínculo entre el desarrollo, el respeto de las libertades políticas y la consolidación del Estado de Derecho. Subrayan su fuerte apego al Reino y su plena voluntad de contribuir en su desarrollo, y piden participar más en la toma de decisiones relativas a ellos, mediante la activación de mecanismos de democracia participativa, de consulta, de mayor confianza de los poderes públicos en la sociedad civil y de mayor participación de los jóvenes en los asuntos públicos.

3. Las principales transformaciones que deben preverse a nivel nacional e internacional

En la concepción del Nuevo Modelo de Desarrollo también se han tenido en cuenta los cambios nacionales y mundiales que se están produciendo hasta 2035, con el fin de integrar los riesgos y las oportunidades que se derivan de ellos. En general, los cambios que se avecinan, apuntan un mundo más complejo e incierto, un mundo que funciona cada vez más en la red, cuyo corolario la difusión rápida de las crisis económicas, financieras y sanitarias, y una sofisticación tecnológica creciente en la cual las implicaciones están insuficientemente anticipadas. Estos cambios exigen modos de gobernanza renovados que combinan la agilidad y la anticipación de los riesgos.

A nivel nacional, profundas transformaciones demográficas, sociales y medioambientales. Marruecos observará progresivamente un envejecimiento de su población, con unas presiones adicionales sobre la capacidad de absorción de los sistemas de salud y protección social. La población activa está aumentando, lo que causa un aumento significativo de los jóvenes en

búsqueda de oportunidades de trabajo. La adopción de pautas de consumo poco respetuoso del equilibrio alimentario y ecológico plantea importantes retos para la salud y el bienestar. **A nivel social**, la creciente apertura al mundo a través de los medios de comunicación y las redes sociales trae nuevas expectativas y aspiraciones, sobre todo en materia de libertad de expresión. La aceleración de la urbanización y el desarrollo costero acentuarán los retos de gobernanza de las ciudades, la movilidad y la ordenación del territorio para contestar a la creciente demanda de servicios públicos. **En cuanto al medio ambiente**, las fuertes limitaciones relativas al cambio climático - seguirán pesando sobre la biodiversidad nacional y sobre los recursos naturales, especialmente el agua.

A la escala internacional, también se prevén profundos cambios, algunos de los cuales se han sido acelerados por la crisis sanitaria de Covid-19. En el plano demográfico, está previsto un fuerte aumento de la población mundial, sobre todo en África, y el envejecimiento de la población en los países avanzados, especialmente en Europa. Estas evoluciones expondrían Marruecos a dos retos, que son: el aumento de la presión migratoria procedente del África subsahariana y la fuga de competencias marroquíes hacia los países desarrollados.

En el plano económico, el orden mundial podría sufrir cambios fundamentales debido a la creciente competencia entre las grandes potencias, en un contexto de debilitamiento del multilateralismo. La crisis del Covid-19 podría favorecer un acortamiento de las cadenas de valor mundiales y su reorientación regional, ofreciendo importantes oportunidades para Marruecos. **La aceleración de las transformaciones tecnológicas**, en particular la robotización, funcionamiento en redes o las tecnologías de la inteligencia artificial, deberían reducir considerablemente la necesidad de mano de obra en muchos sectores. Estas tendencias exigen que los países como Marruecos sitúen el capital humano y la R&D en el centro de las prioridades de desarrollo, y acelerar el equipamiento del país en las infraestructuras tecnológicas avanzadas. **La competitividad global de Marruecos dependerá principalmente de la calidad de su capital humano y de sus capacidades de apropiación tecnológica.**

Las normas medioambientales y ecológicas se están convirtiendo en el centro de la producción y el intercambio de bienes en los mercados internacionales. Exigen que Marruecos reduzca su huella de carbono para no ver su suministro exportable limitado. El mercado energético mundial, conocerá también una profunda reconfiguración, con el importante aumento de la energía verde, apoyada en programas como el Pacto Verde para Europa. Esta tendencia refuerza las prioridades de Marruecos en este ámbito y exige la consolidación de la apuesta por las energías renovables.

Por último, los riesgos de propagación de epidemias a escala regional o mundial serán más frecuentes. Esta realidad interroga las capacidades del sistema nacional de salud para anticiparse a estos riesgos y gestionarlos mejor. Requiere una mayor eficacia y eficiencia para atender la demanda de atención en tiempos normales y ante la emergencia de los eventos excepcionales. Los riesgos de pandemias repetidas, y las perturbaciones derribadas de ellas, exigen también una revisión de los modelos económicos de muchos sectores profundamente afectados, como el turismo, y un fortalecimiento de la soberanía en relación con sectores clave, como la agricultura.

4. La urgencia del cambio

El análisis, las conclusiones del diagnóstico y las fuertes expectativas de los ciudadanos, en un contexto nacional e internacional de profundos cambios, ponen claramente de manifiesto la necesidad y la urgencia de acelerar la transición hacia un nuevo modelo de desarrollo. La actual senda de desarrollo del país ya no responde a las aspiraciones de los marroquíes y se revela inadecuada para afrontar los retos que se avecinan. La vía del desarrollo actual del país ya no está a la altura de las expectativas de los marroquíes y es inadecuada para resolver los retos del futuro. Estatuto que contribuye en alimentar una espiral de desconfianza que limita las perspectivas de creación de valor y que supone un alto riesgo para la estabilidad económica y social del país.

Las aspiraciones de los marroquíes reflejan la profundidad y la amplitud del trabajo de transformación que hay que llevar a cabo para establecer un Nuevo Modelo de Desarrollo para aportar una esperanza y una confianza en el futuro: Una transformación que no sólo conducirá a una mayor creación de valor, sino también a un reparto equitativo entre todos los ciudadanos; una transformación que consagre la centralidad de los ciudadanos, en sus derechos y deberes. Unos ciudadanos que exigen servicios públicos de calidad y oportunidades de trabajo, pero también empoderamiento y emancipación.

La realización de estas aspiraciones está en nuestro alcance, ya que el potencial de la Nación es muy grande y aún está en gran medida sin explotar. Movilizarla, significa primero deshacerse de los nudos sistémicos y evolucionar las representaciones inhibitoras. Y después hacer que nuestros islotes de excelencia dispersas sean la norma y no la excepción, haciendo que las condiciones para su aparición, crecimiento y difusión sean sostenibles. Por último, anticipar y acompañar las transformaciones actuales y futuras a escala nacional e internacional y responder a los retos e incertidumbres que genera la crisis de Covid-19.

La crisis de Covid-19 alimenta un sentimiento de inquietud sobre el futuro y aumenta la urgencia del cambio. El coste económico y social elevado de esta crisis para nuestro país justifica la urgencia de actuar para absorber los déficits acumulados en algunas áreas claves como la sanidad, la educación y la protección social, o el sector digital como palanca necesaria para la continuidad de los servicios públicos y la dinamización de la economía en el contexto de una pandemia. Los esfuerzos realizados por los poderes públicos han contribuido sin duda a mitigar las incidencias de esta crisis. Sin embargo, la eficacia de su acción no puede lograrse sin reformas estructurales a largo plazo que refuercen la resistencia del Reino frente a los impactos de gran envergadura.

Un mundo más complejo e imprevisible, una sociedad plural, madura y exigente, y una ciudadanía dinámica, que exige ahora un cambio en nuestro modo de acción colectiva para poder aplicar un ritmo sostenido las reformas necesarias, superar las múltiples resistencias al cambio, liberar todas las energías y sacar todo el potencial de nuestro país.

C. Estructura y contenido del modelo: ambición, referencial transverso y orientaciones estratégicas

El nuevo modelo propuesto por el CEMD consta de tres componentes interdependientes y complementarios, que en su conjunto forma un sistema coherente e integrado, susceptible de acelerar la transición de Marruecos hacia un nuevo equilibrio que crea más riqueza material e inmaterial:

- **Una ambición** que define el rumbo, y da la dirección y moviliza todos los actores en torno de un proyecto colectivo y unificador y unos objetivos claros y alcanzables;
- **Un referencial del desarrollo, elemento central y transformador del nuevo modelo**, basado en una nueva doctrina organizativa en torno del papel del Estado y una clarificación de las interacciones, los principios de actuación y las responsabilidades de los actores. Este referencial incluye también un sistema de pilotaje estratégico y de conducta del cambio, para velar por la eficacia de la aplicación y la coherencia de la acción con el rumbo y los objetivos;
- **Elecciones y orientaciones estratégicas** para alcanzar la ambición deseada, conforme al nuevo referencial, en los ámbitos de la economía, el capital humano, la inclusión y el desarrollo territorial. Las orientaciones son para algunas, acompañadas de unas proposiciones más detalladas, presentadas en el anexo 2 del informe general, y que tienen por vocación, servir como marco de referencia para el arranque del nuevo modelo.

