

L'impact de covid-19 et les mesures de résilience pour la relance de l'économie nationale

The impact of covid-19 and response measures for the recovery of Moroccan economy

ELABJANI Abdelaziz

Professeur de l'Enseignement Supérieur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Cadi Ayyad

Université Cadi Ayyad- Maroc

Lire-MD (Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Management des Organisations et Droit des Entreprises)

aelabjani@gmail.com

ELBAHJAOUI Maryam

Doctorante en sciences de gestion

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Cadi Ayyad

Université Cadi Ayyad- Maroc

Lire-MD (Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Management des Organisations et Droit des Entreprises)

Bahjaoui20@gmail.com

Date de soumission : 19/02/2021

Date d'acceptation : 30/04/2021

Pour citer cet article :

Elabjani A. & Elbahjaoui M. (2021). « L'impact de covid-19 et les mesures de résilience pour la relance de l'économie nationale », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2 » pp : 946-970.

Résumé

Le présent article a pour objectif de mieux cerner et comprendre les retombées de la crise sanitaire COVID-19 sur l'économie nationale, sur la base d'une analyse descriptive à travers 5 approches fondamentales afin d'en proposer un plan stratégique de résilience pour la relance de l'économie et la performance des entreprises dans une perspective de transformation innovante de notre économie.

Le plan stratégique de résilience économique et organisationnelle proposé dans ce papier s'attache à formuler des propositions pour répondre de façon urgente et efficace à cette double crise économique et sociale. Ce plan est donc global à l'image des crises actuelles mais les mesures proposées se veulent concrètes et spécifiques visant à accélérer la transition vers un écosystème sain et durable.

Mots clés : COVID-19 ; PME-TPE ; résilience ; plan de contingence ; politique de relance.

Abstract

The objective of this article is to better identify and understand the impact of the COVID-19 on the National economy, on the basis of a descriptive analysis according to 5 fundamental approaches in order to propose a strategic plan for resilience for the economic recovery and the business performance with a view to innovative transformation of our economy.

The strategic economic and organizational resilience plan proposed in this article focuses on responding urgently and effectively to this dual crisis (economic and social). This plan is therefore global in the image of current crises, but the proposed measures are concrete and specific to accelerate the transition to a powerful and sustainable ecosystem.

Keywords : COVID-19 ; PME-TPE ; resilience ; contingency plan ; recovery policy.

Introduction

Fin 2019, une nouvelle maladie à coronavirus, le Sars-Cov-2, ensuite dénommé Covid-19, est apparue à Wuhan en Chine¹. De l'épidémie à la pandémie : Une nouvelle crise mondiale de la Chine à l'ensemble des continents « covid-19 », suivie par l'OMS qui a tardé à reconnaître et à réagir la réalité de cette pandémie contagieuse, sachant qu'il a été informé le 31 Décembre 2019 par les autorités taiwanaises des dangers et de la gravité contagieuse de virus entre les personnes. La cause qui en résulte est que ce virus est resté invisible dans différents pays détectés d'Asie comme l'Europe avec plusieurs semaines de retard. La réaction tardive de l'OMS est la cause principale que les Etats-Unis ont mis fin le 29 mai 2020 à leur relation avec eux : Trump accuse l'organisation dès le début de la pandémie et a mis sa menace à exécution après avoir eu sa déclaration de geler indéfiniment le financement américain à l'OMS.

Le 30 janvier, le directeur de l'OMS, Tedros Ghebreyesus, se déplace en Chine où il affirme que la situation est sous contrôle et félicite les autorités chinoises pour leur travail. Il déconseille aussi toute restriction concernant les déplacements et les voyages alors que Taiwan est déjà fermé sous contrôle depuis un mois. Toutefois, ce même jour, le 30 janvier 2020, l'OMS a déclenché, pour la sixième fois, « l'urgence de santé publique de portée internationale » (USPPI). Mais l'OMS attend le 11 mars 2020 pour déclarer l'épidémie pandémie². Auparavant, le danger de coronavirus Covid-19 a été sous-estimé au début de sa propagation. Cela peut être expliqué par les fausses informations et les statistiques erronées ayant été diffusées comme le fait que le virus n'infecte que les plus âgés au-delà de 70 ans. Or, les premières enquêtes ont montré que le virus peut entraîner des complications plus graves et serait dix fois plus mortel que la grippe saisonnière.

Le 11 mars 2020 l'état sanitaire d'urgence a imposé le confinement des populations. Ce qui entraîne la plus grande récession économique mondiale observée depuis la pandémie de 1918 « la grippe espagnole ». Il est évident que le confinement est pour contrecarrer la propagation du virus, mais sans oublier qu'il a des effets négatifs majeurs sur notre économie notamment : le ralentissement des échanges étrangers ce qui a entraîné un déficit budgétaire au niveau de la balance commerciale, la détérioration de la TGR avec hausse de dépenses et baisse des recettes de l'état, la chute du Masi durant le confinement grâce au désengagement des

¹ Dumont, Gérard-François, (2018) : « Géographie des populations. Concepts, dynamiques, perspectives » Paris, Armand Colin.

² Jean Paul-Sardon, mai (2020) : « De la longue histoire des épidémies au Covid-19 », revue- les analyses de la population et avenir. P. 16.

investisseurs étrangers et de grandes entreprises marocaines de l'introduction en bourse, et surtout un taux élevé d'échec des TPME.

