



La voix de la jeunesse

**Leçons à tirer du Covid-19 pour le nouveau
modèle de développement du Maroc**

Mai 2020



Avant-propos

Dans un article paru dans le numéro de printemps de la revue Politique internationale, l'économiste français Dominique Strauss-Kahn considère que la crise du COVID-19 est profondément multidimensionnelle.

Une crise de l'être : « *son caractère hautement symbolique heurte et choque une population mondiale qui avait presque oublié le risque infectieux [...]* »,

Une crise de l'avoir : « *Cette récession ne ressemble que très partiellement à celles que nous avons connues parce qu'elle mêle un choc sur l'offre et un autre sur la demande [...]* », et

Une crise du pouvoir : « *Crise de la souveraineté, elle tient à l'autonomie des États dans un monde où les institutions multilatérales peinent à organiser les prises de décisions nécessaires à l'échelle globale [...]* ».

Le Maroc n'est pas épargné par les conséquences bouleversantes de cette crise qui est venue révéler des défaillances structurelles : déficit en termes de ressources humaines, infrastructures et R&D dans le secteur de la santé, niveau de pauvreté en l'absence d'une généralisation des régimes de prévoyance sociale. Pire encore, la forte dépendance de l'économie nationale vis-à-vis de l'extérieur ; en effet, les prémices d'un mouvement de relocalisations par les pays développés mettent le Maroc devant l'impératif de remettre en question ses choix économiques et ses priorités industrielles.

Ainsi, bien qu'elle soit une épreuve difficile, la crise de la pandémie du COVID-19 est l'occasion de tirer des leçons pour la refonte de notre modèle de développement. Nous proposons de réinventer notre contrat social (i) de mettre l'humain au centre des préoccupations (ii) et d'élaborer un nouveau modèle économique basé sur une ouverture raisonnée et un tissu industriel compétitif (iii).

Cette contribution est publiée dans *La voix de la jeunesse*, tribune d'Al Mountada dédiée aux jeunes, dirigeants et acteurs du changement en devenir. Elle a été élaborée par :

Nizar Zehhaf

Etudiant en Master 1 - ISCAE
Membre du bureau d'Al Mountada

Tel: 06.16.60.35.69

Email: nzehhaf_ger21@iscaextra.net

Reda El Fakir

Lauréat du groupe ISCAE
Chercheur en économie et gestion
Membre du bureau d'Al Mountada

Tel: 06.63.75.14.03

Email: Reda.elfakir@outlook.com



Réinventons notre contrat social

1. De la cohésion sociale

Les citoyens marocains ont répondu favorablement à l'appel de contribution au fonds de gestion de la pandémie du COVID-19 par le souverain ; des personnes morales publiques et privées, les acteurs de la société civile, les personnes physiques ont toutes permis à l'Etat de lever près de 30 milliards de dirhams en deux semaines.

Ce fonds a pour objectif, entre autres, la mise à niveau des infrastructures sanitaires en place, l'appui financier aux entreprises en difficulté et à leurs salariés en arrêt d'activité, et encore, le soutien des acteurs du secteur informel. Mieux encore, l'Etat a procédé à la distribution des revenus d'assistance à travers des transferts monétaires directs aux ménages ayant perdu leurs emplois à cause de la crise actuelle. Ceci montre que la cohésion sociale est une condition nécessaire pour mettre en œuvre une vision commune et œuvrer pour de grands projets.

Ainsi, cette cohésion sociale ne doit en aucun cas être une parenthèse dans un contexte historique difficile mais une règle fondamentale dans toutes les actions entreprises dans notre pays. En effet, il ne faut pas que nous soyons simplement animés par la peur du covid-19 pour se serrer les coudes et agir ensemble, il faut que tous les marocains adhèrent à l'effort de développement dans un schéma d'engrenage où chaque partie est indispensable à l'aboutissement du processus. Le covid-19 n'est qu'une crise éphémère face aux véritables défis de notre royaume ; en premier chef, un développement qui profite à tous et à toutes sur le même pied d'égalité.

2. De la responsabilité

Création d'un fonds de gestion de la pandémie, doublement des capacités d'accueil en lits de réanimation au sein des hôpitaux publics et construction de nouveaux hôpitaux militaires en quelques semaines, appui financier aux entreprises et aux citoyens, communication transparente quant à l'évolution de la pandémie, ... sont autant d'actions qui dénotent de l'esprit de responsabilité de l'Etat, et des citoyens.

