

# notes

## internacionals

### CIDOB

**125**  
JULIOL  
2015

## EL PROGRÉS DEL MARROC ÉS LENT, FRÀGIL, PERÒ REAL

**Francis Ghilès**, Investigador Sènior Associat, CIDOB

És possible que, en el decurs de la seva història, el Marroc mai no hagi estat percebut tan positivament com ara. Les comparacions ajuden, sens dubte. Mentre que els estats del seu voltant han descendit des de la incertesa i els aldarulls civils fins a la brutal guerra civil, el Marroc destaca per la seva estabilitat, el seu creixement econòmic i un relatiu liberalisme. El país ha trampejat les conseqüències de les revoltes àrabs millor que molts altres països del seu entorn. Tot i això, la repressió dels mitjans de comunicació i dels bloguers independents és més accentuada avui que abans del 2011. Així mateix, tampoc no és fàcil mantenir un debat relativament obert, i, molt menys, sobre qüestions econòmiques.

Als anys setanta, la longevitat del seu sistema monàrquic es va posar en dubte després de dos atemptats contra la vida del rei Hassan II. El 1983, el Marroc va incórrer en l'impagament del seu deute internacional, i va deixar que l'FMI el conduís a través d'un procés d'ajustament estructural.

Des que Mohamed VI va succeir el seu pare el 1999, els

canvis posats en marxa abans de finals de segle han seguit el seu curs. Així, les infraestructures del país en matèria de transport han millorat. D'altra banda, algunes de les seves empreses públiques i privades més importants s'han convertit en actors internacionals més àgils que abans, i ajuden a projectar la influència del país a l'Àfrica Occidental i, més enllà de l'Atlàntic sud, al Brasil. Una nova classe d'emprenedors privats està sacsejant el que era, tradicionalment, una classe dirigent molt satisfeta d'ella mateixa. El deute extern es troba

ara molt per sota dels nivells dels anys noranta, encara que el deute públic intern ha augmentat i ha deixat fora possibles prestataris nacionals. Així mateix, la renda anual ha assolit els 3.300\$. Aquestes tendències encoratjadores són conseqüència directa de la liberalització de l'economia —especialment en el fonamental sector de les telecomunicacions, amb l'èxit rotund de la privatització del GSM el 1999, i la consegüent nova regulació d'aquesta àrea de negoci— i de la més ràpida integració del Regne en els fluxos mundials de comerç i inversió. El progrés s'ha alenat des del 2011 a causa de les conseqüències de la crisi financera posterior al 2008.

**Marroc ha trampejat les conseqüències de les revoltes àrabs i destaca per la seva estabilitat, el seu creixement econòmic i un relatiu liberalisme.**

**Una generació més jove d'emprenedors privats estan desenvolupant empreses en sectors que ningú hagués imaginat fa tan sols uns anys.**

**El Marroc ha millorat encara més la seva reputació com a proveïdor de seguretat. Això inclou la seguretat religiosa, ja que el país forma imams que, després, tornen als seus països francòfons d'origen a l'Àfrica Occidental per predicar una versió moderada de la fe.**

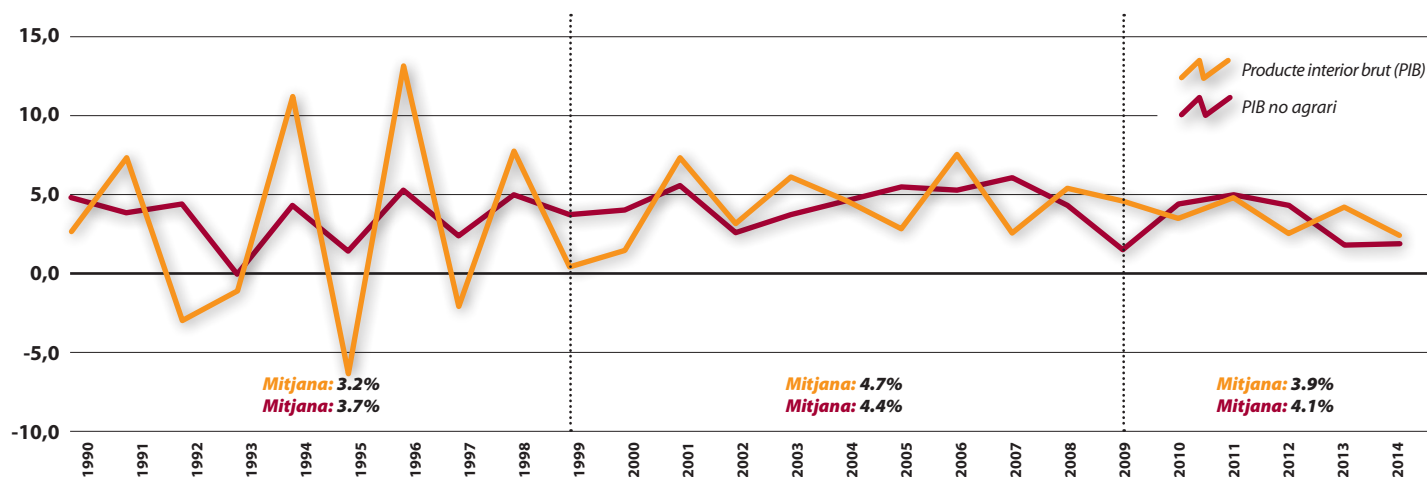
**Les tendències encoratjadores són conseqüència directa de la liberalització de l'economia.**