L'objet de ce papier s'articule autour des retombés de la crise sanitaire sur l'économie marocaine et la résilience de cette dernière en termes d'un ensemble de politiques et de stratégies adoptées vers la relance de notre économie. Notre problématique serait de comprendre *dans quelle mesure la politique de relance de l'économie constitue-t-elle un levier de résilience pour atténuer les effets négatifs de la crise sur l'économie ?* Nous présenterons alors, dans un premier lieu, une explication et une analyse approfondies des retombées de la crise sanitaire sur l'économie marocaine dans une approche multidimensionnelle (humaine, microéconomique, macroéconomique, financière et sociale). Et en deuxième lieu, nous proposerons un processus évolutif de résilience à la relance économique et organisationnelle en mettant en lumière les politiques de relance de l'économie d'une part et les stratégies de résilience des entreprises dans un plan de contingence d'autre part.

1. Impact Du Covid-19 Sur L'économie Marocaine : Approche Multidimensionnelle

1.1 Approche humaine :

Le facteur humain pèse lourd au Maroc entier. Les initiatives royales plus récentes face à la pandémie s'inscrivent dans cette logique où l'homme est au centre de ses préoccupations. Covid-19 est maintenant pandémie et touche de nombreux pays dans le monde :

1.1.1 La propagation du Covid-19 au Maroc

Au Maroc l'apparition du premier cas est testée positif le 2 mars, un homme de nationalité marocaine revenant de l'Italie, depuis cette date l'évolution du nombre des cas déclarés de Covid-19 se progresse d'un jour après jour :

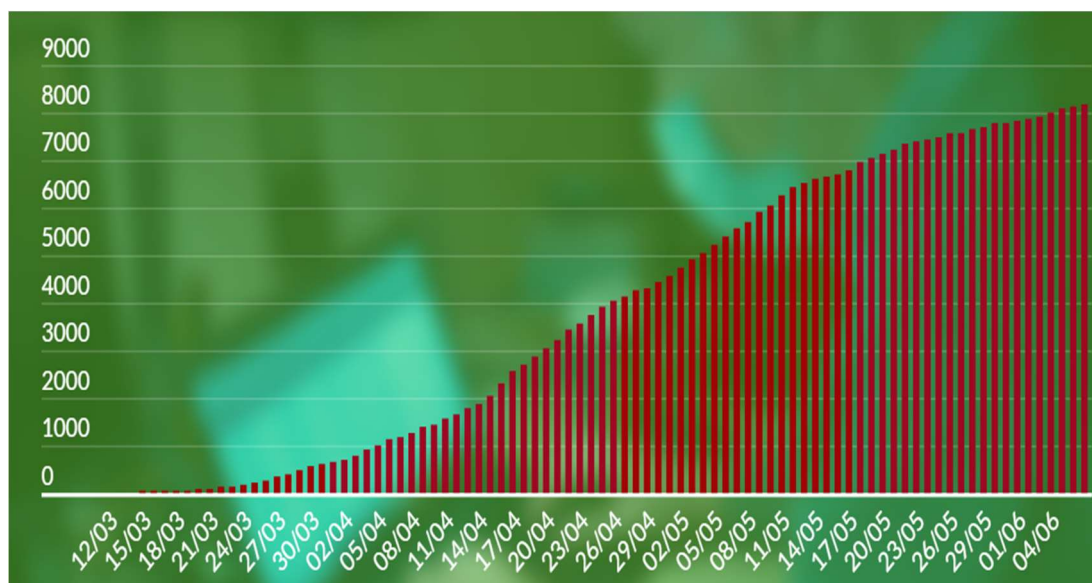
Tableau 1: statistique du nombre de cas et de décès, liés au Covid-19 au Maroc

Date	Total cas cumulés (en % variation J-1)	Total décès cumulés (en % variation J-1)	Nbre décès du jour	Guérisons cumulées
05/06	8 071 (+01%)	208 (+00%)	0	7 268
04/06	8 003 (+01%)	208 (+01%)	2	7 195
03/06	7 922 (+01%)	206 (+00%)	0	6 866
02/06	7 866 (+01%)	206 (+00%)	1	6 410
01/06	7 819 (+00%)	205 (+00%)	1	5 754
31/05	7 783 (+00%)	204 (+00%)	0	5 412
30/05	7 780 (+01%)	204 (+01%)	2	5 401
29/05	7 714 (+01%)	202 (+00%)	0	5 217
28/05	7 643 (+01%)	202 (+00%)	0	5 195
27/05	7 584 (+00%)	202 (+00%)	0	4 969

Source : Ministère de la santé-Maroc

Le tableau 1 ci-dessus montre clairement la propagation de Covid-19 au cours du mois juin en tant que le sommet de la courbe de propagation : il s'agit d'une progression simultanée moyenne des cas infectés et des guérisons de 1%, face à 0% des décès ce qui explique que même-si dans cette période inédite le Maroc est dans la bonne voie de gestion et de contenir la propagation de la pandémie. Sans oublier que les infectés et les guérisons se varient dans le même sens ce qui contribue fortement aussi dans l'évolution de la pandémie. La figure 1 ci-dessous montre la courbe des cas infectés depuis Mars :

Figure 1: l'évolution du nombre des cas infectés



Source : Ministère de la santé-Maroc

Face à cette pandémie, le Maroc a mis en place des mesures de protection depuis la semaine du 9 mars. Parmi ces mesures on cite la protection par confinement déclarée depuis le 16 mars 2020 avec la fermeture des écoles, des collèges, des lycées et des universités, des espaces publics, des restaurants, des cafés, des théâtres, cinéma..., la suspension des vols à destination de plusieurs pays. Le 19 mars le ministère de l'intérieur déclare l'état d'urgence sanitaire et restreint la circulation au Maroc à 18h jusqu'à nouvel ordre, ainsi que d'autres instructions ayant été prises en place.