El Nuevo Modelo de Desarrollo hace de la Constitución su marco normativo y aspira a traducir sus principios en palancas de desarrollo y sus valores en métodos de acción. **La noción del desarrollo se entiende como un proceso global y multidimensional:** el desarrollo se entiende como una dinámica virtuosa de creación de riqueza y del desarrollo humano, que beneficia a todos los ciudadanos y tiene en cuenta el imperativo de valorizar y preservar los recursos para las generaciones actuales y futuras. El desarrollo forma parte también de una historia nacional, entendida como un camino colectivo hacia un futuro común, y acompaña a los cambios sociales y societarios.

1. ¿Qué Marruecos en 2035? Una ambición común al alcance de nuestro país

El Reino de Marruecos tiene un potencial de desarrollo excepcional, que los ciudadanos y los actores sienten plenamente, tal y como subrayaron todos durante las sesiones de escucha realizadas por el CEMD. Fortalecido por su unidad en torno a Su Majestad el Rey, garante de los intereses superiores de la Nación, de su estabilidad y de sus opciones democráticas, Marruecos tiene la capacidad de movilizar a su población y a todas sus fuerzas vivas para proyectarse colectivamente hacia una nueva ambición de desarrollo.

El NMD define una ambición para 2035, como una brújula dando la orientación y sirve de punto de encuentro general para todas las fuerzas vivas de la nación. A la vez fuerte y realista, la ambición propuesta por el NMD se plantea como sigue:

*«En 2035, Marruecos es un país **democrático**, donde todas y todos son en plena **capacidad** de tomar a mano su futuro y **liberar su potencial**, de vivir con **dignidad** en el seno de una **sociedad abierta, diversa, justa y equitativa**. Es un país creador de **valor**, que fructifica sus potencialidades de forma **sostenible**, compartida y **responsable**. Capitalizando sobre sus progresos significativos a escala nacional, Marruecos se erige en **potencia regional ejemplar**, a la vanguardia de los grandes retos que interpelan el mundo»*

Esta ambición exige la movilización de todas las potencialidades del país, poniendo el ser humano en el centro de las prioridades de las políticas públicas, así como portadores y beneficiarios del proceso de desarrollo. Está en consonancia con las apremiantes expectativas expresadas por los ciudadanos en busca de participación, empoderamiento y reconocimiento. Está en consonancia con las opciones fundamentales de la Nación y sus constantes, así que valores que constituyen la identidad nacional, e integra los sesgos que proyectan a Marruecos hacia el futuro:

- Compromiso con la elección democrática y el Estado de Derecho;
- La valorización del capital humano, a través del fortalecimiento de las capacidades de los ciudadanos, como principal palanca de la igualdad de oportunidades, la inclusión efectiva, el ejercicio de la ciudadanía y el acceso al bienestar;
- El compromiso que hace la singularidad del Reino: su profundidad histórica, su identidad nacional rica de sus componentes y sus valores culturales y religiosos;
- El compromiso a la igualdad de mujeres- hombres y a la consagración del puesto y el papel de la mujer en la economía y en la sociedad
- La elección de un modo de creación de valor inclusivo, que fructifica todas las potencialidades, asegura una distribución equitativa de las riquezas creadas;
- El imperativo de un modo de creación de valor preocupado por la preservación del medio ambiente y de los recursos naturales;
- Por fin, el compromiso de un Marruecos abierto y pionero, que participa activamente en el bienestar de los ciudadanos y el progreso mundial.

Para lograr esta ambición, el nuevo modelo de desarrollo propone centrarse en 5 objetivos principales, que son:

- Un Marruecos próspero que crea unas riquezas y empleos de calidad a la altura de su potencial;
- Un Marruecos de competencias, donde todos los ciudadanos tienen las capacidades y disfrutan del bienestar que les permita hacerse cargo de su proyecto de vida y contribuir en la creación de valor;

-
- Un Marruecos de inclusión, que ofrece oportunidades y protección a todos y donde el vínculo social está consolidado;
 - Un Marruecos sostenible, donde se preservan los recursos, en todos los territorios;
 - Un Marruecos audaz, líder regional en ámbitos específicos del futuro: formación-investigación-acción, energía de bajo coste y bajo carbono, el digital, los mercados de capitales y el Made in Morocco integrado en las cadenas de valor mundiales.

Esta propuesta que estos objetivos estén acompañados de metas cuantitativas ambiciosas pero alcanzables, que sitúen al Reino en el tercio superior de las diferentes clasificaciones mundiales de las Naciones para 2035 en unos ámbitos de gran impacto para la trayectoria de desarrollo.

Cuadro 1: Indicadores de resultado del NMD

ECONOMÍA	2019 o último disponible	Objetivo 2035	Fuente
1 PIB per cápita (en dólares PPA) (Hipótesis crecimiento medio anual > 6%)	7826	16000	HCP
2 Índice de participación en las cadenas de valor mundiales (2 subindicadores, anterior y posterior)	43%	60%	OCDE
3 Valor añadido industrial de media y alta tecnología	28%	50%	ONUDI
CAPITAL HUMANO			
4 Índice del Capital Humano	0.5	0.75	WB
5 Densidad del personal sanitario por 1000 habitantes (ODD)	1.65	4.5	MS
6 Alumnos con conocimientos básicos de lectura, matemáticas y ciencias a los 15 años	27%	75%	OCDE
INCLUSIÓN			
7 Tasa de actividad de las mujeres	22%	45%	HCP
8 Proporción del empleo formal en el empleo total	41%	80%	HCP
9 Índice de Gini	0.395	0.350	HCP
SOSTENIBILIDAD			
10 Proporción de agua desalada y aguas residuales tratadas en el consumo total de agua (2 subindicadores, desalada y tratada)	0%	15%	Nuevo
11 Índice de Desarrollo Local Multidimensional (IDLDM)	0,7 (media nacional 2014)	0.85	ONDH
12 Proporción de energía renovable en el consumo total de energía	11%	40%	WB
GOBERNANZA Y ADMINISTRACIÓN			
13 Índice de Eficacia Gubernamental	-0.12	1	WB
14 Índice de servicios en línea (ISL)	0.52	0.9	UNGS
15 Tasa de satisfacción de los ciudadanos de los servicios públicos	-	80%	Nuevo

2. ¿Cómo se puede lograr? Un nuevo marco de desarrollo, entorno de una doctrina organizativa y un marco de confianza y responsabilidad

El examen de la trayectoria del desarrollo durante el período reciente ha demostrado que la desaceleración del ritmo de desarrollo en Marruecos se explica esencialmente por factores de orden sistémicos. Si el Reino ha conocido importantes éxitos en los últimos años, a pesar del interés y los importantes recursos que se les han dedicado, no todas las estrategias han producido las transformaciones estructurales esperadas.

La creciente complejidad del mundo y de los retos a los que se enfrenta Marruecos hacen urgente dar respuestas renovadas que se refieren principalmente a un nuevo método de desarrollo. Los proyectos estructurales apoyados por el NMD son en su mayoría complejos y transversales: por ejemplo, la regulación de los sectores económicos en constante cambio tecnológico como la energía o la tecnología digital, la modernización de la industria, la gestión de riesgos, la calidad efectiva de los servicios públicos o la implantación de sistemas de protección social integrados y generalizados. Estos proyectos requieren un esfuerzo continuo y riguroso a lo largo del tiempo. Su aplicación efectiva requiere nuevas competencias y habilidades, tanto en términos técnicos como organizativos, mecanismos de pilotaje y de apoyo, y unos cambios en las concepciones y representaciones.

Para responder mejor a esta complejidad, el NMD aboga por la adopción de un nuevo paradigma de desarrollo, centrado en la mejora de la capacidad sistémica del país para hacer frente a sus retos, teniendo en cuenta el factor tiempo y el ritmo adecuado para contestar a las apremiantes expectativas. Este cambio referencial y de «método» es un requisito previo para alcanzar la ambición propuesta por la NMD y favorecerá la transición hacia una sociedad menos polarizada, más justa y más próspera. Este nuevo referencial de desarrollo, al explicitar las opciones compartidas, se centra más en las formas de hacer las cosas, en la manera de conducir el desarrollo y en las capacidades y medios para hacer las cosas mejor.

