

CONSEILLÈRE DE TROIS PREMIERS MINISTRES

Nezha Lahrichi témoigne d'une époque à cœur ouvert

ENTRETIEN RÉALISÉ PAR
HASSAN ALAOU

Nezha Lahrichi est une économiste connue. Elle est également la 1ère femme docteur en économie au Maroc. Professeur des sciences économiques à l'Université Hassan II, à Casablanca, à l'ISCAE et consultante, elle a été, pendant des années, Conseillère spéciale de trois Premiers ministres : Abderrahmane El Yousoufi, Driss Jettou et Abbas El Fassi. Entre l'enseignement et la réflexion sur les problématiques liées à cette discipline - l'énergie, la monnaie et la finance entre autres -, son parcours est riche voire exemplaire, en tant que femme. Elle a été PDG de la Smaex et présidente du CNCE (Conseil national du commerce extérieur). Nous publions son parcours à travers un entretien qui, bien évidemment, ne peut être exhaustif.

● **Maroc Diplomatique : Vous avez été conseillère de trois Premiers ministres et témoin d'une décennie importante de l'histoire politique récente du Maroc, quelle est votre lecture ?**

- NEZHA LAHRICHI : Effectivement, il s'agit d'une période déterminante, celle de la gestation, du déroulement et de l'accompagnement de l'alternance. J'ai rejoint la primature pour six mois, j'y suis restée 10 ans ! Une bonne illustration du temps politique et surtout, avec trois Premiers ministres et six gouvernements, une période d'observation suffisante de la dialectique tradition-modernité politique.

J'ai rejoint le gouvernement Filali en juillet 1994, juste après sa formation au mois de juin, c.-à-d. à un moment où le dialogue et la concertation avec la Koutla étaient en marche. Le fait historique qui mérite d'être rappelé est l'abstention de la Koutla lors du référendum de la Constitution en 1992 et surtout l'effervescence intellectuelle et les débats pertinents qui ont marqué l'après-campagne référendaire et qui d'ailleurs nourrissaient les négociations avec l'opposition relative à l'alternance. Le gouvernement Filali était alors un gouvernement de transition pour quelques mois. Il était question de former un gouvernement d'union nationale avant la fin de 1994. Il a fallu attendre mars 1998 pour la mise en place de l'alternance «consensuelle», le principe de l'alternance était accepté, mais le cheminement de sa mise en œuvre a été long. C'est pour dire que la période des gouvernements Filali a constitué une phase déterminante du processus politique engagé par feu Hassan II, un tournant historique après 40 ans de lutte, de crises, de ruptures, de scissions, de révoltes et près d'une décennie de négociation, l'opposition est arrivée au pouvoir représentée par son principal symbole, Abderrahmane Yousoufi, artisan de ce compromis historique.

● **Quelles sont les raisons qui ont amené l'opposition à accepter le principe de l'alternance ?**

- La situation économique était en constante détérioration. Début des années 90, c'est la sortie du Programme d'ajustement structurel avec toutes ses implications sur le plan social. À cela, il faut ajouter l'exode rural suite à la sécheresse récurrente, une situation qui s'est traduite par les pressions des organisations internationales pour mener des réformes structurelles. Tout appelait donc à ce que les deux partis se rejoignent, mais la Koutla considérait que le minimum

pour participer au gouvernement n'était pas acquis. En août 1995, il a fallu un signal de feu Hassan II, soit l'élection au suffrage direct de tous les membres de la Chambre des représentants pour que l'opposition reprenne l'initiative, et ce, en présentant en avril 1996 un memorandum des réformes constitutionnelles et politiques, entre-temps la situation économique et sociale s'est détériorée et a trouvé son expression dans le fameux rapport de la Banque mondiale publié en 1995 qui pointe du doigt l'insuffisance des réformes structurelles, le problème de la gouvernance et l'opacité de la bureaucratie. C'est dans ce contexte qu'il faut inscrire la campagne d'assainissement, un des traits marquants des gouvernements Filali, car il y en a eu trois : le premier n'a duré que 8 mois, de juin 1994 à janvier 1995, le second a été le plus long, deux années et demie, de janvier 1995 à août 1997, et le troisième d'août 1997 au 14 février 1998 soit 7 mois.