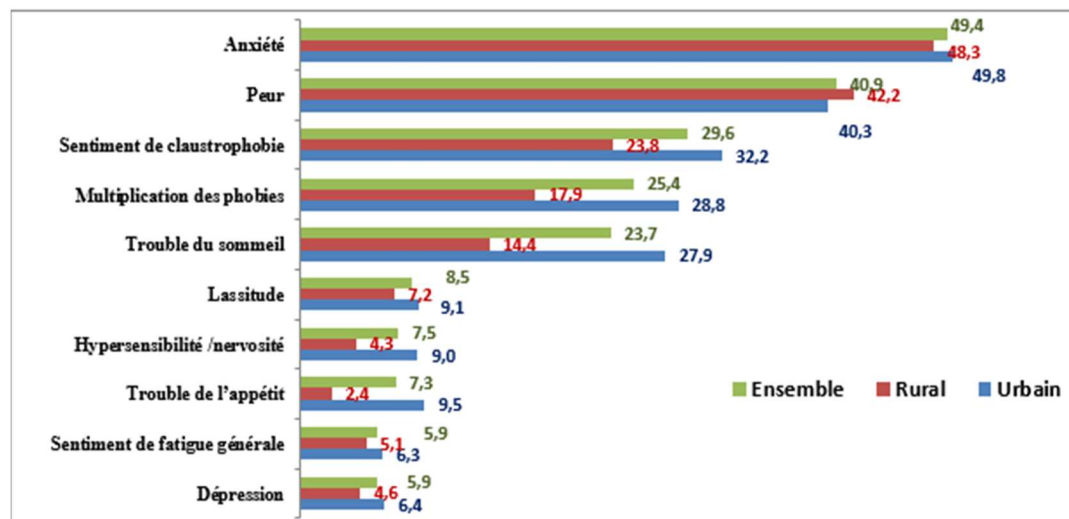
1.1.2 Les effets du confinement sur l'état psychologique des ménages

D'après Samantha (2020) : *"Les bénéfices potentiels d'une quarantaine massive et obligatoire doivent être évalués avec précaution au regard des possibles coûts*

psychologiques." Autrement dit, il ne faut pas que la lutte contre l'épidémie donne naissance à une autre épidémie, moins visible, touchant directement les esprits³.

Le confinement et la menace sanitaire du Covid-19 sont susceptibles d'avoir un fort impact psychologique sur la population, allant des troubles de sommeil aux stress posttraumatique et à la dépression et aux attaques de paniques. Pour la plupart des ménages, l'anxiété est le principal impact psychologique du confinement. Vient ensuite, la peur qui est ressentie par des ménages pauvres et des ménages dirigés par une femme plus que des ménages dirigés par un homme, et des ménages aisés. Voilà le Covid-19 a créé une misère plus mortelle que le virus :

Figure 2: impacts psychologiques du confinement sur les ménages en %



Source : HCP-2020

La figure ci-dessus (figure 2) nous montre que la peur et l'anxiété présentent les deux effets majeurs de l'impact de confinement sur la mentalité des ménages. Plusieurs auteurs ont confirmé que cet impact se relève dans trois principales raisons d'inquiétudes des ménages qui sont : le risque de contamination, la perte d'emploi, et la prolongation de la période du confinement où cette dernière peut aggraver des situations de violences conjugales ou familiales. Selon l'étude du HCP : « 24% des ménages souffrent de troubles de sommeil, les citadins (28%) sont deux fois plus touchés que les ruraux (14%). 8% des ménages présentent d'autres troubles psychologiques tels que l'hypersensibilité et la nervosité ou la lassitude ». ces répercussions se manifestent et diffèrent d'une catégorie à l'autre ; chez les personnes ordinaires, professionnelles et

³ Samantha K Brooks, et al. March 14, (2020): "The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence".

les personnes qui ont déjà de troubles psychologiques ou mentaux, et une catégorie qui est facilement impactée et qui manifesterait rapidement de nouveaux troubles psychologiques : pour la première catégorie avec la peur et les angoisses pourraient provoquer la séparation au début puis l'adaptation ou l'addiction tout en dépendant de la capacité de l'individu à bien gérer ce déséquilibre et de créer son mode de vie adaptatif à la situation actuelle ainsi que déployer ses énergies positives en plusieurs activités artistiques, sportives etc. tout en respectant la bonne conduite du confinement. Alors que la deuxième catégorie (les professionnels) à titre principal ceux œuvrant dans le domaine de la santé rapportent plus souvent des inquiétudes et craintes en lien avec le contexte de la pandémie, notamment le risque de contagion et en même temps la crainte de ne pas répondre aux attentes et aspirations professionnelles. Les personnes ayant des antécédents de troubles mentaux se seront heurtées souvent à la souffrance due au sevrage des habitudes quotidiennes et l'incapacité d'adaptation. Et la dernière catégorie fragile que nous entend très souvent dernièrement dans les médias : « plusieurs hommes confinés qui restent chez eux deviennent plus exigeants et même agressifs envers leurs épouses, mais ils oublient que leur présence à la maison tout le temps est déjà un acte envahissant l'espace féminin ».