Este referencial se basa en dos nociones principales: una nueva doctrina organizativa y un marco de confianza y de responsabilidad.

Doctrina organizativa: Estado fuerte y sociedad fuerte

La Comisión aboga una nueva doctrina organizativa, la de la complementariedad entre un Estado democrático fuerte y una sociedad responsable fuerte. Esta doctrina reclama:

- **Un Estado fuerte con un papel reorientado hacia las cuestiones prioritarias del desarrollo: Un Estado de derecho dirigido por unas instituciones democráticas.** Un Estado **estratégico** que inicia una visión para el país y sus ciudadanos y vela por su aplicación. Un Estado **protector**, que garantice la seguridad, la dignidad y las libertades de los marroquíes, y que los proteja ante las fragilidades y las crisis, y que ofrezca un marco propicio para el despliegue de todas las energías al servicio del desarrollo del país y a favor del bien común y del interés general. Un Estado **eficiente**, capaz de garantizar la aplicación de las políticas públicas y maximizar los dividendos para el ciudadano. No se trata de menos

Estado, sino de mejor Estado. Esto requerirá un importante refuerzo de las capacidades del Estado para desempeñar estas funciones principales, actuar en colaboración con otros actores y liderar el cambio.

- **Una Sociedad fuerte y plenamente movilizada:** una Sociedad plural, movilizada y responsable que favorece la autonomía de los individuos y grupos que la componen y libera su energía. Una Sociedad comprometida activamente con la defensa del interés general, dedicada a la promoción de los valores de la ciudadanía y el respeto de los demás. Una sociedad capaz de hacer frente a la creciente complejidad del mundo, a la imbricación de los retos del desarrollo y a la preservación del equilibrio de los ecosistemas naturales, en particular a la escasez de recursos, donde el agua ocupa el primer lugar.

En definitiva, esta doctrina reclama una sociedad que tome su destino en su mano con responsabilidad, con el apoyo asociativo de un Estado vigilante del rumbo y del respeto de las normas. Se trata de crear un equilibrio creativo entre las políticas nacionales llevadas a cabo por el Estado a largo plazo y la dinámica regional y local que ofrecen un mayor margen de acción, experimentación e innovación.

Esta doctrina traduce el concepto de **«responsabilidad y desarrollo»**, desarrollado por Su Majestad el Rey en el Discurso del Trono de 2019. Refleja, en términos operativos, la originalidad del modelo institucional del Reino donde la institución monárquica es la piedra angular del Estado, el símbolo de la unidad de la Nación, el garante del equilibrio de fuerzas y el portador de la visión estratégica a largo plazo. Está en consonancia con los principios consagrados en la Constitución del Reino y la organización de los poderes definidos en los artículos primero y segundo de la Constitución¹. Hace hincapié a la necesidad de la convergencia y la sinergia de los actores en el marco de un enfoque de movilización de la asociación abierta y una organización del Estado que consagre la regionalización como vector de progreso y palanca de valorización de los activos de nuestro país, en toda su diversidad.

Esta nueva doctrina implica nuevos principios de actuación para todas las partes interesadas, garantizando la aplicación efectiva y sistemática de la doctrina propuesta y la agrupación colectiva en torno a los objetivos de desarrollo. Estos principios de acción, permiten aplicar concretamente este enfoque de liberación de potencial, autonomía y responsabilidad. Este es el «cómo» del Nuevo Modelo de Desarrollo. De hecho, se trata de centrar la acción en el impacto para el ciudadano, de adoptar un enfoque sistémico y de asociación, de desarrollar las capacidades de los actores, de favorecer la subsidiariedad y de garantizar la sostenibilidad medioambiental y financiera de los proyectos de desarrollo.

1 Artículo 1. Marruecos es una monarquía constitucional, democrática, parlamentaria y social. El régimen constitucional del Reino se basa en la separación, el equilibrio y la colaboración de poderes, así como en la democracia ciudadana y participativa, y en los principios de buena gobernanza y la correlación entre responsabilidad y rendición de cuentas. La nación se apoya en su vida colectiva sobre constantes federativas, en este caso, la religión musulmana moderada, la unidad nacional a los afluentes múltiples, la monarquía constitucional y la elección democrática. La organización territorial del Reino esta descentralizada, basada en una regionalización avanzada.

Artículo 2. La soberanía pertenece a la nación, que la ejerce directamente mediante referéndum e indirectamente a través de sus representantes. La nación elige a sus representantes en el seno de las instituciones elegidas mediante unos sufragios libres, sinceros y regulares.

Este principio de equilibrio entre un Estado fuerte y una Sociedad fuerte tiene también implicaciones en cuanto al lugar y el papel de los principales actores: público, privado o tercer sector. Refuerza la legitimidad de estos actores y establece su representatividad. Amplía su ámbito de intervención y su contribución en la creación de riqueza material e inmaterial. Les responsabiliza de la aplicación del nuevo modelo y fomenta la sinergia y la complementariedad entre las distintas partes interesadas. Por último, permite acompañar las grandes políticas públicas «de top-down» con las nuevas dinámicas de desarrollo y las alianzas territoriales «bottom-up», indispensables para comprender la profusión y la complejidad de las problemáticas de desarrollo.

Un marco de confianza y de responsabilidad

Para poder desplegar y sostener la liberación de energías promovida por la NMD, esta doctrina reclama también un **marco de confianza y de responsabilidad**, que garantice a todos la posibilidad de actuar según unas reglas claras aplicadas a todos, consagrando el anclaje de los principios del Estado de Derecho, la buena gobernanza y el respeto de las libertades.

Si la nueva doctrina del papel del Estado amplía el ámbito y la autonomía de acción de los actores, este marco también debe darles la responsabilidad. La autonomía en la toma de decisiones, el fortalecimiento y la ampliación de las libertades, la legibilidad de los liderazgos y la trazabilidad de la acción deben ir de la mano de los deberes asumidos y de la responsabilidad de todos. Este marco debe garantizar la autonomía de los distintos actores implicados y asegurar sus respectivos compromisos, tejiendo una red de confianza entre los ciudadanos y las instituciones, entre las esferas política y económica, y entre el Estado y la sociedad civil. Las zonas grises, las fuentes de corrupción, el corporativismo que atenta contra el interés general, las ambigüedades que socavan la autonomía de los individuos y de los actores políticos o económicos, no pueden resolverse sin que los responsables de la toma de decisiones sean más responsables de sus misiones, los ciudadanos más responsables de la ley y de las instituciones, la sociedad civil más responsable de sus compromisos y el sector privado más responsable de sus deberes sociales y medioambientales.

Este marco de liberación de energías se compone de cinco elementos principales, que interpelan los valores, las normas y la calidad de las instituciones, y que responden en gran medida de una forma directa o transversal a los nodos sistémicos identificados en el diagnóstico:

- **Una justicia que protege las libertades, eficiente y honesta, y que sea fuente de seguridad**, a través de : (i) Completar la reforma del sistema de justicia en su totalidad, para mejorar su rendimiento, mitigar su lentitud y luchar en todos los niveles del sistema contra la corrupción, fuente de abusos e inseguridad de los ciudadanos; (ii) Armonización y dar coherencia al marco legal y reglamentario, la evaluación de la pertinencia y eficacia de las leyes y aceleración del ritmo de producción de los textos legislativos; (iii) Reforzar las libertades individuales y públicas y su protección por parte del sistema judicial.
- **Un fortalecimiento de los valores de ética y probidad, y la lucha contra los conflictos de intereses, la colusión y las rentas indebidas.** Para ello será necesaria una moralización total y completa de la vida pública, a través de acciones fuertes, como la ampliación del perímetro de las declaraciones de intereses y las normas de incompatibilidad, la ejemplaridad

de los funcionarios públicos, así como el fortalecimiento del acceso a la información, la transparencia, la evaluación y el seguimiento de las políticas públicas, y el surgimiento y fortalecimiento de medios creíbles y autónomos.