**Si el Marroc desitja fomentar l'emergència d'un sector privat autònom fort, aquest clientelisme hauria de donar pas, ràpidament, a un tipus de presa de decisions més modern que probablement conduiria a un dinamisme social, cultural i econòmic.**

**Molts funcionaris tenen poca formació i estan mal pagats, una recepta segura per a la corrupció generalitzada. Una corrupció que també es deriva del que solament pot ser descrit com un sistema dual d'elaboració de lleis.**

**L'elit administrativa té massa poder per al bé del país i ha segrestat part de l'agenda.**

**Figura 1. Marroc: Taxa de creixement del PIB real i del PIB no agrari, 1990-2014 (en percentatges anuals)**



Font: Alt Comissariat per a la Planificació (HCP), Divisió d'Estadística

El creixement econòmic més ràpid, un requisit previ per a la creació de nous llocs de treball demandats amb urgència, continua estant limitat per tres factors que, en realitat, no han canviat amb els anys: un nivell baixíssim d'educació general que, amb prou feines, causa cap efecte en la divisió abismal existent entre una elit culta i un terç dels marroquins que continuen sent analfabets; una administració sense reformar —en particular a escala local— on el sou mitjà és baix perquè l'estat sembla incapaç d'oferir salaris prou bons com per atreure persones amb una bona formació, com també un sistema de justícia que necessita una reforma integral per controlar-ne la corrupció i, finalment, una relativa manca de confiança en la capacitat

## Una nova classe d'emprenedors privats està sacsejant el que era, tradicionalment, una classe dirigent molt satisfeta d'ella mateixa.

d'una generació de joves emprenedors marroquins per crear noves empreses, i la consegüent falta de suport econòmic. Les normes en vigor, però, se solen deixar d'aplicar quan es tracta d'importants inversors internacionals com ara Renault, Safran o Bombardier, si bé això no és un tret específic del Marroc. Tanmateix, el talent local, especialment quan es tracta de projectes petits i mitjans, sovint passa inadvertit i no és reconegut. Amb massa freqüència, l'Estat causa la impressió d'ajudar només els emprenedors que desitja, i no necessàriament aquells que més s'ho mereixen. Si el Marroc desitja fomentar l'emergència d'un sector privat autònom fort, aquest clientelisme hauria de donar pas, ràpidament, a un tipus de presa de decisions més modern que probablement conduiria a un dinamisme social, cultural i econòmic. Per aquesta raó, el sistema, encara que estable, continua semblant fràgil.