C'est dans ce contexte particulièrement difficile que nous avons pu constater la réponse d'un Etat Responsable, institutionnel et organisé, en mesure de prendre les bonnes décisions aux bons moments, de maîtriser les différentes crises et de protéger ses citoyens contre un risque d'ampleur mondiale.

Il est, par voie de conséquence, primordial de faire de la responsabilité une valeur centrale de notre société et de nos relations les uns vis-à-vis des autres. En allant de pair avec une vision claire et une volonté commune, la prise de responsabilité par les citoyens, par les institutions de l'Etat et par toutes les composantes de la société est à même d'accélérer l'achèvement des objectifs de développement.



3. Du rétablissement de la confiance

La réussite de toute relation humaine repose sur la confiance ; ce constat s'applique aussi aux relations Etat-Citoyens. Le manque de confiance dans les institutions publiques nous a fait perdre beaucoup de temps, d'énergie et de ressources. Le rétablissement progressif de la confiance est une condition sine qua non pour la mise en place d'un projet de société marocain qui répond aux aspirations des marocains.

La consolidation de la présence d'un Etat responsable garant des droits et de justice, pourraient capitaliser sur le pragmatisme ressenti suite aux mesures prises pour lutter contre le Covid-19, et surtout sur la renaissance de nos valeurs de citoyenneté, de civisme et de solidarité.

En effet, les liens de la confiance ont commencé à être tissés de nouveau entre l'Etat et les citoyens quand celui-là a répondu aux faims de ceux-ci d'être considérés au centre de toutes les décisions, quand l'Etat a incarné les valeurs qui font la marocanité de tout un chacun : l'altruisme, la solidarité, le civisme et la citoyenneté entre autres. L'Etat ne doit pas, à la fin de l'épreuve actuelle, s'affranchir de son union sacrée avec ses citoyens. Il est appelé à la nourrir par la passion de l'égalité, de l'épanouissement et du bien-être des citoyens.



L'humain d'abord

1. Faisons de l'éducation et la santé nos vrais facteurs clés de succès

L'école est la pièce maîtresse dans le Maroc que nous voudrions construire de nos mains car les élèves d'aujourd'hui sont les citoyens et les responsables de demain. L'enseignement qui leur est destiné aujourd'hui fait l'ossature de leurs réflexions quand ils seront aux commandes.

De cette façon, si ces étudiants ont tous été formés dans les mêmes écoles et avec les mêmes programmes, ils seront capables de défendre d'une manière acharnée l'égalité des chances et la mobilité sociale qui pourrait en découler. D'où l'importance aujourd'hui d'une école qui représente au-delà du simple espace d'apprentissage, un espace où les valeurs de notre société sont enseignées au même titre que les valeurs universelles de notre humanité, un espace où l'exercice de citoyenneté demeure une partie intrinsèque à l'élaboration des programmes scolaires et enfin un lieu d'épanouissement et de culture.

La crise actuelle n'est pas sans nous rappeler l'importance de l'évolution de notre système éducatif vers l'enseignement d'aptitudes extra-techniques ; les soft skills se sont avérés indispensables pour la réussite de l'enseignement à distance. D'ailleurs, celui-ci devrait être développé en permanence pour qu'il soit accessible aux étudiants de toutes les catégories sociales. Le recrutement et la formation des enseignants devraient tenir compte de cette mutation en cours d'autant que l'amélioration de la qualité de l'enseignement ne peut être opérée sans des ressources humaines (enseignants, staffs pédagogiques, éditeurs, ...) de haut niveau.

Le deuxième pilier qui ferait l'équité de notre modèle socio-économique est la santé ; un investissement massif dans les infrastructures médicales, une formation pointue et efficace au personnel médical ainsi que la sensibilisation permanente des citoyens contre des maladies comme le cancer sont entre autres des mesures qu'il conviendrait de mettre en place rapidement.

La généralisation des systèmes de prévoyance sociale par le ciblage des bénéficiaires viendrait compléter le tableau de protection des plus démunis.

Ce n'est que sur cette base que tout citoyen peut se projeter, et être confiant en son avenir, et en celui de ses enfants.