- **Instituciones de gobernanza económica independientes y eficaces con unas normas transparentes aplicables para todos.** La gobernanza de la esfera económica debe imperativamente ser el objeto de una vigilancia ininterrumpida, en particular mediante el fortalecimiento de las funciones reguladoras independientes para garantizar el funcionamiento transparente de los mercados y fomentar la competencia leal. La liberación de la iniciativa requiere también la eliminación de las barreras injustas y de las rentas injustificadas, la reducción de la burocracia, de las autorizaciones, las licencias y las aprobaciones, que a menudo son fuentes de corrupción y de connivencia público-privada, para sustituirlas cada vez que sea posible por simples declaraciones o pliegos de condiciones. Por último, exigirá una mayor transparencia en la concesión de exenciones fiscales y ayudas públicas y en la adjudicación de contratos públicos.
- **Rendición de los actores a través de las cuentas, la evaluación y el acceso a la información.** La evaluación de las estrategias, las políticas públicas y los programas debe hacerse de forma sistemática, tanto en el proceso de rendición de cuentas de los responsables como en el proceso de mejora y ajuste de la acción en función de los resultados. Este refuerzo de la evaluación requiere un acceso abierto, fiable y regular a la información, respetando la protección de datos personales.
- **Una democracia representativa y participativa fortalecida y un debate público abierto.** Teniendo en cuenta el apego de todos a la opción democrática, es importante ampliar y fortalecer la participación política, para contribuir a la eficacia de la acción pública y a la plena movilización de los ciudadanos. Para ello, hay que revitalizar los organismos intermedios, en particular los partidos políticos, pilares de la democracia representativa. Al mismo tiempo, hay que fortalecer la democracia participativa multiplicando los canales de mediación tradicionales e innovadores. Unos medios de comunicación autónomos y un Parlamento capaz de garantizar sus funciones legislativas, ejecutivas y de investigación, son esenciales para fomentar un debate público cívico y promover el espíritu de la pertenencia de todos los ciudadanos a un proyecto común.

Este marco es necesario para la plena expresión de todas las voluntades para participar en el desarrollo del país, corolario de la adhesión de todos los marroquíes al futuro de la Nación, y para el fortalecimiento del sentido de la ciudadanía y del deber cívico.

3. Unas elecciones transformadoras para los ámbitos del desarrollo estratégico

Para alcanzar su ambición y sus objetivos fundamentales, el NMD propone cuatro ejes de transformación, capaces de desencadenar una nueva dinámica de creación de valor, estructuralmente inclusiva para todos los ciudadanos y todos los territorios y que movilice el potencial del país de forma sostenible y le permita aprovechar las oportunidades que se le ofrecen. **Las prioridades estratégicas surgen de estas cuatro transformaciones específicas.** Algunas de ellas son nuevas y rompen con la situación existente, como el lugar central de la cultura, la generalización de la protección social a todas las poblaciones vulnerables conforme con las Directrices de Su Majestad el Rey, y otras se reafirman fuertemente, en su urgencia, como la educación básica, la regionalización o el fortalecimiento de las PYMES. Algunas de estas elecciones consisten en consolidar las reformas existentes o acelerar las que están en marcha, y otras suponen una ruptura, o al menos un cambio de método, sino de rumbo, y requerirán profundos cambios de mentalidad y de enfoque.

Cuadro 2: Visto el conjunto de las proposiciones de las elecciones estratégicas por ejes de transformación

Ejes de transformación	Eje 1 Economía	Eje 2 Capital Humano	Eje 3 Inclusión y Solidaridad	Eje 4 Territorios y Sostenibilidad
	Hacia una economía productiva y diversificada creadora de valor y de empleos de calidad	Hacia un capital humano reforzado y mejor preparado para el futuro	Hacia unas oportunidades de inclusión para todos y un vínculo social consolidado	Hacia unos territorios sostenibles y resistentes, lugares de anclaje del desarrollo
Elecciones estratégicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar la iniciativa empresarial 2. Orientar a los agentes económicos hacia actividades productivas 3. Lograr un choque de competitividad 4. Establecer un marco macroeconómico al servicio del crecimiento 5. Desarrollar la economía social como un sector económico de plena participación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Educación de calidad para todos 2. Un sistema de enseñanza universitaria, de formación profesional y de investigación orientado al rendimiento, con una gobernanza autónoma y responsabilizadora 3. Unos servicios sanitarios de calidad y protección de la salud como derechos fundamentales de los ciudadanos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar a las mujeres y garantizar la igualdad de género y la participación 2. Promover la inclusión y el desarrollo de los jóvenes multiplicando las oportunidades y las vías de participación 3. Movilizar la diversidad cultural como palanca de apertura, diálogo y cohesión 4. Garantizar un zócalo mínimo de protección social que fomente la resiliencia y la inclusión y represente la solidaridad entre los ciudadanos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un «Marruecos de las Regiones» próspero y dinámico 2. Garantizar una reorganización innovadora de los niveles territoriales 3. Promover la ordenación integrada del territorio, mejorar la vivienda y el entorno vital, y mejorar la conectividad y la movilidad 4. Preservar los recursos naturales y reforzar la resistencia de los territorios al cambio climático 5. Preservar los recursos hídricos mediante una valorización mejor del recurso y una gestión más rigurosa de su escasez

Será necesario llevar a cabo estas orientaciones según los principios y los enfoques promovidos por el marco de desarrollo y la doctrina organizativa presentados en la sección anterior. Reclaman palancas comunes, que subrayan una vez más la necesidad de un cambio de método y de concepción del desarrollo, más allá de las especificidades técnicas de cada ámbito:

- Hacer hincapié sobre la calidad de los servicios y las prestaciones para los beneficiarios, así como la dotación de infraestructuras y su distribución territorial equitativa;
- Rehabilitar el servicio público y reforzar su calidad, aprovechando los esquemas win-win entre los sectores público y privado;
- Estructurar y potenciar todas las formas de asociación entre los actores, movilizand o la inteligencia colectiva y todas las competencias;
- Pasar de un enfoque de pilotaje por los recursos a un enfoque de gestión autónoma basado en los resultados y la responsabilidad, poniendo en primer plano los indicadores de calidad y equidad, y dejando la autonomía de gestión a los actores según las orientaciones acordadas;
- Favorecer la asunción de riesgos, la audacia y la experimentación de las soluciones innovadoras;
- Valorar el capital intangible y promover la investigación y la innovación en todos los sectores;
- Pasar de la inclusión a través de soluciones paliativas o correctivas a la inclusión a través del diseño de políticas, a través del empoderamiento de los individuos, las empresas, las asociaciones, mediante el fortalecimiento de sus capacidades;
- Utilizar el digital como palanca transversal de transformación, a favor de un acceso equitativo y transparente a los servicios.

A continuación un resumen de estos 4 ejes de transformación y las opciones estratégicas que proponen. Éstas se explican con mayor detalle en el informe general, así como en el anexo de notas temáticas que proponen un estado de cuestión, un diagnóstico y orientaciones detalladas en las principales áreas del desarrollo, así como proyectos concretos y apuestas de futuro, destinadas para apoyar la ejecución de los proyectos de transformación propuestos.

Eje 1 – Hacia una economía productiva y diversificada creadora de valor y de empleo de calidad

La economía del Reino debe evolucionar de una economía de bajo valor añadido y productividad limitada, con nichos rentistas y protegidos, a una economía diversificada y competitiva, llevada por un denso tejido de empresas innovadoras y resistentes. La transformación económica debe generar más crecimiento y empleos de calidad, que es la única manera de intensificar la creación de valor y asegurar la integración de la población activa, en particular la de las mujeres y de los jóvenes, y de generar recursos para financiar los proyectos de desarrollo social del país.

Zócalo de un **Marruecos próspero**, la transformación estructural de la economía requiere en particular i) liberar la iniciativa privada y el espíritu empresarial a través de un entorno empresarial transparente, seguro y predecible, unas normativas simplificadas y una competencia sana y una regulación independiente, favoreciendo de forma significativa la entrada de nuevos actores innovadores; ii) mejorar la competitividad del tejido productivo reduciendo significativamente los costes de los factores, en particular la energía y la logística; iii) orientar la inversión del sector privado, tanto de los grandes grupos como de las PYMES, hacia unos sectores prometedores y la mejora del sistema productivo, mediante un marco de incentivos adecuado, un mayor acceso de los mecanismos de financiación diversificados y el apoyo a las empresas para que refuercen sus capacidades administrativas, organizativas y tecnológicas; y iv) valorizar la economía social y establecerla como pilar del desarrollo y una fuente de creación de empleo digno, en los territorios debe hacerse mayor hincapié en el fortalecimiento de la resistencia y la capacidad de adaptación de la economía nacional a las perturbaciones causadas por la actual crisis de Covid-19, así como a otros tipos de crisis que podrían ser más frecuentes e intensas en el futuro.