### El context més ampli

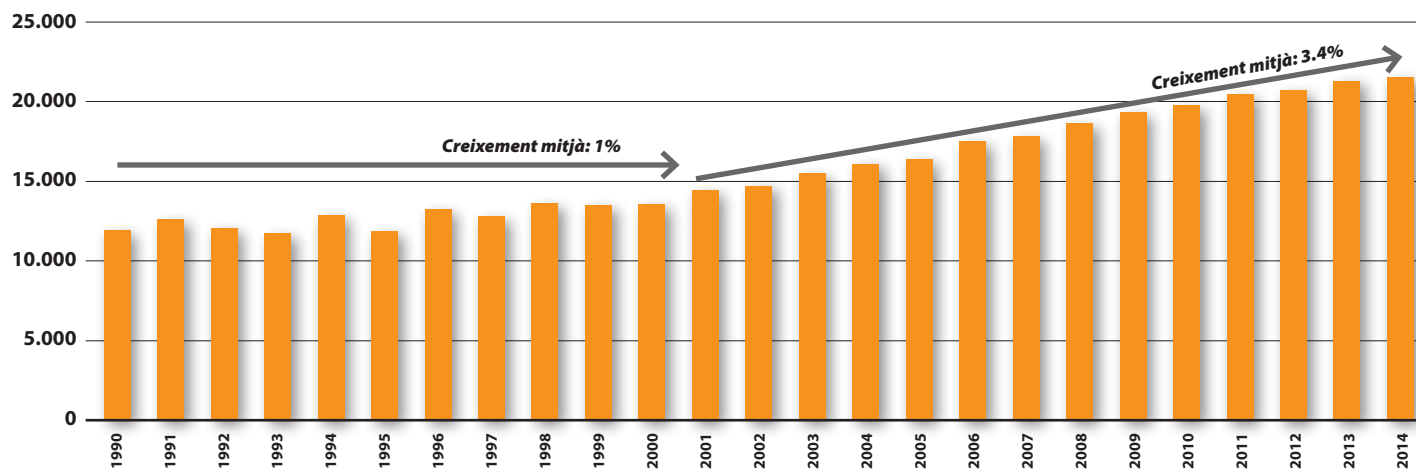
Cal emmarcar aquests reptes en el context més ampli del debat en curs sobre què s'entén per *desenvolupament*. Fins fa una generació, molts especialistes creien que la millor manera d'accelerar-lo era que els països ometessin part del

procés de modernització imitant aquells estats que anaven per davant d'ells en el camí. Encara que avui és una teoria descartada, al Marroc encara funcionen alguns projectes amb la premissa que el desenvolupament es pot accelerar important models de «millors pràctiques» de països desenvolupats a països que encara es troben fent el camí. En el cas del Marroc, fins fa una dècada, aquest model era França. Això està canviant ràpidament a mesura que una nova generació comença a mirar més enllà i arrela una actitud anglosaxona, molt més pragmàtica.

Existeixen dues maneres fonamentals en què els membres d'organitzacions poden demostrar la seva legitimitat. Bé poden recórrer a assoliments demostrables, com ara la capacitat per dur a terme efectivament la seva funció prevista, o bé al·legar el fet que la seva institució manté certes similituds respecte altres organitzacions semblants del món que són considerades legítimes, i reivindicar que aquesta similitud legitima les seves institucions per assimilació. Aquest segon enfocament es coneix com a *mímica isomòrfica*. El sistema judicial, la borsa i algunes parts del sistema educatiu marroquins, han caigut en aquesta trampa. Aquest fet crea un buit entre les institucions visibles i l'ètica dels actors en els assumptes quotidians.

Al Marroc, la monarquia té una influència política i econòmica considerable. La majoria del poble dona suport a la legitimitat de Mohamed VI, de manera que la seva situació és força més còmoda que la de molts dels seus homòlegs de la regió. La mateixa centralitat de la monarquia, que representa tant l'Estat *profund* com l'*ornamental*, tal com defineix l'escriptor constitucional britànic del segle XIX, Walter Bagehot, té un impacte profund en el funcionament del Govern i del Parlament i, sens dubte, en la visió que els marroquins tenen de si mateixos i que els estrangers tenen del Marroc. Així, la monarquia influeix en els debats relatius al rumb futur del país, tot i que, de vegades, reprimeix els que es produeixen en el si de l'elit, llevat que sigui el mateix rei qui els dirigeixi, cas en el qual esdevenen legítims.

**Figura 2. Marroc: PIB real per capita, 1990-2004**



Font: Càlculs basats en dades d'Indicadors de Desenvolupament Mundial (WDI) del Banc Mundial.

En el mateix sentit, quan el monarca no expressa cap opinió, un gran nombre de marroquins són molt reticents a expressar les seves. Els assessors propers al rei tampoc no vacil·len a utilitzar l'arma de la *lèse majesté* quan volen evitar un debat o impedir que aquest vagi «massa lluny». Si guí com sigui, el paper de la monarquia com a àrbitre i conductor de reformes —o com a fre perquè aquestes puguin prosperar— continua sent essencial. El repte en si es troba en la capacitat dels dirigents marroquins a dissociar la monarquia com a institució estabilitzadora del *makhzen* com a font de mala governança i polítiques injustes. El Marroc és, certament, el predilecte de les entitats de crèdit internacionals com ara el Fons del Mil·lenni dels Estats Units. Aquest favoritisme té tant a veure amb les inquietuds de seguretat regional d'Occident com amb el comportament econòmic del país. Independentment de la seva taxa de creixement específica o la seva audàcia per dur a terme reformes econòmiques, el Regne conserva un suport preciós perquè es percep com un oasi d'estabilitat en una regió turbulenta.