● **À propos de la campagne d'assainissement, quelle est votre lecture ?**

- Je commencerai par souligner le comportement du Premier ministre et son refus de l'arbitraire et de l'injustice lors de la campagne d'assainissement, un épisode tumultueux de l'histoire du pays, une page douloureuse que j'ai vécue avec une grande inquiétude. Après la première phase d'arrestations, Driss Basri avait préparé un projet de circulaire qui allait être fatal pour l'économie du pays, il visait le recouvrement des arriérés d'impôts par toutes les voies, y compris la contrainte par corps. J'en ai informé le Premier ministre qui est intervenu pour empêcher sa publication, un élément qui a contribué à arrêter le processus de la campagne d'assainissement à propos de laquelle les arguments des politologues sont multiples. Pour certains, il fallait que les gouvernants échappent aux accusations de complicité avec les milieux d'affaires suite aux pressions des organisations internationales en matière de bonne gouvernance, pour d'autres, il s'agissait de sanctionner le monde des affaires qui n'a pas joué son rôle historique de promotion de la croissance en investissant, en produisant, en créant des emplois, et ce, sans fraude fiscale, sans contrebande et sans corruption. C'est l'État qui a enfanté la bourgeoisie et partant celle-ci doit non seulement bien jouer son rôle économique, mais éviter d'avoir des velléités d'indépendance et d'avoir une posture d'acteur politique en mesure de constituer un contre-pouvoir. L'essentiel est que cet épisode s'est soldé par un gentlemen's agreement qui prévoit des mesures pour une normalisation de la vie économique.

● **Revenons à l'alternance, quelle signification donner à sa qualification de «consensuelle» ?**

- La monarchie constitutionnelle démocratique et sociale est inscrite dans la Constitution de 1962 sauf que c'est un horizon après des étapes à franchir par la société marocaine et toutes ses composantes : partis politiques, associations, presse, administration, etc. : l'alternance est un accord négocié avec l'opposition, négocier les domaines sujets à délégation, le partage des responsabilités de l'action publique entre la monarchie et la classe politique. Consensuelle parce qu'il y a un cadre préétabli dans lequel se place la délégation d'une partie du pouvoir, c'est une sorte de cohabitation à la marocaine comme dirait Abdellah Laroui. En outre, la délégation de pouvoir était à répartir entre plusieurs partis. De ce fait, la formation du gouvernement a été une équation difficile à



Nezha Lahrichi.

résoudre, d'où le gouvernement pléthorique constitué par Abderrahmane Yousoufi de 43 ministres issus de 7 partis. Une équation complexe en plus du défi de concilier promesses sociales et contraintes budgétaires, une équation partiellement résolue avec le resserrement des postes ministériels lors du changement de gouvernement intervenu à mi-mandat, en septembre 2000. Le gouvernement Yousoufi II est caractérisé par la réduction de 43 à 33 ministres, mais surtout sans Driss Basri limogé en novembre 1999. Cette formation est aussi caractérisée par l'arrivée de Abbas El Fassi qui prend en charge le volet social : emploi, formation professionnelle, développement social et solidarité. Mais le plus important est de préciser que ce gouvernement a été formé une année après l'intronisation de Sa Majesté le Roi Mohammed VI : un nouveau dynamisme est donc insufflé au gouvernement Yousoufi II qui porte davantage les valeurs de la réforme.