Subrayando la necesidad de avanzar hacia un enfoque sistémico y sin compartimentos estancos, la Comisión ha examinado detenidamente algunos sectores **importantes para la economía nacional, en los que la crisis del Covid-19** ha puesto de manifiesto el imperativo de la soberanía y la resiliencia, como la agricultura y el turismo. En la agricultura, la actual crisis sanitaria ha puesto de manifiesto los retos de la soberanía alimentaria y el desarrollo de una agricultura moderna, de alto valor añadido, inclusivo y responsable. Además de una mayor integración de las cadenas de valor hacia una mayor valorización local de producción, y una mayor atención a la sostenibilidad de los recursos naturales, en particular de los recursos hídricos, la soberanía requerirá el fortalecimiento de las actividades de investigación e innovación y una gobernanza más sistémica y coordinada del sector en los territorios. En cuanto al turismo, los efectos de la crisis sanitaria exigen un replanteamiento de su esquema de desarrollo desde una perspectiva de resiliencia y de sostenibilidad. A medio y largo plazo, un nuevo impulso para el sector podría venir de la mano de una mejor valorización de los activos intrínsecos de los territorios, tanto para impulsar el turismo interno como para atraer nuevos segmentos de la demanda mundial.

Eje 2 – Hacia un capital humano reforzado y mejor preparado para el futuro

Hay que reforzar el capital humano para dar a todos los ciudadanos la capacidad de tomar a mano su futuro, de realizar su potencial con plena autonomía y de participar en el desarrollo de su país y en su plena integración en la economía del conocimiento. También es un imperativo **reiniciar el ascensor social, garantizar la igualdad de oportunidades para los jóvenes marroquíes**, y así reducir en gran medida el peso de las desigualdades económicas y sociales. La crisis del Covid-19 ha exacerbado las profundas debilidades de las políticas públicas dedicadas al desarrollo del capital humano de nuestro país, particularmente en las áreas de salud y educación-formación.

La Comisión considera que el fortalecimiento del capital humano de nuestro país requiere reformas urgentes de los sistemas de salud, educación y formación superior y profesional.

En la educación, que es la principal preocupación de los ciudadanos y de la sociedad, la ambición del NMD es iniciar un auténtico renacimiento educativo marroquí. La escuela marroquí debe permitir que cada alumno adquiera las competencias fundamentales para promover el éxito académico y profesional y garantizar la integración socioeconómica. En 2035, más del 90% de los alumnos deberían tener las competencias escolares fundamentales al final del ciclo de primaria, frente a menos del 30% en 2020. La escuela marroquí también debe dedicar su papel a la transmisión de valores humanistas y de ciudadanía, para asegurar a los jóvenes marroquíes una mentalidad abierta y la capacidad de adaptarse a un mundo en mutación acelerada, a través de una educación cívica y religiosa renovada basada en la historia nacional y en la diversidad de nuestra cultura y en el apego de una práctica del Islam basada en la concordia y la solidaridad, y en el respeto a los demás.

Para iniciar este renacimiento educativo, el NMD recomienda actuar sobre cuatro palancas fundamentales para la calidad de la enseñanza, además de la visión en 2030 y la ley marco resultante: i) Invertir en la formación y la motivación de los profesores para que se conviertan en garantes del aprendizaje ii) Reorganizar la trayectoria escolar y el sistema de evaluación para garantizar el éxito de cada alumno iii) Renovar los contenidos y los métodos pedagógicos para que la enseñanza sea eficaz y satisfactoria iv) Capacitar a las escuelas para que sean el motor del cambio y la movilización de los actores. La concreción de este renacimiento educativo requiere el establecimiento de un sistema de dirección y ejecución específico, llevado por una fuerte voluntad política y un compromiso de asociación entre todos los actores, una adecuación entre los objetivos y los medios movilizados para alcanzarlos, así como el refuerzo de las capacidades y la autonomía de los actores sobre el terreno, las academias y las escuelas.

La calidad de la enseñanza superior y profesional y la valorización de la investigación científica son también requisitos indispensables para acelerar la trayectoria de desarrollo de Marruecos y para ampliarlo en el rango de las naciones más competitivas.

Para ello, la Comisión recomienda operar en una profunda modernización de establecimientos de enseñanza superior públicos y privados y acelerar la valorización de las filiales de formación profesional y de los modos de aprendizaje híbridos y por alternancia, con el primer objetivo de ofrecer a los jóvenes marroquíes las vías para la adquisición de competencias y la mejora de sus perspectivas de inclusión en el mercado laboral. Para este fin, la Comisión preconiza cuatro propuestas: i) garantizar el empoderamiento de los establecimientos de enseñanza superior y revisar su modo de gobernanza con el fin de incrementar su rendimiento; ii) poner el estudiante en el centro de las reformas y las medidas de rendimiento de la enseñanza superior y profesional; iii) valorar la formación profesional y establecer unas pasarelas fluidas con el sistema universitario; iv) apoyar una investigación de excelencia en el seno de las universidades, a través de un mecanismo de financiación y evaluación independiente y la formación de una nueva generación de doctorados.

En lo que se refiere el ámbito sanitario, la Comisión insiste en la necesidad de garantizar el acceso a los servicios sanitarios de calidad y la protección de la salud como derecho fundamental de los ciudadanos. La crisis del Covid-19 vino a recordar la importancia de un sistema sanitario eficaz y resistente.

Para ello, la Comisión formula unas propuestas mayores destinadas a: i) acelerar la generalización del acceso al seguro médico básico; ii) en corolario a esta generalización, fortalecer sustancialmente la oferta global y la calidad de las atenciones y en particular a través de la inversión en los recursos humanos, la valorización de las profesiones de la salud, el fortalecimiento del hospital público, la optimización de la atención de los pacientes; y iii) reforzar la eficacia global del sistema a través de la reforma de la gobernanza del sistema sanitario que responsabiliza, enmarca y normaliza el conjunto de los actores, públicos y privados a nivel territorial, a través de la digitalización del conjunto de los procesos de gestión del sistema de salud, y iv) una regulación más transparente y rigurosa del sector farmacéutico para el desarrollo de una industria local competitiva, en particular para los medicamentos genéricos.

Además, los nuevos retos planteados por la crisis del Covid-19 y los riesgos de las futuras crisis sanitarias hacen necesario y urgente fortalecer la capacidad central, de prevención y de resiliencia del sistema sanitario. Es importante velar por el futuro del país para que pueda disponer de un sistema de seguridad sanitaria capaz de prevenir, detectar y actuar contra las urgencias de salud pública y reducir lo más posible su alcance e impacto sobre los ciudadanos. Una fuerte acción debe ser empleada en los términos de desarrollo de la soberanía sanitaria a través de la industria farmacéutica y medical capaz de producir los medicamentos y equipamientos necesarios.

Eje 3 –Hacia unas oportunidades de inclusión para todos y un vínculo social consolidado

El tercer eje de transformación, aquel de la inclusión, tiene por objetivo la participación ampliada de todos y todas, a la dinámica nacional de desarrollo. Todas las poblaciones, y todos los territorios, deben ser incluidos en el esfuerzo colectivo, parcialmente a través de la participación y el acceso a las oportunidades económicas, a través de la protección social, y la apertura y la aceptación de la diversidad de la sociedad marroquí. Las normas sociales discriminatorias y la falta de capacidades y competencias, causas de inclusión, deben dar un lugar dinámico de la inclusión por el crecimiento, el trabajo, la movilización ciudadana y el fortalecimiento del vínculo social.

La inclusión de todos en la dignidad es primordial, para promover una convivencia en armonía y pacífica, zócalo del vínculo social y que garantiza la accesibilidad de todos a las oportunidades de participación. Un Marruecos inclusivo requiere en prioridad aumentar de manera voluntarista y deliberada del empoderamiento y la participación de las mujeres; de favorecer la inclusión y el desarrollo de los jóvenes; garantizar un zócalo de protección social que fortalece la resiliencia y la inclusión de las más vulnerables y materializa la solidaridad entre los ciudadanos y movilizar la diversidad cultural como un palanca de apertura del dialogo y la cohesión social.