El Marroc ha millorat encara més la seva reputació com a proveïdor de seguretat. Això es fa extensiu a la seguretat religiosa, ja que el país forma imams que, després, tornen als seus països francòfons d'origen a l'Àfrica Occidental per predicar una versió moderada de la fe. Els seus homòlegs occidentals respecten el servei de seguretat que això suposa, cosa que no sempre fan els marroquins del carrer. Així doncs, aquesta reputació apunta als interessos del Marroc al Sàhara Occidental ja que, a la regió, són pocs els països que desitgen veure canvis en l'estatu quo que ha prevalgut durant quatre dècades.

### Desenvolupament d'infraestructures

El desenvolupament d'autovies significa que des de Tànger, al nord, fins a Agadir, al sud, *le Maroc utile*, com dirien els francesos, ha crescut bastant per sobre dels 150 quilòmetres que ocupava al llarg de la costa atlàntica entre Kenitra i Casablanca

fa vint-i-cinc anys. Això ha incentivat la inversió privada i pública en una àrea geogràfica molt més àmplia que abans. D'altra banda, el ferrocarril també ha estat modernitzat. Els crítics, però, argumenten que construir un tren d'alta velocitat entre Tànger i Casablanca constitueix un mal ús dels escassos fons disponibles —una mena de joguina en mans dels rics— i el resultat d'una intromissió indeguda dels francesos. Igualment important ha estat la creació del port intercontinental Tanger-Med, que ha suposat un enorme impuls per a l'economia de Tànger i ha atret importants inversions estrangeres com ara les de Renault, que fabricarà uns 300.000 cotxes aquest any. Peugeot seguirà els seus passos i invertirà 500 milions d'euros en

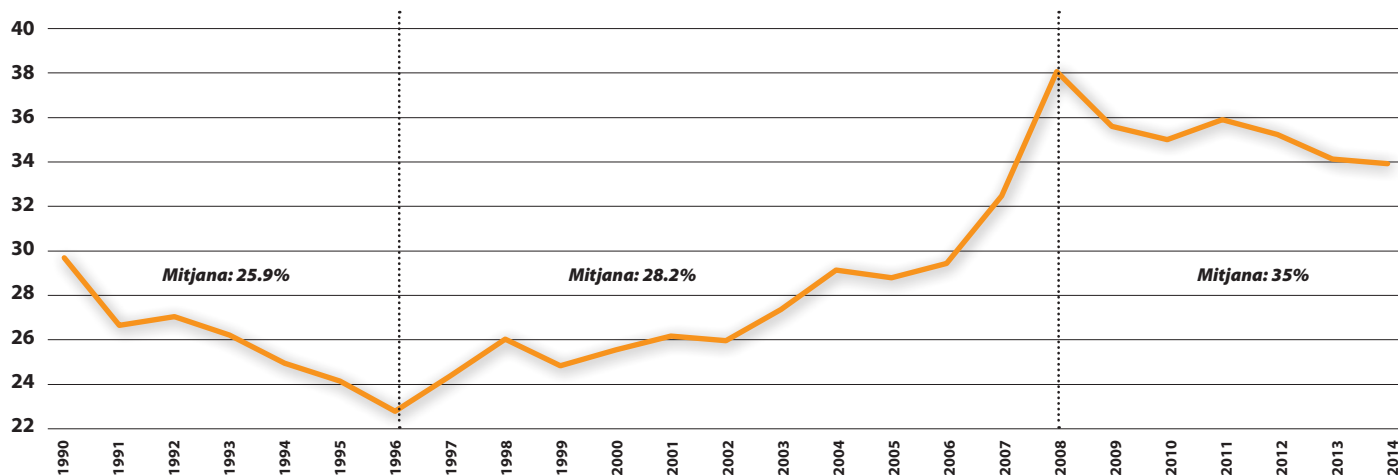
## El gir cap a l'Àfrica i el Brasil s'ha considerat a Rabat com una necessitat estratègica.

una nova fàbrica de cotxes amb l'objectiu de fabricar-hi 100.000 vehicles.

Després de la independència, l'any 1956, el Marroc va donar l'esquena al Rif. Al monarca anterior no li agradava la regió per motius històrics profundament arrelats. El seu fill, però, ha intentat arribar al que, per tradició, es tractava d'una regió humil que, a través de la història, no havia estat propera a la dinastia alauita. Ara, una bona carretera recorre la costa nord i ofereix l'avantatge afegit d'obrir la pobra regió mediterrània del país i d'integrar la seva economia a escala nacional.