1.2 Approche Macroéconomique :

Le ministre de l'économie et des finances a souligné que : *« le Maroc, comme la plupart des pays, a été fortement affecté par les répercussions de la crise sanitaire sur les plans économiques et financiers, comme en témoigne un ensemble d'indicateurs économiques ».*

1.2.1 Au niveau de la croissance :

Le 17 mars 2020 déjà, la Banque centrale marocaine a revu à la baisse ses prévisions de croissance nationale pour 2020 de 3,8% à 2,3% compte tenu de l'effet conjugué de la mauvaise récolte céréalière et de la propagation au niveau mondial de la pandémie. Cette décélération de la croissance est impactée en particulier par une contre-performance des activités agricoles qui, elle, représente une part importante du PIB. Afin de soutenir l'économie et comme prévision la BAM a décidé de réduire son taux directeur de 25 points de base à 2%.

1.2.2 La balance Commerciale : Ralentissement des échanges étrangers

Nous rappelons que le déficit de l'année précédente 2019 était 41MMDH, expliqué par la cession de la part de 8% du capital de Maroc Télécom et le lancement des nouveaux

mécanismes de financement innovants. Pour cela, il était mentionné comme prévision dans la loi de finance 2020 d'avoir un déficit de 42MMDH. De même, les prévisions de CFG ont été basées sur l'hypothèse que les dépenses d'investissement du gouvernement vont être réparties de même de ce qui a été mentionné dans la loi de finances.

Les facteurs explicatifs de ce déficit relèvent aux effets négatifs de la crise Covid-19 sans doute tels que la baisse des volumes d'échanges des biens et services en termes de ralentissement des exportations en raison de la baisse demande étrangère, et la hausse d'importations ; Cette augmentation d'importations face au ralentissement d'exportations suite aux effets négatifs de Covid-19 entraîne, certes, un déséquilibre de la balance est donc un déficit budgétaire de l'Etat.

1.2.3 Détérioration de la TGR : Hausse des dépenses et baisse des recettes de l'Etat :

Il est évident que la pandémie a provoqué la TGR de perdre 500MDH de recettes par jour de confinement, soit 40MMDH durant les 80 jours de confinement. Ce déficit est presque ce qui a été prévu (42MMDH) par la Loi de Finances 2020. Il est à noter que les 40MMDH de pertes ont représenté 87% des recettes annuelles de l'impôt sur le revenu. Ce qui montre que l'IR seulement est impacté par la baisse de l'activité et par l'effet que les échéances fiscales des entreprises qui tiennent de comptabilité vont reporter à fin juin sous la décision du Comité de Veille Economique. Alors que les recettes de la TVA à l'intérieur n'ont pas été impactées par la mesure de confinement grâce au décalage d'un mois entre les déclarations et les encaissements par les entreprises. Les 40MMDH ne correspondent que la période de confinement, ils ne comprennent pas la période post-crise d'où la reprise des activités économiques vont commencer.

1.2.4 L'endettement : un renforcement de la dépense publique

Après avoir utilisé 3 Milliards de Dollard de la LPL (la ligne de précaution et de liquidité) du FMI pour la lutte contre Covid-19, le Maroc a sollicité d'autres prêts comme celui de 275 Millions de Dollars de la banque Mondiale remboursés sur 5 ans⁴. Ces sommes seraient destinées non seulement au budget de l'Etat mais aussi à assurer l'efficacité de l'investissement public, et financer surtout les secteurs les plus impactés par la crise.

⁴ C'est ce qu'annonce un communiqué conjoint de Bank Al Maghrib (BAM) et du ministère des Finances, diffusé le 8 avril 2020.

1.3 Approche Microéconomique :

La propagation de virus n'a pas uniquement des conséquences sanitaires, mais aussi un impact fort sur de nombreuses activités et secteurs économiques.

1.3.1 Le secteur immobilier :

Suite à la crise, au cours du 1^{er} trimestre 2020 et en raison du confinement et aux difficultés de rencontrer les clients et de visiter les chantiers immobiliers, le secteur a commencé par subir par un arrêt net de l'activité soit une baisse de 80%. Cette incertitude impose une baisse des prix à côté d'absence des transactions dont l'achat immobilier n'est pas considéré comme une priorité, sont parmi les conséquences et les deux risques majeurs de ce secteur. A cet effet, il faut comprendre le besoin et les critères exigeants des clients afin de remédier au paradigme d'inadéquation entre l'offre et la demande. Les professionnels de l'immobilier suggèrent un ensemble des propositions pour la relance du secteur. Parmi ces dernières, on trouve l'étude et l'analyse des besoins des clients et l'allègement des procédures administratives par la réinsertion du digital en tant qu'un outil pour assurer la continuité de fonctionnement du marché tel que la visioconférence et les visites digitales. Il est à noter que ces outils accompagnent l'évolution mais ne remplacent jamais ses fondamentaux.