La igualdad de género y la participación política, económica y social de la mujer constituyen uno de los desafíos mayores de un Marruecos moderno, tanto la igualdad de género como la participación de las mujeres son unas condiciones importantes para una sociedad abierta, cohesiva, y solidaria. El nuevo modelo tiene por objetiva ampliar sustancialmente la participación de las mujeres en las esferas económicas, políticas y sociales. Tres palancas prioritarias permitirán de ampliar la participación y el empoderamiento: i) eliminar los obstáculos sociales y las medidas discriminatorias que limitan la participación de la mujeres; ii) fortalecer los dispositivos de educación, de formación, inserción de acompañamiento y de financiación destinados a las mujeres; iii) promover y desarrollar la comprensión de valores de igualdad y la

paridad y asegurar una tolerancia cero para todos los tipos de violencia y discriminación de las mujeres. Además de ampliar la participación de las mujeres, el nuevo modelo tiene por objetivo fortalecer sus derechos en coherencia con los principios de la Constitución y en base de una lectura contextualizada que respetan la finalidad última de los preceptos religiosos (Ijtihad). Para ello, esta propuesto poner en coherencia el conjunto del corpus jurídico y legal con los principios constitucionales destinados a la igualdad de los derechos y la paridad.

El desarrollo de Marruecos está basado sobre una juventud libre, gozosa, competente, emprendedora. La juventud marroquí entre 15 y 34 años representa el 33% de la población, en la cual más de 4,5 millones son inactivos, ni a la escuela, ni en formación, ni en empleo (NEET). Además, los jóvenes son la población la más expuesta a las repercusiones de las crisis del Covid-19, en particular, en términos de dificultad de acceso al empleo. **Uno de los desafíos críticos y mayores de Marruecos es dotar de unos jóvenes competentes, de ofrecerles unas oportunidades que mejoran sus perspectivas del futuro,** y asegurarles unos espacios de expresión, participación ciudadana y la toma de iniciativa, fortaleciendo su espíritu de civismo, su compromiso a los fundamentales de la Nación y su movilización activa al servicio del desarrollo de su país. **A este efecto, la comisión propone tres palancas principales:** i) fortalecer el sistema de inserción profesional de los jóvenes a través de nuevos enfoques de orientación y acompañamiento para lograr su acceso a las oportunidades de empleo en el mundo laboral; ii) elaborar un programa nacional integrado de la Juventud, gestionado en los territorios para las entidades profesionales bajo un contrato de rendimiento; iii) dar lugar a un servicio cívico nacional para fortalecer la participación y el espíritu de civismo de los jóvenes y consolidar sus competencias y su empleabilidad.

Marruecos es rico de su pluralidad y diversidad cultural, de historia profunda y su patrimonio tanto material como inmaterial. El NMD llama a utilizar más dedicación a esta ventaja como palanca de fortalecimiento del vínculo social, de apertura, del dialogo y de cohesión así que una palanca del soft power para propulsar la posición internacional del país. Para ello, la Comisión propone las siguientes acciones: i) integrar fuertemente la cultura en el ecosistema educativo; ii) apoyar el papel de los medios como vectores de información y debate público y acompañarles en su transformación digital; iii) favorecer el desarrollo de las iniciativas culturales innovadoras a través de la profesionalización de las filiales culturales, un mejor acceso a las financiaciones públicas y un acompañamiento de calidad; iv) favorecer y dinamizar una producción cultural y mediática innovadora contribuyendo al debate, a la sensibilización y a la radiación internacional de Marruecos, y por fin v) desplegar y animar una lugar de vida culturales en los territorios, revalorizados y animados por la sociedad civil local.

Para un Marruecos inclusivo, el NMD por fin, llama a acelerar la construcción de un zócalo expandido de protección social, eficiente, basada en un contrato social que responsabiliza los ciudadanos y el Estado y que dedica la solidaridad social. Este zócalo de protección social consiste en una protección de base común a todos los ciudadanos, así como una protección específica para los más vulnerables (personas necesidades, personas con discapacidad, etc...) Este compromiso del Estado protector necesita un compromiso reciproco por parte de los ciudadanos a formalizar sus actividades profesionales, y en participar equitativamente, en el impuesto y las cotizaciones de cada uno según sus capacidades, a la financiación de los servicios públicos y del seguro social.

Para lograr esta ambición, garantizando la calidad de los servicios de seguridad social y la sostenibilidad financiera del sistema, la Comisión aboga cuatro acciones mayores: i) acelerar los esfuerzos de formalización del trabajo y lucha contra el fraude social; ii) establecer un zócalo del seguro social de base incluyendo la cobertura sanitaria universal, las asignaciones familiares universales, y un ingreso mínimo de dignidad; iii) modernizar la gobernanza del sistema y asegurar la eficacia de sus intervenciones (cf/ Proyecto Marruecos Inclusión); y v) garantizar una financiación sostenible del sistema de la seguridad social en su conjunto.

Eje 4 –Hacia unos territorios sostenibles y resistentes, lugar de anclaje del desarrollo

El NMD es portador de una nueva visión para el papel de los territorios, espacios de concepción de políticas públicas con el Estado y el lugar de su establecimiento exitoso. Esta visión dedica también, el lugar central de los territorios como fuente de creación de riquezas materiales e inmateriales, de eclosión de la democracia participativa y anclaje de los principios de sostenibilidad de los recursos y de su resiliencia frente a los efectos del cambio climático. Para favorecer la emergencia de los territorios prósperos, resilientes y sostenibles, la Comisión preconiza las elecciones estratégicas denominados a continuación.

En consonancia con la Constitución, la NMD aboga por un «Marruecos de las Regiones» que garantice la convergencia y la eficacia de las políticas públicas a nivel territorial. La Comisión recomienda una reforma territorial del Estado y un refuerzo de las capacidades de los agentes territoriales para asumir sus responsabilidades. La Comisión pide que se acelere el proceso de regionalización avanzada con una desconcentración efectiva y levantar las reticencias que lo retrasen. Los esquemas directores de desconcentración deben aplicarse de forma más voluntaria, con transferencias reales de competencias y medios. La realización de la regionalización avanzada exigirá una aceleración de la transferencia a las regiones de las competencias propias o compartidas y una consolidación de los recursos financieros de las entidades territoriales, su diversificación y su mutualización a nivel intermunicipal, así como un refuerzo de sus recursos humanos. Para una prestación más eficaz de los servicios públicos de proximidad a los ciudadanos, la NMD aboga también por una reorganización territorial innovadora basada en el douar como unidad territorial básica, y por capitalizar el nivel administrativo del Círculo como nivel de coordinación y optimización de los servicios públicos con un enfoque intercomunal de los mismos. Situando la dimensión participativa en el centro de las prioridades del Nuevo Modelo de Desarrollo, la Comisión propone la creación de consejos regionales económicos, sociales y medioambientales que fomenten la participación de los actores territoriales en la elaboración de las políticas públicas.

La Comisión también reclama una ordenación territorial integrada, centrada en la mejora del entorno vital (vivienda, conectividad, movilidad). Para ello, es necesario i) una planificación urbana centrada en la calidad del entorno vital y en la diversidad social y funcional, que rompa con el actual modo de gestión por derogación; ii) dedicar el papel del transporte público como servicio público de base y como modo de transporte privilegiado y reforzar su financiación pública nacional y local a este fin; iii) mejorar el acceso a la vivienda con una política de vivienda que promueva la diversidad social, refuerce la inclusión socioeconómica y garantice un uso eficiente de los recursos públicos; iv) acelerar la inclusión digital de los territorios para reforzar la participación y mejorar el acceso a los servicios públicos, especialmente en las zonas remotas, mediante el despliegue de infraestructuras en todos los territorios lo antes posible.

La sostenibilidad de los territorios requerirá también la preservación de los recursos naturales, en particular el agua, y el fortalecimiento de la resistencia al cambio climático. La Comisión considera necesario reforzar la gobernanza de los recursos naturales, garantizando la coherencia de las intervenciones de los distintos actores. En particular, la valorización del capital natural que debe considerarse también la luz de las oportunidades que este capital ofrece para el desarrollo del turismo nacional e internacional. Además, todo el potencial de la economía verde y de la economía azul debe ser movilizado, fortaleciendo la creación de valor en todos los territorios. En la misma perspectiva, debe prestarse especial atención al nexo agua-energía, incluyendo el uso de energías renovables, especialmente para la desalinización del agua del mar y el tratamiento de aguas residuales, lo que permitiría un suministro más rentable de agua potable y de riego en las zonas costeras y reduciría las presiones sobre la disponibilidad de agua. Unos socios públicos- privados deberían ser alentados y promovidos, con un sistema de incentivos adecuado.