El port de Casablanca, la capital econòmica del país, s'està modernitzant i desenvolupant. Més cap al sud, Safi i Jorf Lasfar estan traient partit de l'important augment de les exportacions de fosfats i els seus derivats. Un conducte, en funcionament des de fa dos mesos i que transporta el mineral mullat per túnels des de les mines de fosfats de Khouribga fins a la terminal d'exportació a Jorf, suposa l'avantatge addicional de reduir la contaminació. Tenint en compte que el Marroc té aproximadament el 75% de les reserves de fosfats de tot el món, el potencial de creixement d'aquesta regió és immens. Cal esmentar, també, que altres plantes a Jorf i Safi fabriquen fertilitzants. D'altra banda, a Jorf Lasfar s'està construint una terminal de gas natural li-

**Figura 3. Inversió total en percentatge del PIB (1990-2014)**



Font: Base de dades Perspectives de la economia mundial, abril, 2014.

quat (GNL). El creixement d'aquest tipus de ports simbolitza la decisió del Marroc de desenvolupar mercats d'exportació al Brasil i l'Àfrica, encara que l'Índia, tanmateix, continua sent el principal mercat d'exportació de l'empresa de fosfats Grup OCP. Actualment, el Marroc importa tot el gas que li cal de la seva veïna Algèria, però la necessitat de diversificar proveïdors s'ha considerat important tant estratègicament com econòmicament.

## El nivell d'educació de la massa de marroquins segueix sent molt baix i la falta de voluntat per afrontar-ne les conseqüències està sortint cara al país.

### Nous horitzons econòmics

El gir cap a l'Àfrica i el Brasil s'ha considerat a Rabat com una necessitat estratègica en la mesura que totes les esperances de millorar les relacions amb Algèria, rica en petroli i gas, s'han esfumat. El cost que suposen les fronteres tancades al Magrib —com a mínim dos punts de creixement cada any segons l'FMI— ja no és un tema de debat de moda. El comerç amb les economies en vies de desenvolupament presenta els seus propis reptes. En el primer trimestre del 2015, els mercats emergents es van desplomar fins als seus pitjors resultats des de la crisi bancària del 2008-2009. Ja no ofereixen un impuls fiable per al comerç mundial. L'allau de diners que es va obrir camí als mercats emergents durant el període dels tipus d'interès baixos que va seguir la crisi està disminuint o, fins i tot, fent marxa enrere. La debilitat del creixement, si no la total recessió en països com ara Rússia, el Brasil, la Xina i l'Índia té un impacte global més important avui que fa set anys. L'aportació d'aquests països al creixement, i en particular al creixement del comerç, va superar el seu pes en l'economia global. Així, entre els anys 2000 i 2014, els països BRICS representaven el 15% del comerç mundial, però durant el mateix període van aportar un 23% del seu creixement. La pèrdua d'aquesta aportació excessiva s'està notant profundament.

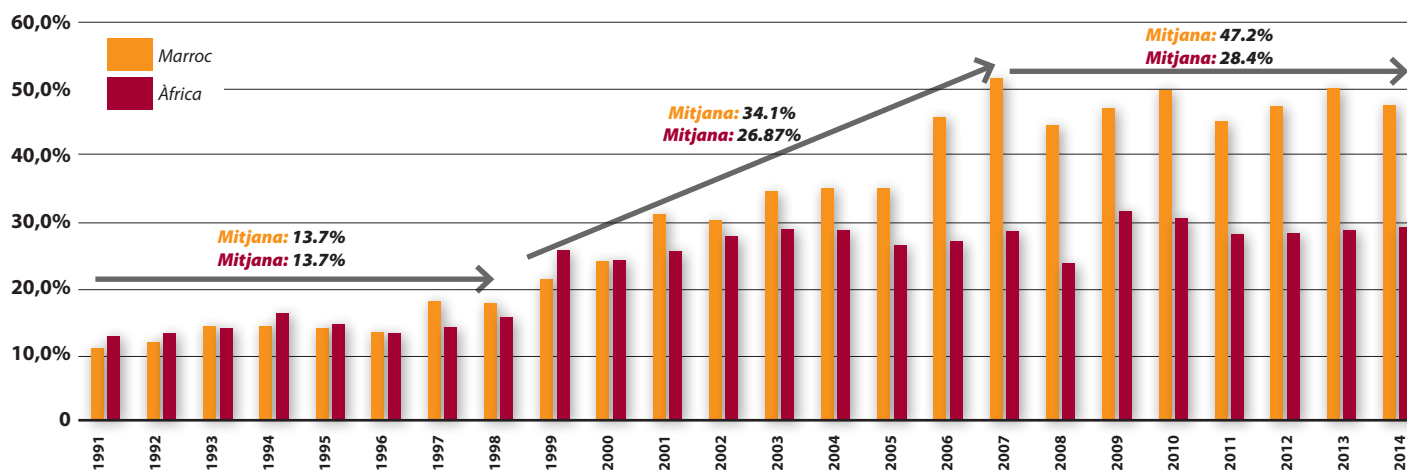
Les exportacions marroquines a l'Àfrica subsahariana són probablement massa petites com per veure's afectades. Es pot discutir que la necessitat de cultivar més aliments —el motiu fonamental per comprar més fosfats i fertilitzants— segueix sent més important que mai. A més, una empresa com ara el Grup OCP està intentant que els productors africans de matèries primeres i bestiar s'uneixin, saltant-se el paper tradicional de les empreses occidentals en la cadena