● **Après les élections de 2002, l'USFP est resté au gouvernement, mais en renonçant à la primature. Peut-on parler d'une remise en cause de l'expérience d'alternance ?**

- Effectivement, un second tournant historique s'est produit en septembre 2002. Lors des élections législatives, les deux partis majoritaires arrivent avec des scores très proches : 50 sièges pour l'USFP et 48 pour l'Istiqlal, d'où une lutte entre les deux partis pour la primature qui a produit un Premier ministre dit technocrate, Driss Jettou, qui, en fait, a agi en vrai politique et dont la nomination avait suscité un grand débat : la première thèse considère que c'est une entorse à la méthodologie démocratique qui veut que le chef du gouvernement soit issu du parti ayant obtenu le plus grand nombre de sièges au Parlement. La seconde soutient qu'il s'agit d'un choix guidé par l'urgence économique et sociale. Le gouvernement Yousoufi ayant lancé des chantiers et ouvert des pistes, il fallait accélérer le rythme d'exécution sachant que le rythme des réformes est aussi important que les réformes elles-mêmes. La nomination de Jettou a fait resurgir le vieux débat de la relation entre démocratie et développement économique et social : la démocratie est-elle un impératif préalable au développement ou l'inverse ? le développement permet-il d'avoir une société mûre pour la démocratie ? Il est évident que chaque postulat a ses partisans et ses arguments, mais la tendance va vers la complémentarité des deux : pour se consolider, la démocratie doit trouver son prolongement dans des mesures économiques et sociales

et réciproquement, les politiques de développement ont besoin pour être mises en œuvre d'être validées par la participation démocratique. Le plus important est de souligner l'importance que revêt une redistribution des richesses aussi bien pour la démocratie que pour le développement économique et de garder à l'esprit que le débat démocratie-libéralisation économique ne doit pas occulter le débat sur le développement économique et social toujours à l'ordre du jour.

Driss Jettou a reconduit l'alternance sans Yousoufi, mais avec l'aide de Yousoufi qui a accepté la participation de l'USFP au gouvernement Jettou. Un gouvernement de coalition est formé en novembre 2002 après un mois et demi de négociation, un gouvernement qui envoie un message de renouvellement des générations, mais pas encore de féminisation. Il a fallu attendre le gouvernement d'Abbas El Fassi en 2007 pour avoir sept femmes ministres et secrétaires d'État sans qu'aucune ne soit affiliée à l'USFP dont la débâcle ne justifie pas l'entorse à son caractère «progressiste». Entre-temps, le 8 juin 2004, un remaniement ministériel est opéré. Le 2ème gouvernement Jettou est caractérisé par un resserrement avec 9 ministres sortants.

Il s'agit donc de trois contextes spécifiques : phases de préparation de l'alternance, de son déroulement et de son accompagnement marquées par des styles différents des trois Premiers ministres.

● **Dans quelle mesure peut-on dire que le contexte et les circonstances déterminent un style de gouvernement ? Si les styles différents, quelle en est votre appréciation ?**

- Pour contextualiser, je dirai qu'avec Abdellatif Filali, le rôle consistait à faire aboutir le processus engagé en 1992 et faire participer l'opposition au gouvernement à la fin de l'année 1994. En outre, le gouvernement Filali qui devait gérer la transition politique pendant six mois s'est vu investi de la gestion de questions économiques urgentes. Parmi les chantiers qui ont marqué cette période et qui constituaient une réponse aux difficultés économiques, je citerai les privatisations et les télécommunications. En effet, 52 entreprises publiques ont été privatisées et la réforme du secteur des télécommunications a été achevée sur le plan institutionnel et juridique. Deux illustrations de la capacité d'arbitrage du Premier ministre pour clore des dossiers économiques stratégiques. Homme de conviction, il voulait concrétiser un niveau de modernisation économique pour pouvoir donner un contenu concret à l'alternance politique. ➔

Le gouvernement Yousoufi ayant lancé des chantiers et ouvert des pistes, il fallait accélérer le rythme d'exécution sachant que le rythme des réformes est aussi important que les réformes elles-mêmes. La nomination de Jettou a fait resurgir le vieux débat de la relation entre démocratie et développement économique et social : la démocratie est-elle un impératif préalable au développement ou l'inverse ? le développement permet-il d'avoir une société mûre pour la démocratie ?



J'ai rejoint la primature pour six mois, j'y suis restée 10 ans !

Plus le niveau d'éducation est élevé, plus les citoyens disposent de capacités intellectuelles qui leur permettent de rationaliser les perceptions erronées issues des émotions. C'est pour dire que les symboles les plus forts ne relèvent pas des théories de la croissance économique ! Un constat qui ne doit pas faire oublier que les enjeux restent fondamentalement économiques créant des articulations entre politique et économie.