El estrés hídrico que sufre el Reino no cesa de acentuarse, y la cuestión del agua figura entre las más urgentes a tratar, según un enfoque que integre plenamente su escasez y garantice una mejor valorización de este recurso raro, para las generaciones actuales y futuras. Es imperativo reformar la organización del sector y aumentar la transparencia sobre los costes del recurso en cada etapa de su movilización, establecer un sistema de precios que refleje el valor real del recurso y fomente la racionalización de los usos y la gestión de su escasez, y garantizar una buena regulación del sector entre los distintos actores y usos.

Por último, la Comisión pide que se consoliden los esfuerzos encaminados a desarrollar una agricultura moderna, social y ecológicamente responsable, que integre plenamente las limitaciones de sostenibilidad. En la óptica de la resiliencia del mundo rural, la agricultura solidaria y familiar debe ser acompañada y más desarrollada, a través de mecanismos de apoyo más eficientes a favor de la pequeña agricultura, y hacer frente a la fuerte dualidad entre la agricultura comercial y solidaridad. El uso de los recursos híbridos en agricultura debe ser optimizado, para privilegiar la seguridad alimentaria nacional, y la justa valorización del agua en la oferta exportable. La modernización del sector agrícola, por fin pasara por la movilización de la tecnología al servicio de la sostenibilidad, para el fortaleciendo de las competencias humanitarias en el sector y en la investigación y la innovación en agricultura y agro-industria.

D. Lograr el reto de cebado y de la aplicación del NMD

La aplicación de las transformaciones estructurales preconizadas por el NMD requiere importantes capacidades técnicas, humanas y financieras, sobre todo en la fase de puesta en marcha.

Para ello, la Comisión considera necesario poner el acento sobre cuatro palancas importantes para el cebado del modelo y el acompañamiento de su aplicación: i) Hacer de la administración y la tecnología digital las palancas para acelerar el cambio; ii) Asegurar los recursos necesarios para financiar los proyectos prioritarios del nuevo modelo; (iii) Implicar a los MDM como actores

de pleno derecho en la ejecución de los proyectos transformadores propuestos; (iv) movilizar las asociaciones internacionales al servicio de la nueva ambición. Paralelamente a estas importantes palancas, una acción fuerte debe ser empleada en términos de movilización del conjunto de los actores nacionales entorno de un Pacto nacional para el desarrollo y la aplicación de un mecanismo de seguimiento y de impulsión de campos transformadores del NMD y la conducta del cambio.

1. Activar las palancas del cambio permitiendo acelerar la aplicación : administración digital

Para acelerar el cambio, la Comisión recomienda renovar el aparato administrativo en sus competencias y métodos y utilizar al máximo la palanca digital a la vista de su potencial transformacional rápida.

El nuevo modelo requiere, para su despliegue, un aparato administrativo renovado moderno, dedicado al interés general y que sea al servicio de los ciudadanos. La comisión recomienda en este sentido distinguir el nivel estratégico de los políticos públicos que pertenece al ámbito político, el nivel de regulación que es el ámbito de la administración permanente y por fin el nivel operativo de la aplicación y del seguimiento que son actores públicos o privados, activos en los territorios. Esto supone una administración de competencia, responsabilizada y orientada hacia el rendimiento y los resultados; una administración transparente responsable de sus actos y de su capacidad de tomar las iniciativas y acompañar el cambio. Particularmente, la renovación regular de la alta función pública nacional y territorial y de los directores de empresas y establecimientos públicos estratégicos es un reto al cual conviene acordar la más alta importancia a través de los mecanismos de fortalecimiento de su atracción, identificación y selección de un personal calificado y valorización de liderazgo. La mejora del rendimiento de la administración necesitara también la simplificación y el alivio de los procesos de gestión interna (reglas de gobernanza a los estándares internacionales: composición de consejos de administración, procesos de control responsables, evaluación regular) para permitir a estos últimos focalizarse en las misiones transversales y las finalidades, para responsabilizar los ordenadores y favorecer la emergencia de los territorios como un lugar de convergencia de la acción pública.

Por último, la administración debe poner más énfasis en la calidad del servicio a los ciudadanos y a las empresas, acelerando el proceso de simplificación de los procedimientos administrativos y su completa digitalización, y permitiendo el acceso a los datos públicos para que los usuarios puedan evaluar la calidad del servicio y tener posibilidades de recurso en caso de conflictos o abusos.

La Comisión cree que el digital es una herramienta esencial para el cambio y el desarrollo y que Marruecos puede tener por ambición de ser, desde 2025 una nación. En efecto, el digital es susceptible de liberar las energías, restaurar la confianza entre los ciudadanos y el Estado, eliminar la corrupción y favorecer la inclusión económica, social y territorial de amplias franjas de la población. Unos procesos simplificados y clarificados y unos servicios de mejor calidad convertirán la relación Estado-Ciudadano y Estado-Empresa más fluido y transparente.

La transformación digital del país requiere una rápida actualización de la infraestructura digital, con conectividad de banda ancha en todo el territorio, la formación de un número importante y la conclusión del marco legal y de interoperabilidad para permitir la digitalización de los servicios públicos de extremo a extremo y reforzar la confianza digital.

2. Garantizar la financiación del modelo de manera estructural y sostenible

La crisis de Covid-19 ha repercutido en los recursos del Estado y en la naturaleza de los gastos presupuestarios prioritarios. Muestra hasta que punto el éxito del NMD requiere una estrategia de financiación adecuada. La Comisión considera que las reformas transformadoras del NMD generarán un crecimiento y un importante retorno de la inversión y garantizarán la sostenibilidad financiera del modelo a largo plazo, sobre todo si se secuencian adecuadamente, dando prioridad a las de fuerte y rápido impacto y permitiendo la autogeneración de recursos para la financiación de proyectos a largo plazo, que requieren un gasto elevado y recurrente.

Sin embargo, la puesta en marcha del NMD sigue dependiendo de los importantes recursos adicionales. Para las reformas de carácter estructurador, en particular las relativas al capital humano y al desarrollo social, se pueden movilizar recursos de préstamo de los mercados de capitales, de los socios y de los donantes internacionales, siempre que la vía del desarrollo propuesta sea creíble y que los recursos movilizados se destinen específicamente a los proyectos de transformación que tienen por vocación, impulsar el crecimiento económico y reforzar la estabilidad social.

Para los proyectos del desarrollo económico y de infraestructuras, conviene movilizar los recursos adicionales de inversores nacionales e internacionales, institucionales y privados, que busquen invertir en sectores prometedores con alta rentabilidad. La movilización de estos fondos, que optimizaría la asignación de los recursos presupuestarios, requiere la creación de un espacio para la inversión de la asociación público-privada y la inversión extranjera directa. Esto presupone la identificación y preparación de una cartera de proyectos financiables con un nivel aceptable de riesgo institucional.

También se refiere a la necesidad de acelerar la revisión de la política accionarial del Estado mediante la puesta en marcha de la Agencia Estatal de Participaciones, la reestructuración de algunos establecimientos y empresas del mercado público transformándolos en sociedad anónima, valorizando mejor sus activos y abriéndola cada vez que sea posible su capital a unas participaciones públicas para financiar su desarrollo. Este campo público debe ser llevado simultáneamente con la conducta de algunas reformas sectoriales claves (energía, agua, logística, sector financiero) de la economía, de una manera que asegure la oferta de los servicios a los ciudadanos de calidad y de bajo coste así que impulsión la competitividad del tejido productivo. Estas reformas son necesarias para preparar la apertura de la inversión privada a través de la puesta de reguladores independientes a los estándares internacionales, ofreciendo un marco de gobernanza atractiva para los inversores y propicio al despliegue rápido de los instrumentos financiero de fuerte efecto de la palanca.

3. Permitir a los MDM de contribuir en los campos prioritarios del desarrollo

El NMD acuerda un lugar importante a los marroquíes del mundo y les convierte en actores claves del cambio y del desarrollo. Más allá de las transferencias que se efectúan hacia el país y que representan un mana financiero estratégico, la contribución a grande escala de sus competencias constituirá sin duda una palanca poderosa para reforzar la calidad del capital humano del Reino.