de valor afegit: els fosfats del Marroc, el gas i el potassi d'altres països africans, es podrien aprofitar per fabricar fertilitzants a l'Àfrica a un preu assequible per als agricultors locals. Cal asse-

nyalar que els preus d'aquest producte al continent estan entre els més alts del món i, en conseqüència, els agricultors n'utilitzen una fracció del que els seus homòlegs utilitzen en altres indrets. En paral·lel, el percentatge de terra cultivable està descendint, mentre que els nivells de població estan augmentant.

Des del 2006, el Grup OCP —antigament conegut com l'Office Chérifien des Phosphates— ha estat objecte d'una revolució administrativa, passant de ser una empresa estatal adormida —el 10% dels treballadors de la qual treballava en les seves oficines centrals revestides de vidre, a Casablanca—, a una empresa internacional més àgil capaç de generar, recentment, bons amb grau d'inversió qualificats (-BBB) a Nova York per valor de 2.850 milions de dòlars. El seu CEO, Mustafa Terrab, no pateix mímica isomòrfica. Després de doctorar-se al MIT, va treballar per a l'empresa privada, essencialment americana, Bechtel, on va aprendre gestió moderna. Ara, els comptes del Grup OCP se sotmeten a auditories i l'empresa ha renovat el seu mètode operatiu per garantir que la producció sigui més flexible que abans i s'ajusti a les necessitats dels seus clients internacionals. Ja no es tracta només de produir el màxim de minerals i portar-los al mercat a qualsevol preu. La producció de fertilitzants dintre del *mix* d'exportació també ha evolucionat. En altres paraules, el Grup OCP està escalant en la cadena de valor. Més enllà dels seus clients tradicionals (entre els

**Figura 4. Entrada d'inversió estrangera directa del Marroc i l'Àfrica en percentatge del PIB (1990-2014)**



Font: UNCTAD. World Investment Report 2015 (Taules d'índex)

quals es troba principalment l'Índia), l'empresa ha aconseguit grans avanços al Brasil, un dels principals productors de soja, blat de moro, sucre i cafè del món, que ofereix multitud d'oportunitats per augmentar la producció i l'elaboració d'aliments. D'altra banda, aquest país també suposa una plataforma de llançament per al comerç i la inversió a altres països sud-americans. L'Àfrica és ara l'altra nova frontera de l'empresa. La producció i l'elaboració d'aliments potser siguin més resistents a les recessions que altres sectors, atès que la població mundial segueix creixent i milions de persones surten de la pobresa extrema.

El bancari és un altre sector on el Marroc ha avançat molt des del 1983. Els seus dos bancs principals, la Banque Marocaine du Commerce Extérieur i l'Attijariwafa Bank, han creat una xarxa de bancs a l'Europa Occidental i, més recentment, a l'Àfrica. L'equip que envolta Mohammed Kettani ha convertit el segon, l'Attijariwafa Bank, en una força per a la modernització el símbol de la qual són les seves oficines centrals a Casablanca, que acullen una important col·lecció de pintures modernes marroquines. Al BMCE, l'home que va liderar les activitats del grup a l'Àfrica, Mohamed Bennani, s'ha mantingut fidel a la seva convicció inicial que les empreses privades són clau per conformar el nou Marroc.