1.3.2 Le secteur industriel :

Le secteur est partiellement touché par la pandémie dont le textile et l'habillement à titre particulier vu que le textile représente 15% du PIB de l'industrie marocaine soit 1600 entreprises dont 185000 travailleurs. Le Ministre de l'Industrie, du Commerce et du Numérique a déclaré à la presse à l'issue d'une réunion avec l'association marocaine des industries de textile et de l'habillement (AMITH) que : « *plus de 300 usines à Tanger travaillent dans le textile et de l'habillement avec de grandes entreprises qui traversent actuellement de certaines difficultés au niveau international et qui auront un impact sur les entreprises marocaines* ». Ce qui explique que la chaîne de valeur commence à détruire dès que les donneurs d'ordres avec lesquels les usines travaillent sont impactés, la chose qui a engendré une baisse voire des annulations de commandes. En ce sens et face aux conséquences lourdes de la pandémie, le Ministre a incité l'AMITH pour reconvertir certains de ses adhérents à la fabrication des masques et viser une capacité de production de 4 Millions d'unités par jour en rapport du couple secteur textile/sécurité sanitaire et sous la suite de la phase du PAI pour la période 2020-2025 qui vise l'adaptation de la production industrielle à l'aide de population et aux régions

qui ne disposent pas des moyens nécessaires pour faire face à cette crise sans pareille. L'objectif n'était pas uniquement de remédier la chaîne de valeur, mais aussi d'assurer l'approvisionnement du marché national et la continuité des activités des TPE qui sont les plus impactées. Le vice-président général de CGEM a relevé à cet égard aussi que : *« les TPME opérant dans le textile-habillement sont les plus touchées et impactées par la pandémie du coronavirus, se disant rassuré par la qualité d'écoute et du suivi assuré par le ministère face à la situation actuelle »*. Dans ce cadre de suivi, la relance du secteur s'est faite par le redémarrage des entreprises du textile qui sont appelées à respecter les mesures préventives et de sécurité sanitaire. Les entreprises se sont effectivement alignées à cette orientation en renforçant leur compétitivité à l'échelle mondiale. A titre d'exemple, Charaftex Morrocan a pu produire et exporter 33 millions de masques en tissu réutilisables en un temps record et a pu renforcer sa compétitivité et sa notoriété au niveau mondial. Cette entreprise place au centre de ses préoccupations la protection et la santé de ses parties prenantes ce qui a encouragé les donneurs d'ordre internationaux à lui proposer beaucoup de commandes. A côté, il y a eu aussi 36 entreprises qui ont commencé à fabriquer les masques destinés au marché national et à l'exportation avec 7,5 millions d'unité quotidienne et plus de 160 millions jusqu'à 4 Mai⁵. Puis, 54 autres PME et coopératives ont également pu suivre le même exemple pour la production d'autres masques en tissus réutilisables. Une autre unité industrielle, la SERMP de l'Aéroport de Nouacer, a pu aussi lancer une chaîne de production de respirateurs artificiels.

1.3.3 Le secteur touristique :

L'évolution de la pandémie à l'échelle mondiale conjuguée aux mesures prises par les autorités publiques (la fermeture des frontières, suspension de vols, etc.), sont les principales raisons qui ont mis tout le secteur en quarantaine dont les professionnels en arrêt d'activité se sont vite trouvés face à des trésoreries déficitaires. La Confédération nationale du tourisme a tiré la sonnette d'alarme, estimant que le secteur pourrait subir des pertes évaluées à 138 milliards de dirhams entre 2020 et 2022. D'après une étude effectuée par Guepard Group conseil on peut expliquer les deux raisons par les quelles le secteur est encore en perte, et que la fermeture des frontières n'est qu'une formalité,

⁵ Le Maroc en produirait pas moins d'un million et demi d'unités par jour.

sont : la dévalorisation des touristes marocains en termes de discrimination par le secteur, et la dépréciation de l'offre touristique aux yeux des touristes marocains.

Pour éviter le chaos, des propositions et mesures prises par la CNT dont un plan de relance de 1,7 Milliard de DH pour accompagner les entreprises opérant dans le secteur et préserver un maximum d'emplois touristiques. Alors que l'objectif n'est pas uniquement de sortir de la crise mais d'avoir une optimisation durable et pérenne du secteur. Pour limiter tous les risques, nous proposons l'adoption d'une nouvelle stratégie de communication basée sur la diversification et l'innovation de l'offre. Cette dernière doit être vue comme une variable intermédiaire et force motrice entre les moyens et les ressources déployés par le secteur et la satisfaction des touristes nationaux tout en capitalisant sur les expériences antérieures et la crise d'aujourd'hui et afin d'en tirer des nouvelles réflexions et pratiques.