Cuatro mejores orientaciones han sido identificadas por la Comisión para facilitar y promover la contribución de los MDM y capitalizar sus competencias. Se trata primero de (i) reforzar la eficiencia y eficacia del dispositivo institucional destinado al MDM, con todo lo que eso supone en términos de elaboración de una visión común y compartida entre los actores implicados, y favorecer también una coordinación interinstitucional reforzada. Eso requiere también de reforzar la representación de los MDM en las estructuras dedicadas y poner en marcha un sistema de información bajo en los MDM para conocerles mejor y mejorar la selección de los políticos que se les están dedicados; (ii) movilizar las competencias de los MDM al servicio de la radiación de Marruecos a través de la transferencia de las experiencias y competencias (investigación científica, R&D, innovación) la contribución de los perfiles altamente calificados en los proyectos de desarrollo y la conexión a las redes internacionales en vista de su función de puente entre Marruecos y el mundo ; (iii) ampliar el acceso de los MDM a las oportunidades de inversión en Marruecos, a través de una comunicación proactiva en el ámbito reglamentario y de procesos relativo a las oportunidades de negocios y el fomento de las empresas marroquíes establecidas en el extranjero así que a través de un dispositivo incitativo y de acompañamiento de las inversiones de los MDM y una oferta de productos financieros adaptados a las necesidades de inversión de los MDM, en particular en dirección de nuevas generaciones.

Además, estas propuestas determinantes para el atractivo de los MDM y su contribución en la nueva dinámica del desarrollo que está en marcha, una atención particular debe ser acordada a la consolidación de los vínculos materiales, a través de una oferta cultural renovada y adaptada a las necesidades de las generaciones derivadas y socializadas en los países de acogida (películas y series sobre la historia de Marruecos...) el recurso a las herramientas digitales en las cuales las plataformas e-learning para los cursos de los idiomas árabes y bereberes y el patrimonio cultural y la multiplicación de los eventos socia-culturales destinados a los jóvenes MDM. A este respecto, la creación de una agencia marroquí de la acción cultural en el extranjero será una oportunidad para federar los esfuerzos de los actores y movilizar sus energías en materia de la movilización de los MDM.

4. La movilización de las asociaciones internacionales y reforzar el Soft Power del Reino

El NMD consagra la elección irreversible de la apertura de Marruecos a un medio ambiente regional e internacional, y su compromiso continuo para defender las causas multilaterales y aportar sus respuestas a los retos globales. Contribuye también en la radiación de Marruecos a partir de la especificidad del Reino de Marruecos y de sus constantes, en particular el respecto de

su soberanía y de su integridad territorial.

Reafirmando el compromiso de Marruecos a los espacios de solidaridad tal como están identificadas en el preámbulo de la Constitución, la CSMD hace la apuesta de un Marruecos actor del desarrollo del continente africano, en vista de sus vínculos históricos con esta parte del mundo y del potencial que tiene en los planes económico, humano o cultural. Al mismo tiempo, reitera la importancia del compromiso de Marruecos con la promoción de un espacio de cooperación reforzada con la Unión Europea y la vecindad euro mediterránea y de un Marruecos actor esencial de la relación Euro africana. Además, pretende proseguir la estrategia de diversificación de las alianzas y de las asociaciones con las otras regiones del mundo, en este caso, el continente americano y Asia, para hacer de ello una palana de expansión de sus oportunidades exteriores y el refuerzo de su actividad para los IDE. Estas alianzas constituyen un hito adicional para consagrar la posición de Marruecos como hub regional, entre Europa, África y entre el Oriente y el Occidente.

En vista de movilizar todo el potencial que ofrecen las asociaciones internacionales de Marruecos con el fin de fortalecer su competitividad y su atractivo, se recomienda adoptar una estrategia integrada de label Marruecos y federar los esfuerzos y mutualizar los medios de los actores implicados en la promoción económico en el extranjero.

La contribución del NMD como palanca de fortalecimiento del Soft Power del Reino será necesario también para garantizar una presencia activa en el seno de los foros multilaterales sobre las cuestiones globales, y que son relativos a la migración, la seguridad, el cambio climático y el dialogo cultural y cultural.

5. Las herramientas de aplicación del NMD : el pacto nacional para el desarrollo y el mecanismo de impulsión de campos estratégicos

La aplicación del nuevo modelo requiere un pilotaje a medida para crear las condiciones de aprobación para todas las partes interesadas y garantizar un seguimiento de las realizaciones. Se apoya en la singularidad del Reino donde la institución monárquica es portadora de la visión de desarrollo y de los campos estratégicos a largo tiempo y del seguimiento de su ejecución a favor de los ciudadanos. En este sentido, la Comisión propone dos herramientas:

El primero es un **Pacto Nacional para el Desarrollo** que sellará el compromiso de las fuerzas vivas del país entorno de un rumbo y de un referencial compartido para todos. Este pacto constituiría un momento consensual para parar colectivamente una nueva ambición para el país y un referencial común que guía y orienta la acción de los actores del desarrollo en su pluralidad. Sería un marco global de coherencia y de sinergia entre el conjunto de los actores y el marco de definición de las prioridades estratégicas que enmarcan la asignación de los recursos. Se focalizará en las elecciones fundamentales del desarrollo, zócalo común del conjunto de la Nación para dar lugar a la pluralidad de las elecciones partidarios del despliegue de las políticas públicas. Creando las condiciones de legibilidad de las grandes elecciones del desarrollo del país a medio y largo plazo, el Pacto contribuiría también en la radiación del Reino en el internacional y a su atractiva.

Este pacto podrá ser adoptado de manera solemne por los actores interesados y constituiría **un compromiso moral y político fuerte frente a Su Majestad el Rey y la Nación entera**. Sería la herramienta de una renovación de las relaciones del Estado con los actores del desarrollo y abrirán la vía a una nueva etapa histórica en la trayectoria del desarrollo del país, tanto en su simbología como en su vocación estratégica y su funcionalidad.

La segunda **herramienta es un mecanismo, bajo la autoridad de Su Majestad el Rey, dedicado al seguimiento del NMD**, al impulso de proyectos estratégicos y al apoyo de la gestión del cambio. Al garantizar la coherencia global y la alineación estratégica con el rumbo elegido, y al impulsar y apoyar las reformas transformadoras, este mecanismo pondría a los actores implicados al mando y reforzaría el rendimiento global.

Este mecanismo, situado bajo el mando de Su Majestad el Rey, podría tener las siguientes misiones i) dar a conocer el Nuevo Modelo de Desarrollo y velar por su más amplia difusión; ii) diseñar y poner a disposición de los organismos y autoridades competentes instrumentos metodológicos que faciliten la aplicación coherente y eficaz del NMD; iii) velar por la coherencia de las estrategias y reformas propuestas para la aplicación del NMD con el marco de referencia y el Pacto Nacional del Desarrollo, antes de su adopción por las autoridades competentes, formulando dictámenes y recomendaciones; iv) garantizar el seguimiento de los campos estratégicos conducidos por las autoridades encargadas y rendir cuentas a Su Majestad el Rey; v) apoyar la gestión del cambio contribuyendo, sobre la base de las Altas Instrucciones Reales, la preparación de proyectos estratégicos en apoyo de las autoridades y organismos competentes, la experimentación de proyectos innovadores y al desarrollo de las filiales ejecutivas de formación/ acción y gestión del cambio en universidades y escuelas de formación especializadas.

Es pues, una ambición compartida y un camino para alcanzarla, que propone el modelo de desarrollo. Valorizando sus numerosas bazas y movilizandando las capacidades de sus mujeres y hombres, el Reino es perfectamente capaz de emprender una nueva etapa en su camino de desarrollo bajo el liderazgo de Su Majestad el Rey. Una etapa, como los grandes momentos de la historia milenaria del Reino, capaz de desencadenar una dinámica virtuosa, generando confianza, beneficios positivos y tangibles para la prosperidad y el bienestar de todos los marroquíes, unidos en su diversidad, ofreciendo un ejemplo de diálogo y de paz, construyendo un mundo mejor con otras naciones.

El Informe General de la CSMD va acompañado de anexos que presentan una síntesis de las numerosas y enriquecedoras contribuciones recibidas y de las consultas realizadas, así como una serie de notas temáticas y proyectos que profundizan en determinados temas considerados importantes por los miembros de la Comisión.



اللجنة الخاصة بالتموج التنموي
οΧΟοΠ εΚΗΞΙ ο ΠοοΠ οΙΧΣ
LA COMMISSION SPÉCIALE SUR LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT



WWW.CSMD.MA/RAPPORT-FR