2. Libérons les énergies

La lutte contre la pandémie du COVID-19 nous a montré à quel point un citoyen instruit et discipliné pourrait complètement changer la donne. C'est pour cela que notre modèle de développement à venir devrait œuvrer pour la centralité de l'Humain ; un Homme épanoui qui se sent valorisé par les politiques publiques mises en place par ceux qui le gouvernent est systématiquement un Homme convaincu par le projet de société en marche et un citoyen qui participe activement à l'effort du développement.



D'autre part, les initiatives des acteurs du monde universitaire, de la société civile et du tissu productif nous ont clairement montré que l'Etat ne devrait pas être un goulet d'étranglement mais un facilitateur de la mutualisation des efforts de toutes les parties prenantes dans le rêve du développement. En effet, la libération des énergies passe inévitablement par un changement d'approche de sorte à *permettre d'abord* moyennant des cahiers des charges élaborées minutieusement et *contrôler, voire légiférer ensuite*.

Par conséquent, le citoyen marocain serait capable de prendre des initiatives plus librement et les bases d'une innovation transversales ayant des externalités positives à plus d'un égard seraient jetées.

3. Servons le citoyen par la dynamisation de la dématérialisation

Si l'Etat a été convaincu, dans le contexte du coronavirus, de l'importance d'accélérer la dématérialisation dans le but d'un aboutissement plus rapide et efficace des procédures, il n'en demeure pas moins que ces raisons restent valables même en dehors dudit contexte.

Selon l'ANRT, 75,7% des marocains disposent d'un smartphone et 74% ont accès à l'internet mobile. Force est de constater que la mutation numérique du monde n'a pas épargné le Maroc. D'ailleurs, l'indemnisation des franges fragiles de la population marocaine bénéficiant ou non du RAMED a pris en compte cet état de fait ; en moins de deux semaines, le processus d'indemnisation est rendu opérationnel et nombreuses sont les familles qui saluent haut et fort l'efficacité de l'Etat.

D'où la nécessité accrue d'une stratégie digitale hautement efficace et faisant l'objet d'une intégration sectorielle forte avec l'implication de tous les acteurs du secteur public, privé, du monde universitaire et de la société civile. A cet effet, l'Etat pourrait encourager, dans un esprit de libération des énergies, le financement des projets d'innovation par les entreprises en partenariat avec les universités et/ou les acteurs susmentionnés à travers des incitations fiscales élargies à condition de répondre aux exigences d'un cahier des charges arrêté par les départements de tutelle. Un investissement massif dans ce chantier propulserait le Maroc vers un autre sentier du développement vue la dynamique entrepreneuriale qui en découlerait et les synergies qui auraient lieu grâce à la proximité entre le monde universitaire et les autres acteurs.

Prémices du nouveau modèle de développement économique

1. Une ouverture raisonnée dans le cadre d'une mondialisation en redéfinition

Les difficultés d'importation suite à l'arrêt brutal de la production partout dans le monde a remis au goût du jour l'importance capitale que nous devrions accorder au développement d'un tissu productif national à même de combler nos différents besoins.

Il s'avère que notre dépendance vis-à-vis de l'importation d'un bon nombre de produits fragilise notre économie et nous rend plus vulnérables aux chocs extérieurs. Il faudrait ainsi protéger nos entreprises nationales et les inciter à produire des produits hautement compétitifs pour que nous soyons à même de renégocier des accords de libre-échange où notre situation demeure déficitaire.

Cette ouverture mesurée devrait impérativement inclure une forte intégration régionale du fait que l'Afrique est amenée à jouer un rôle de premier plan dans l'économie mondiale à long terme. De plus, étant un gisement de croissance future, l'Afrique présente plusieurs opportunités d'investissement et d'expansion pour nos entreprises nationales qui pourrait atteindre de ce fait une certaine taille critique et une plus grande résilience quant aux difficultés liées à l'export.

Il serait également intéressant d'opter pour un protectionnisme éducateur pour certaines branches d'activité industrielles, sur lesquelles il existe un potentiel et des atouts, de manière temporaire, tout en mettant en place les verrous nécessaires pour ne pas tomber dans l'autre travers qu'est la rente.

2. De nouvelles priorités pour notre industrie

L'industrialisation de l'économie Marocaine accompagnée d'une ouverture raisonnée paraît indispensable ; dans le cadre de la solidarité nationale et du patriotisme économique, les opérateurs nationaux se doivent d'opter pour cette stratégie de souveraineté et d'indépendance. Les efforts devraient se mobiliser afin de capitaliser sur les retombées des différents plans d'industrialisation qu'a réalisés le Maroc, donnant naissance à des secteurs compétitifs comme l'automobile, pour monter en chaîne de valeur, assurer le transfert du savoir et l'intégration du tissu économique local qui profiterait des incitations économiques offertes par l'Etat, notamment aux investissements en R&D, voire la préférence nationale ou (la préférence à l'emploi national tout du moins) dans les investissements publics.