➔ C'était l'homme de la situation avec un profil adapté aux questions de l'heure, un homme du sérail, un homme d'apaisement, tempéré, pacifique, des qualités nourries par l'épaisseur de son vécu et en même temps un démocrate qui manie avec finesse tout l'art de la diplomatie, c.-à-d. qu'il était acquis à la culture de l'écoute, du dialogue et de solutions où aucune partie ne se sent perdante. Son sens de la démocratie peut être illustré par la profondeur de son féminisme. Lorsqu'il a décrit à son entourage le profil du conseiller économiste qu'il souhaitait recruter, la réponse a été : «il y a une personne, mais c'est une femme», il a répondu comment osez-vous dire mais c'est une femme ? Je veux la voir ! Le second fait a été la présence, dès le début de la décennie 90, de huit femmes dans son cabinet au ministère des Affaires étrangères et le troisième, et non le moins important, a été la nomination, pour la première fois, de quatre femmes ministres dans son troisième gouvernement.

● **Un fait étonnant : en écrivant ses mémoires, il a passé sous silence tout le travail effectué pour l'aboutissement de l'alternance. Est-ce la preuve de sa légendaire discrétion ? Ou est-ce que sa passion pour la diplomatie qu'il a exercée pendant de longues années a pris le dessus sur le vécu d'une période de fortes turbulences certes, mais charnière de notre histoire contemporaine ?**

- Concernant Abderrahmane Youssoufi, je crois que le personnage est la combinaison de deux éléments : il y a les circonstances historiques, car il faut un contexte, des épreuves et des combats pour faire émerger un dirigeant historique, mais il y a surtout sa détermination, pour ne pas dire son obsession, à réussir l'alternance et ouvrir la voie à la transition démocratique. Il est doué d'une ténacité à toute épreuve, mais une ténacité dans la sérénité, de là découle son style nourri par son intelligence politique : pas de ruptures, pas de recherche de résultats immédiats. Sa démarche consistait à privilégier les mesures susceptibles de produire du consensus et à esquiver les conflits. Bref, donner du temps au temps, car son ambition s'inscrivait dans le long terme, une transition qui prépare au changement. Un homme consensuel pour une transition consensuelle, seule façon de gagner la confiance variable, clé du succès de l'expérience. Derrière son style, il y a les qualités d'un homme que chacun lui reconnaît : au-delà de sa probité, de son intégrité et de sa rigueur morale, il y a sa discrétion, sa courtoisie et sa simplicité, un calme et un sang-froid légendaires. Un homme secret et donc silencieux, une tombe dit-on ! Et quand il parle, il mesure ce qu'il dit. À cela, il faut ajouter son patriotisme et sa loyauté, lesquels combinés à son sens de l'histoire expliquent son sens de la respon-

sabilité et sa lucidité. Le défunt roi l'avait qualifié à l'occasion de la présentation du 1er gouvernement d'alternance de «nationaliste et pragmatique».

Permettez de préciser que de nombreux observateurs considèrent que la mission du gouvernement d'alternance était éminemment politique, c'est évident, mais pas seulement ; ce n'est pas le lieu pour faire le bilan socioéconomique, car de nombreux chantiers ont été ouverts alors que l'alternance tant attendue, tant souhaitée était chargée de tous les espoirs, mais il est possible pour souligner sa modernité à travers des apports qualitatifs :

1- il a institutionnalisé le droit d'inventaire dans la mesure où des bilans de l'action gouvernementale étaient régulièrement présentés au Parlement.

2- il a impulsé le devoir de mémoire en hissant sur les murs de la primature les portraits de tous les Premiers ministres depuis l'indépendance, lesquels ont assisté à une cérémonie organisée à cet effet et où les défunts étaient représentés par leurs enfants.