1.3.4 Le secteur d'agricole et d'alimentation :

Le secteur subi depuis longtemps les effets de la sécheresse. La crise n'a pas uniquement des effets négatifs sur le secteur par contre a contribué dans l'évolution du secteur à travers l'accélération de la rotation de fonctionnement, où le cycle de production agricole a accéléré un peu durant le confinement en respect total de calendrier visant un approvisionnement durable et en quantités suffisantes du marché, en produits agricoles et alimentaires. Ce qui démontre l'existence d'un équilibre idéal de la loi d'offre et la demande. Dans ce contexte, *« Il est à noter que l'accroissement conjoncturel de la demande particulièrement en farines et semoules, est largement satisfait grâce à l'augmentation des niveaux d'écrasement par les industriels. En effet, les minoteries ont répondu rapidement à la demande en renforçant la cadence des écrasements et de la distribution »* constate le ministère. L'objectif est d'assurer un stock confortable des denrées alimentaires en évitant le renchérissement des prix de produits de forte consommation. Alors la stabilisation du prix constitue le point de départ décisif face à la pandémie du Covid-19 suite au plan anti-sécheresse. La pandémie s'ajoute donc un éclaircissement aux problèmes déjà existants auxquels est confronté l'industrie agricole : une population croissante à nourrir qui devrait atteindre 9,8 Milliards en 2050 avec un climat changeant qui endommage la production alimentaire...; pour s'adapter à ses évolutions, l'agriculture doit trouver des nouveaux mécanismes de contrôle et des moyens innovants pour augmenter le rendement et attirer

de nouveaux travailleurs dans l'industrie en terme de meilleure gestion de temps et de la main d'œuvre.

1.3.5 Covid-19 : déterminant d'échec entrepreneurial des PME-TPE :

Le comportement des PME et TPE est considéré comme étant particulier et complexe devant l'impératif de survie et de pérennité. La recherche en entrepreneuriat s'est particulièrement concentrée sur les facteurs de succès, sans mettre davantage le point sur les multiples facteurs d'échec. Les résultats théoriques révèlent que les déterminants essentiels d'échec entrepreneurial des PME-TPE marocaines sont leurs spécificités organisationnelles et managériales, le profil et le comportement de l'entrepreneur et les contraintes imposées par l'environnement macroéconomique reflété par la situation économique globale (la crise).

Covid-19 est un déterminant fondamental d'échec des PME-TPE. A cet égard, le ministre de l'emploi avait annoncé que 131.955/216.000 entreprises ont été touchées dans cette courte période par la pandémie, soit 61% du tissu productif national. Un bon nombre de ces entreprises risquent de disparaître avec un taux de mortalité qui s'est élevé à 5%. Une étude a été réalisée entre le 18 mars et le 6 juin pour mesurer les effets de la crise économique causée par Coronavirus sur les TPE-PME, auto-entrepreneurs et coopératives, a montré que 83% des TPE-PME ont été en arrêt total et juste 17% en arrêt partiel. Ainsi presque tous les secteurs ont été touchés notamment les services, le commerce, l'industrie, le bâtiment et matériaux de construction, l'agroalimentaire, le tourisme, l'artisanat, l'éducation et formation, le transport et logistique etc. Après plus de 3 mois de confinement, les trésoreries des TPE-PME sont à sec et les entrepreneurs n'arrivent plus à subvenir à leurs besoins même les plus élémentaires⁶. Le président de la confédération marocaine des TPE-PME a déclaré devant la presse : « *malheureusement, on n'a pas de visibilité et on ne voit pas l'avenir d'un œil optimiste. D'autant plus que les initiatives prises par le CVE n'ont pas pris en considération les TPE-PME et les auto-entrepreneurs. On n'était même pas représenté alors qu'une petite minorité de PME ne pourra pas parler au nom des TPE-PME qui constituent plus de 95% de tissu productif avec plus de 4 Millions d'entreprises* ».

⁶ Enquête de La confédération marocaine des TPE-PME

1.4 Approche financière :

1.4.1 Le marché boursier : le Masi⁷ est en chute durant le confinement

Il est très clair que le marché boursier casablancais est impacté par la crise où plusieurs valeurs et volumes ont chuté dont tous les opérateurs manquent de visibilité. Ce qui a fait de 2020 une année exceptionnelle avec zéro introduction à la bourse.

La figure suivante représente la variation du Masi dès le début de l'année 2020 :

Figure 3: Evolution du cours du Masi



Source : le boursier.ma

A cause de la propagation de coronavirus, le marché boursier s'est heurté à une forte vague de cumulation des pertes de Masi qui ne s'est pas arrêtée.

On constate que les mouvements boursiers durant le mois de janvier sont en stabilité, vu comme il y a des hausses dans des secteurs il y a aussi des faiblesses dans quelques secteurs notamment le secteur industriel. Le directeur de CFG Bank Capital Markets a déclaré : « *Le MASI a perdu 24,16% entre le 28 février 2020, soit la dernière séance de cotation avant l'apparition du premier cas de Coronavirus au Maroc, et mardi 17 mars (date de l'entrée en vigueur de la disposition limitant les variations de seuils)* ». La chute des cours est justifiée par le fait que le marché anticipe un effondrement de l'économie marocaine comme résultat de la propagation de Coronavirus.