La perturbation des chaînes de valeur mondiales déclenche un grand débat sur les relocalisations qui pourraient avoir lieu suite à la crise du COVID-19. Les grands groupes industriels mondiaux s'appêtent à réviser leurs stratégies de chaînes de valeur, le dilemme d'arbitrage entre une augmentation significative des coûts et une exposition fortement nuisible aux externalités négatives d'une crise majeure comme celle du COVID-19 façonne désormais les orientations des industriels mondiaux. Etant donnée la proximité du Maroc avec

l'Europe, le Maroc pourrait bénéficier de cette dynamique. En revanche, nous devons y aller avec une vitesse plus conséquente.

Notre prochaine stratégie industrielle devrait concilier entre perdurer l'attrait des IDE avec une plus grande focalisation sur les branches et filières à plus grande valeur ajoutée et un transfert de savoir-faire faisant l'objet d'une contractualisation, et une politique d'industrialisation par substitution aux importations.

A cet égard, Le Covid-19 devrait nous interpeller quant à l'urgence de mettre en place un plan industriel sanitaire permettant la production des produits nouvellement considérés comme stratégiques et vitaux pour un Etat. Il s'agit des masques chirurgicaux et des gels hydro alcooliques, des respirateurs, les kits de dépistage mais aussi des tests sérologiques, ... Cette réorientation industrielle semble nécessaire. A long terme, ce secteur pourrait contribuer à la croissance économique et à la création des emplois stables si les conditions de son émergence sont créées.

3. Pour une plus grande diversité de notre tissu productif

L'orientation du Maroc vers de nouveaux secteurs notamment ceux relevant du numérique et de l'économie du savoir ne doit pas tarder. Pour cela, il ne faut pas simplement compter sur l'investissement matériel de l'Etat mais sur d'autres paramètres à l'instar du capital immatériel et une offre diversifiée d'accompagnement et de financement des TPE et des PME et en particulier les start-up innovantes. L'objectif en est la création à terme d'entreprises nationales de grande de taille capables d'innover, de créer massivement des emplois et de proposer une offre exportatrice importante. Ceci ne peut se faire qu'en opérant trois grands changements majeurs au niveau des canaux de financement mis à la disposition des entreprises nationales et en renforçant la régionalisation. La problématique de financement devrait être la résultante de l'élargissement du rôle de la Banque Centrale afin d'opérer la relance escomptée par notre économie et jeter les bases d'une souveraineté économique plus ample dans le cadre de notre futur modèle de développement :

a. Rationaliser l'injection massive des liquidités pour améliorer la performance du tissu productif national

En plus de garantir la stabilité des prix, la Banque Centrale devrait avoir comme rôle de promouvoir la croissance et soutenir le développement économique. Parler de relance à court terme tout en garantissant la souveraineté économique du royaume passerait essentiellement par une intervention plus importante de Bank Al Maghrib dans l'objectif de faire de la monnaie un instrument au service des objectifs de développement.

Ouvrir les vannes de liquidités ne devrait pas être quasi exclusivement au profit des ménages comme il a été le cas ces dernières années grâce à la réduction tendancielle du taux directeur mais il serait du ressort de l'Etat d'orienter ces liquidités vers le tissu productif. Dans ce sens, l'augmentation de la commande publique et l'instauration des règles de discrimination positive au profit des TPME dans l'accès à cette commande en plus l'appui de l'Etat à des

secteurs productifs dans le cadre de la refonte de sa politique industrielle permettrait non seulement de relancer l'économie mais d'amorcer un nouveau modèle économique où l'Etat opère un dirigisme intelligent qui consiste à multiplier des investissements dont la rentabilité pourrait couvrir les charges d'intérêt et les dépenses d'investissements qui ne sont pas rentables d'un point de vue financier mais d'un point de vue social à savoir la santé et l'enseignement.