Una generació més jove d'emprenedors privats està seguint els passos dels seus predecessors. També ells estan desenvolupant empreses en sectors que ningú hagués imaginat fa tan sols uns anys. Outsourcia ha avançat en el seu procés de deslocalització i en aprenentatge electrònic. Saham, grup centrat en les assegurances, compta actualment amb presència en vint-i-vuit països africans i té participacions en cents d'empreses en tot el continent. Holmarcom és una força a tenir en compte en l'elaboració d'aliments, les assegurances i l'agricultura, i ha invertit al Senegal. Anwar Invest, per la seva part, ha aconseguit fer-se amb una impressionant cartera en el sector alimentari i del ciment.

### El Marroc s'enfronta a tres reptes

Dels tres factors que frenen un creixement econòmic més ràpid al Marroc, dos han estat presents des de fa molt de temps, i el tercer és més recent. L'elit del país és molt culta, molts dels fills de les famílies de l'alta Administració i d'industrials privats s'eduquen en col·legis estrangers a Rabat i Casablanca i, a continuació, a escoles d'elit a França i, cada cop més, al Regne Unit

## Reformar el sistema judicial és un altre imperatiu si el Marroc de veritat es vol enfilar al tren del segle XXI.

i els Estats Units. El més gran pragmatisme propi de les maneres de pensar i gestionar anglosaxones és cada cop més evident en el Grup OCP i en altres bancs i empreses importants, però no ho és tant en l'Administració. Molts llicenciats marroquins opten per emprendre carreres internacionals perquè se senten massa coartats en el seu país natal. El punt clau, no obstant això, és que, en general, el nivell d'educació de la massa de marroquins segueix sent molt baix. Aquest repte és tan antic com la independència, però la falta de voluntat per afrontar-ne les conseqüències està sortint cara al país. Fa una generació, això importava menys però, a mesura que el Marroc comença a escalar en la cadena de valor, a obrir més la seva economia, a lluitar per conquerir nous mercats, està esdevenint un obstacle insalvable. Empreses com l'Attijariwafa Bank i el Tanger-Med necessiten especialistes molt qualificats que parlin anglès amb fluïdesa i, tot sovint, han de recórrer a estrangers per cobrir les seves necessitats. Per descomptat, molts llicenciats francesos estan desitjant treballar al Marroc atès que les oportunitats a França són més escasses.

Tanmateix, la necessitat d'un Pla Marshall en educació, o, si més no, d'un impuls important per millorar la formació de professors qualificats i oferir als marroquins del carrer una educació molt millor que fins ara està passant a ser més urgent que mai. L'educació de qualitat en els col·legis de primària i secundària i, per descomptat, en les universitats, en la majoria dels casos és privada i molt costosa. Res alimenta més el ressentiment popular que la visió de luxosos cotxes amb xofer recollint joves ben vestits a les portes de les escoles franceses.

## Modernitzar l'Estat

Després de la crisi financera del 1983, el rei Hassan va donar llum verda a la modernització de l'Estat. Articulat per funcionaris eminents com ara Azzedine Guessous, ministre de Comerç; Mohammed Berrada, ministre de Finances, i Abdellatif Jouahri, que va ocupar un seguit de càrrecs en el Govern i en el sector privat, el Marroc va ser conduït fins a finals del segle xx. El novembre del 1994, quan el món sencer semblava estar reunit en la conferència de Casablanca, que va aplegar, cara a cara, empreses israelianes i àrabs, el Marroc gaudia de l'aprovació universal. Sens dubte, el fet que la veïna Algèria estigués immersa en una guerra civil augmentava encara més el contrast regional. Tanmateix, vint anys després, l'Estat marroquí continua pesant massa, i els governs successius no han aconseguit oferir incentius seriosos per captar marroquins més joves amb formació.

Molts funcionaris tenen poca formació i estan mal pagats, una recepta segura per a la corrupció generalitzada. Una corrupció que també es deriva del que solament pot ser descrit com un sistema dual d'elaboració de lleis: aquestes són votades en el Parlament però els *décrets d'application* els promulga l'Administració, i les interpreta d'una manera que no sempre és fidel al seu esperit. L'*statut avancé* que la Unió Europea està negociant amb el Marroc hauria de constituir una solució, però hi ha resistència procedent, no solament de l'Administració del Regne, sinó també dels interessos de les empreses públiques i privades europees que pensen que poden manipular el sistema del Marroc en benefici propi.