Selon les analystes et la figure 3, le marché doit passer par trois phases. La première phase qualifiée de '*panique*' a commencé dès l'apparition du premier cas de Coronavirus au Maroc au premier trimestre de l'année 2020, où la réaction des autorités de marché était un peu tardive devant la chute de Masi avec 21,62%. Cette dernière s'est corrélée

⁷ Moroccan all shares Index

dans le même sens de la baisse de nombreux des employés des sociétés cotées en bourse, le télétravail, la baisse des cours, et des voleurs de Maroc Telecom (-2,88%), Cosumar (-3,30%), Marsa Maroc (-4,69%), Attijariwafa bank (-2,38), LafargeHolcime Maroc (-2,67%). Ces valeurs étaient dans le rouge à l'exception BMCI, Lydec. Mais cela nous n'empêche pas à dire que le marché est frappé par une grande vague de panique liée à la pandémie de Coronavirus, caractérisée par le recul de l'appétit des investisseurs à cause de manque de visibilité (les personnes physiques se retirent progressivement du marché en période de crise). En gros, il est difficile de cerner l'impact de la crise liée au covid-19 sur les introductions en bourse, vu que personne ne sait combien du temps chaque phase va durer.

Durant la deuxième phase dite '*Attentisme*', une légère reprise des introductions en bourse a été remarquée au début du deuxième trimestre (mi-mars) sur les marchés et dans les secteurs qui ont été plus touchés par le ralentissement économique. Ce léger rebond est apparu grâce à l'intervention des investisseurs institutionnels notamment les sociétés d'assurances et les caisses de retraite, qui soutiennent les cours. Contrairement aux investisseurs étrangers qui ont cédé à la panique dès la fermeture des frontières, les investisseurs internes ont réussi à prouver leur comportement socialement responsable face aux effets négatifs de Covid-19. Il est à noter que le désengagement des investisseurs étrangers a permis d'avoir un impact négatif sur le marché, alors que les indices boursiers vont s'orienter davantage encore à la baisse. Et c'est l'épisode qu'on a vécu les derniers mois de l'an 2020. Un rebond de Masi a commencé en juin selon la Figure 3.

La dernière phase dite d'*Ajustement et prise de décisions*', est adressée aux investisseurs d'être rationnels et d'ajuster leurs décisions lors de déconfinement en fonction des données voire l'impact réel de cette crise sur l'économie et surtout sur la performance des entreprises cotées.

1.4.2 Un fonds spécial Covid-19 de gestion de la pandémie et de soutenir l'économie:

Les PME et TPE pèsent lourd dans l'économie marocaine. Elles représentent 95% de tissu économique et peinent en temps normal à garder un rythme stable de fonctionnement face à cette pandémie planétaire.

L'inquiétude ne réside pas de voir le taux de mortalité des entreprises grimper mais de voir des chaînes de valeur détruites. Suite à quoi, un fond spécial Covid-19 a été lancé

par l'Etat à hauteur de 10 milliard de dirhams pour la gestion de la pandémie du Coronavirus, et ce afin de soutenir l'économie marocaine⁸.

1.4.3 Les mécanismes de garantie des crédits Covid-19 :

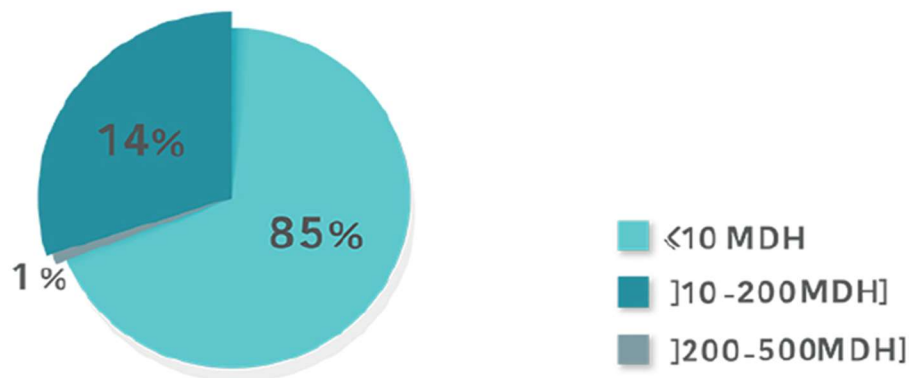
Au cours du même mois d'Avril, le crédit bancaire s'est accéléré pour atteindre 6,7%. La BAM indique : « l'évolution de crédit bancaire s'est accéléré, en glissement annuel de 5,3% en Mars à 6,7% en Avril 2020, avec un accroissement des concours du secteur non financier de 6,5% à 7,1% ». L'évolution du crédit bancaire s'explique par l'augmentation des prêts aux sociétés non financières privées d'un taux d'accélération allant de 9,6% jusqu'à 11,4%. De même, les concours aux sociétés non financières publiques ont augmenté de 1,2% après une baisse de 3,6%. Sans oublier que le secteur immobilier est en quasi-stabilisation de la baisse des concours à la promotion immobilière à 2,7%. Cette évolution de crédit bancaire s'explique spécialement par la suspension de distribution des dividendes au titre de l'exercice 2019 par les établissements de crédit dû au confinement. Cette décision des établissements de crédit vise de conserver les fonds propres suffisants pour faire face aux effets de la crise et aussi pour faciliter l'accès au crédit au profit des entreprises. Dans ce contexte, plusieurs mécanismes de garantie des crédits Covid-19 ont été activés depuis le début de confinement. Le comité de veille économique CVE a mis en œuvre des nouvelles mesures en faveur des auto-entrepreneurs impactés par la crise sanitaire tels que « Daman Oxygène » et auto entrepreneur Covid-19.