3- il a permis l'instauration de la tradition d'un élément important de la transparence budgétaire, et ce, grâce au binôme Youssoufi-Oualalou qui a bien fonctionné. Il s'agit de l'accompagnement du projet de la loi des Finances par de nombreux rapports et documents annexes : rapport économique et financier, rapport sur les dépenses fiscales, rapport sur les établissements et entreprises publics, sur les comptes spéciaux du Trésor, budget genre, etc. C'est une avancée qui mérite d'être soulignée au-delà du bilan positif du ministre des Finances, connu et reconnu qui s'articule autour des réformes et des mesures qui ont permis à notre pays de bénéficier d'une stabilité macroéconomique pendant plusieurs années. C'est pour dire qu'ont été posés les premiers jalons d'une démocratie constitutionnelle afin que le Parlement joue pleinement son rôle.

Pour conclure, je dirai qu'en tant que Premier ministre, il n'a pas bénéficié du soutien de tous ceux qui n'ont pas compris le sens de l'histoire, mais l'histoire finira par rendre justice à son abnégation et son éthique, tel est le destin des grands hommes ! La diffusion du documentaire pour la 1ère fois par la chaîne 2M, le 1er mars 2015, alors que le film a été tourné en 2002 «Il était une fois Abderrahmane Youssoufi» est un signe, la politique est affaire de signe comme chacun sait !

Quant à Driss Jettou, il s'est construit une solide réputation de gestionnaire, compte tenu des nombreux postes qu'il a occupés et en même temps en tant que ministre de l'Intérieur. Il a été l'artisan des élections de 2002, les premières législatives jugées propres et transparentes sans oublier de rappeler le rôle qu'il avait joué lors de la campagne d'assainissement en 1996 en

s'opposant à feu Driss Basri, autant d'éléments qui font qu'il inspire la confiance des politiques et des milieux d'affaires nationaux et étrangers.

Il n'est pas un technocrate, il est bel et bien un homme politique sans qu'il soit affilié à un parti politique, il se caractérise donc par une indépendance d'esprit qui conforte ses qualités qui lui sont reconnues : homme de dialogue et donc d'écoute, patient et consensuel, pragmatique, discret, affable et humble. Je me permets de mettre l'accent sur sa grande capacité de travail, son bon sens et sa démarche méthodique et spécifique qui expliquent son efficacité, car le bilan du gouvernement est considéré comme positif.

Un mot de sa méthode : s'entourer d'un noyau dur constitué d'un nombre restreint de ministres choisis pour leurs compétences et sur lesquels il s'appuie pour avancer, une démarche qui d'ailleurs s'inspire de celle de feu Adellatif Filali où Jettou faisait partie de sa garde rapprochée. Sa méthode découle également de sa bonne connaissance de l'appareil administratif grâce à son expérience. Par exemple, il s'adressait directement aux directeurs des administrations et aux responsables des grands établissements publics. Autrement dit, il manageait lui-même les questions qu'il juge stratégiques et quand il reçoit des fiches de ses collaborateurs, il les étudie, les annoté, tient des réunions, réoriente l'analyse jusqu'au moment où il est convaincu que son arbitrage a mûri. À ce niveau, on retrouve le troisième élément de sa méthode dans la mesure où il hiérarchise ses priorités et se consacre aux dossiers un par un qu'il traite jusqu'à leur aboutissement, jusqu'à ce que mort s'ensuive comme je disais à mes collègues sous pression d'un dossier ! Il arbitre, il tranche, mais en connaissance de cause doublé de son bon sens, un bon sens décidé !

En définitive, il est possible de dégager des traits communs malgré la spécificité des contextes historiques : discrétion et donc absence d'attitudes ostentatoires, sens de la diplomatie, grande humilité, autant de caractéristiques qu'impose le poids d'une responsabilité complexe et donc stimulante, mais qui reste malgré tout lourde à porter et donc anxiogène.

Pour conclure, le défi à relever reste la gestion de la dialectique tradition-modernité politique, une modernité institutionnelle qui préserve la légitimité historique, la synthèse entre tradition et modernité est en train d'acquiescer un sens fondamental avec la nouvelle Constitution à condition que son esprit soit bien assimilé et qu'elle soit appliquée.