No totes les institucions marroquines són exemples de mímica isomòrfica tal com s'ha descrit amb anterioritat, especialment el banc central, Bank Al-Maghrib, i l'Haut-Commissariat au Plan els informes dels quals toquen els punts febles de problemes reals. Tanmateix, el debat sobre qüestions econòmiques i estratègiques continua trobant-se, tot sovint, encotillat: un debat més públic sobre els problemes econòmics, socials i de comerç exterior reals als quals s'enfronta el Marroc segueix sent un requisit previ per a una modernització més ràpida. D'altra banda, el fet que la majoria dels acords de lliure comerç que el Marroc ha firmat amb països estrangers tenen resultats que van en perjudici de la indústria marroquina, en especial en el cas de la important indústria tèxtil, rarament es menciona.

De fet, algunes reformes semblen aconseguir exactament el contrari del que a priori s'havien proposat. La Direcció d'Inversions Estrangeres, al Ministeri de Finances, funcionava raonablement bé. Però aleshores el Govern va decidir establir-la com un organisme autònom, l'Agence Marocaine de Développement Economique, multiplicant per cinc les seves despeses de funcionament. Es van nomenar representants especials en les principals capitals europees, a un cost elevat, solament per ser revocats en el moment en què les ambaixades marroquines rebien les seves prerrogatives. En canvi, la Direcció original no estava *neutralitzada* —o el que és el mateix, abolida. Reformar el sistema judicial és un altre imperatiu si el Marroc de veritat es

vol enfilat al tren del segle XXI: un entorn jurídic arbitrari penalitza. En el front econòmic més ampli, el Govern ha promulgat algunes reformes necessàries com ara l'abolició dels ajuts al petroli i al gas —ajudat per la dràstica caiguda del preu del barril des de la tardor passada. Aquests ajuts, quan els preus eren alts, absorbien l'equivalent al 10% del PIB. Però cal fer més.

## Propiciar nous talents

Malgrat el seu èxit per atraure grans inversors estrangers, el Marroc no ha aconseguit tan bons resultats a l'hora d'ajudar-ne altres de més petits, i, per descomptat, les petites i mitjanes empreses nacionals, que reben ajut oficial tan sols si són suficientment grans com per garantir el seu accés als responsables clau dintre del Govern. Si no és així, s'han d'enfrontar a un laberint burocràtic de normativa i, tot sovint, de corrupció, especialment a escala local. Cal assenyalar que està emergint una nova raça de governant provincial, com ara Mohamed Hassad, actual ministre de l'Interior, que va exercir un paper fonamental com a governador de Marràqueix, durant el període 2001-2005, i de Tànger, els anys 2005-2012. Aquest tipus d'homes tenen molta més formació i interès en el desenvolupament econòmic que els seus predecessors. Tanmateix, encara hi ha massa funcionaris a escala local i regional que no tenen formació, especialment en afers econòmics, i fan poc per escoltar i ajudar els joves emprenedors del país, que perd així tot el talent emergent. Els joves directius comencen a instal·lar-se en nous sectors, però poc poden fer si no tenen capital ni bons contactes. Alguns acaben rendint-se i se'n van a l'estranger. Els líders marroquins han d'acabar amb les barreres de classe.

Amb massa freqüència, el Govern es refia d'informes elaborats per consultors externs com ara McKinsey, però aquestes persones no tenen cap mena de responsabilitat davant del poble marroquí ni davant del seu Parlament per allò que fan. La venda d'assessorament és un negoci lucratiu però no sempre va en el millor interès del client. I, de nou, cal que el Marroc es refii més dels seus propis fills i filles del que ha fet fins ara. Quan el Grup OCP convoca assessors externs, es troben amb els seus iguals, gent que pot entendre què volen i veure a través del garbuix dels arguments. No es pot trobar millor símbol de com de lluny ha arribat el Marroc que la revista trimestral *Economia*: la seva anàlisi d'assumpes i tendències socials, econòmiques i de gestió, es pot equiparar a les millors d'Occident.

La gestió econòmica del Marroc segueix sent més deficient del que seria desitjable. Si el país vol consolidar la seva aspiració d'esdevenir una potència econòmica regional, els seus líders han d'afrontar directament determinats problemes. L'elit administrativa té massa poder per al bé del país i massa dels seus membres segueixen sent reticents a mantenir debats oberts i acatar regles clares i transparents. Han segrestat part de l'agenda. No hi ha res que els espanti més que els joves emprenedors brillants. Però, a mesura que el Marroc confii més en el seu talent jove, les actituds modernes respecte a la governança s'arrelaran més i el progrés econòmic del Regne s'anirà consolidant.