D'ailleurs, la mise en place de garanties et l'injection de liquidités dans le circuit bancaire de sorte à ce que cette injection profite en priorité aux entreprises permettrait à celles-ci d'accéder au financement d'une part, à de bonnes conditions d'autre part. Par conséquent, les entreprises nationales pourraient être en phase avec l'ambition de souveraineté économique et l'effort d'industrialisation qui en résulterait.

b. Diversifier l'offre aux acteurs du capital-risque et du capital-investissement

Plusieurs initiatives entrepreneuriales se sont heurtées à des problématiques majeures sur le terrain vu qu'elles n'ont pas eu accès à un accompagnement efficace leur permettant sinon de développer leur activité, du moins en assurer la survie. D'autre part, le problème de financement a pesé sur leur capacité à réaliser leurs objectifs avec efficacité non seulement parce qu'ils n'ont pas eu accès au financement mais parce que même en y ayant accès, leurs choix n'ont pas été optimaux ce qui a conduit à une augmentation des charges d'exploitation et hors exploitation qui les ont asphyxiées.

La crise du COVID-19 a révélé deux choses : l'existence d'un potentiel important chez les entrepreneurs et les porteurs de projets marocains, et l'incapacité de ces derniers à les concrétiser efficacement et de les développer par la suite.

Ainsi, le renforcement du Private Equity et du venture capital, la vulgarisation des vertus de ces concepts chez les opérateurs nationaux permettrait d'accélérer la croissance des entreprises marocaines présentant les critères d'innovation et de potentiel de croissance. Ces entreprises seraient également en mesure de profiter de plusieurs opportunités de fusion et d'intégration avec d'autres opérateurs.

c. Multiplier les opérations de haut de bilan

La stratégie d'industrialisation par substitution aux importations avec l'ambition de développer la compétitivité du Maroc à l'échelle internationale se rendrait possible grâce à la naissance d'entreprises marocaines structurées avec une certaine taille critique leur permettant de relever le challenge de la concurrence sur les marchés internationaux. Il est donc nécessaire de fortifier l'offre de financement non seulement à travers le circuit bancaire mais également via le marché des capitaux afin de financer des projets d'investissement et de développement.

D'ailleurs, l'amélioration des marchés des capitaux notamment en agissant sur le levier de la liquidité permettrait de multiplier les opérations de haut de bilan. En effet, le débat actuel sur les crédits de trésorerie pour limiter les dégâts de la crise de liquidité omet une composante essentielle des causes qui rendent les entreprises nationales, en particulier les PME et les TPE vulnérables au moment de crise. Il s'agit de l'augmentation structurelle du BFR des entreprises en question. Or, le BFR quand il est structurel, ne peut être résorbé, pour être ramené aux normes sectorielles en tout cas, que via des opérations de haut de bilan permettant d'abord d'augmenter le fonds de roulement et ensuite d'initier des projets d'investissements à même de réduire les décalages entre entrées et sorties de fonds.

d. Mettre en place des modes de financement alternatifs

Dans le même ordre d'idées, la mise en place des modes de financement alternatifs représenterait une aubaine pour les entreprises nationales. Inutile de rappeler que la création du fonds de gestion de la pandémie du coronavirus relève de la technique du Crowdfunding. Plus inutile serait de rappeler comment ce fonds permet jusqu'alors au Maroc une gestion optimale de la crise.

La libération des énergies et l'allègement des contraintes réglementaires pour les porteurs de projets de financement alternatifs permettrait aux entreprises nationales d'accéder à un large éventail de choix surtout si leurs offres sont à même de créer une concurrence on ne peut plus bénéfique aux opérateurs.

e. Impliquer les acteurs locaux et régionaux

L'investissement dans de nouveaux secteurs d'activité et le renforcement des secteurs sur lesquels le Maroc est en avance devrait prendre en compte une répartition équitable de ces investissements en obéissant aux particularités des territoires. Le modèle des Landers allemands pourrait être intéressant dans ce sens, notamment pour sa composante d'Etat-actionnaire ou particulièrement de région-actionnaire. Ainsi, la prise de participation des régions dans le capital des entreprises y opérant renforcerait les fonds propres et permettrait d'améliorer la solvabilité et la capacité de financement de ces entreprises.

Si ces dispositions sont susceptibles d'encourager la création de recettes fiscales pour l'Etat, voire pour les Régions, il est clair que leur mise en œuvre nécessite une mise à niveau et la mise en place des conditions nécessaires au niveau des Régions, en particulier en termes de d'autonomie financière, et de disponibilité de ressources humaines de haut niveau, capables d'assumer ces prérogatives.