Vous avez évoqué le rôle du Parlement, quelle est votre appréciation de l'institution suite à votre expérience que vous avez écourtée en démissionnant ?

En fait, j'y ai passé une année et j'ai démissionné pour incompatibilité avec ma

fonction de PDG de la Smaex, une courte expérience qui m'a permis de constater qu'il y a un problème de reconnaissance du travail parlementaire lié au manque de connaissance de cette institution : que fait le Parlement ? Quel est son rôle ? Comment il fonctionne ? Il est normal qu'il y ait de l'indifférence à l'égard d'un système qui n'est pas compris. Le travail parlementaire est souvent associé au débat relatif à la loi de Finances avec une focalisation quasi exclusive sur le débat fiscal, mais le rôle du Parlement va au-delà, c'est une machine à faire des lois, c.-à-d. établir des règles auxquelles nous devons obéir sous peine de sanctions, des règles qui concernent le fonctionnement de l'économie et l'organisation de la société. Il convient alors de mettre en évidence l'importance du pouvoir d'influence du Parlement, et plus ce pouvoir augmente, plus la machine à faire des lois devient une machine démocratique qui consommera encore plus de temps et d'énergie, car il faut admettre qu'à partir du moment où on décide de donner de l'importance à l'avis des citoyens dans la décision publique, il faut prendre le temps de la discussion, des échanges de points de vue, d'opinions et d'arguments. La lenteur du travail parlementaire souvent critiquée est inhérente à ses missions et fait partie de son ADN. Elle peut certes être atténuée, mais pas supprimée. Pour rester au niveau de l'analyse de l'exécutif, je n'en dirai pas plus même si les bonnes questions ne se satisfont pas de réponses rapides.

● **Que pensez-vous du gouvernement actuel et du style de Benkirane ?**

- Il y a deux attitudes en matière de témoignage : témoigner au moment des événements ou d'une façon rétrospective. J'ai une préférence pour la seconde, c.-à-d. après décantation. Cependant, la question qui interpelle est que l'action de ce gouvernement se passe à un moment où le Maroc s'inscrit de plus en plus dans la révolution du numérique qui bouleverse le fonctionnement des États et modifie les rapports de pouvoir : quel est le pouvoir du citoyen à l'ère du numérique ? Comment cerner ou faire face à la nouvelle exigence démocratique du 21ème siècle ? Les réseaux sociaux et les médias interactifs ont manifesté un réel intérêt pour les élections communales et régionales impliquant une participation politique stimulante. Internet apparaît ainsi comme un instrument de repolitisation et de remobilisation des citoyens sauf qu'internet est politique et profite aux plus doués qui savent l'utiliser pour véhiculer leurs projets et leurs valeurs, un atout contrebalancé cependant par la possibilité pour le citoyen de contester sur le Net toute forme d'autorité ou de démagogie : les stratégies offensives impliquent nécessairement des tactiques défensives. Malgré l'importance croissante d'internet, la télévision et la radio restent les sources d'information jugées les plus fiables. Il est admis que les médias structurent l'opinion publique, mais jusqu'où va le pouvoir des réseaux sociaux au Maroc comme ailleurs ? La réponse à cette question ouvre le champ complexe du processus de construction de l'opinion publique à l'ère du numérique, où le téléphone portable permet d'être constamment en réseau. Un champ d'analyse avec une question centrale de la relation pouvoir/communication dans la société de communication où les contenus et les programmes ne sont pas l'essentiel et où la communication est érigée en valeur et en clé de succès. Il en résulte des comportements émotionnels qui sont considérés comme des éléments déterminants du processus de la prise de décision et de la façon dont la politique construit le sens. Les messages à contenus émotionnels ont un impact qui dépend du contexte de leur réception. Plus le niveau d'éducation est élevé, plus les citoyens disposent de capacités intellectuelles qui leur permettent de rationaliser les perceptions erronées issues des émotions. C'est pour dire que les symboles les plus forts ne relèvent pas des théories de la croissance économique ! Un constat qui ne doit pas faire oublier que les enjeux restent fondamentalement économiques créant des articulations entre politique et économie. ■