Ayant été destiné principalement aux TPE impactées par la crise, ce dernier avait pour objectif d'atténuer les effets pervers de la crise notamment pour celles qui enregistrent avec un chiffre d'affaires qui ne doit pas dépasser 200MDH. Alors que les autres entreprises, de la taille moyenne, elles pourront bénéficier de ce produit de garantie avec possibilité de découvert et un remboursement très souple allant jusqu'à 5ans en cas d'incapacité de paiement. Le volume global de crédit était de 7,3 MMDH pour 13.200 entreprises bénéficiaires selon leur secteur d'activité⁹.

⁸ Tout en se référant au bulletin mensuel de statistiques des finances publiques du Mois d'Avril, ce compte d'affectation spécial CAS a pu arriver à enregistrer près de 34MMDH de recettes.

⁹ L'importance est toujours accordée aux TPE avec un chiffre d'affaire moins de 10 MDH qui ont plus de chance d'avoir ce produit dans divers secteurs d'activité.

Figure 4 : Répartition du nombre d'entreprises bénéficiaires selon le chiffre d'affaire



Source : www.ccg.ma

La CCG a effectivement annoncé au bout de 6 semaines et demi, environ 85% des très petites entreprises (dont le CA ne dépasse pas 10 MDH) ont pu bénéficier de ce découvert exceptionnel dans divers secteurs d'activité.

La mise en place d'un autre mécanisme : un crédit à taux 0% pour les auto-entrepreneurs impactés par la crise Covid-19 pouvant atteindre un montant de 15 000DH. La CCG a activé « Garantie auto-entrepreneur Covid-19 » le 27 avril 2020 avec certaines conditions que l'entrepreneur doit remplir :

- Ceux et celles qui n'ont pas bénéficiés de la garantie DAMAN OXYGENE et qui sont bien évidemment inscrits dans le registre des auto-entrepreneurs.
- La solvabilité des entrepreneurs est exigeante (ils ne doivent pas être en situation de cessation de paiement tout en respectant le livre du code de commerce)
- Avoir fait une déclaration fiscale (datant de moins d'un an) au plus tard 30 avril 2020.

Il est à noter que chaque auto-entrepreneur ne peut bénéficier de cette garantie qu'une seule fois avec un plafond de 15.000 DH qui équivale un chiffre d'affaire de 3mois (en se basant sur la dernière déclaration fiscale) de l'activité entrepreneuriale. Ce crédit doit être payé sur 3 ans dont une année de bénéfice avec un taux d'intérêt 0%. De plus, le 6 juin 2020 ; le ministre de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration a procédé à la signature des conventions de gestion permettant l'appui aux financements

des banques et des fenêtres participatives gérées par Sanad Tamwil¹⁰, porte sur différents mécanismes d'intervention en faveur des entreprises et des particuliers :

DAMAN ISKAN : fonds dédié aux particuliers pour l'accès à la propriété.

DAMAN MOUQUAWALA : Fonds dédiés spécialement aux TPME

La relance TPE, un nouveau mécanisme a été activé le 14 juin, est conçu en faveur des TPE y compris les commerçants, les artisans et les coopératives réalisant un chiffre d'affaire qui ne dépassant pas 10MDH.

1.5 Approche Sociale :

Grace aux mesures prises, le corps social marocain est encore vivant mais pour éviter une crise sociale il faut avoir une réaction très rapide auprès des associations, des décideurs du secteur privé, des autorités pour la modernisation d'un nouveau modèle de développement participatif qui répondent immédiatement aux besoins et aux demandes croissantes des citoyens.

1.5.1 Aides publiques aux ménages en situation de confinement

Selon la dernière enquête du haut-commissariat au plan, 19% de ménages ont reçu une aide de l'Etat pour compenser la perte d'emploi : 13% dans le programme RAMED et 6% dans le programme de CNSS. Ce qui montre que les bénéficiaires du RAMED et non RAMED représentent plus que la moitié du taux général 19% contre ceux du CNSS et voilà ce qui a été prévu aussi par le cabinet Afrique Advisors :

Figure 5: Estimation des besoins relatifs à l'aide sociale CNSS-Ramed-non Ramed

Nature de dépense	Calcul	Hypothèses de travail et Commentaires	Total	%
Aide à destination des bénéficiaires du Ramed et Non-Ramed pour les mois de Avril-Mai-Juin 2020	4.300.000 x 1.000 Dh x 3 mois	- Chiffre de 4.300.000 de ménages bénéficiaires (Ramed et Non-Ramed) communiqué par le Ministre des Finances le 27/04/2020 - Hypothèse d'une moyenne de 1.000 dirhams par ménage - Hypothèse d'une durée de 3 mois (Avril-Mai-Juin)	12.900	70%
Aide à destination des bénéficiaires de la CNSS pour les mois de Mars-Avril-Mai-Juin 2020	808.000 x 2.000 DH x 3,5 mois	- Chiffre officiel de 808.000 salariés déclarés à la CNSS en arrêt temporaire de travail au titre du mois de mars 2020 bénéficiant de 1.000 Dhs pour le mois de Mars et de 2.000 pour les mois de avril, mai et juin - Le nombre de bénéficiaires pourra être revu à la hausse en raison de l'accroissement de l'impact économique sur les entreprises et de l'annonce du CVE de l'assouplissement des procédures de déclaration des salariés en arrêt provisoire	5.656	30%

Source : Afrique Advisor

¹⁰ La fenêtre participative de la CCG

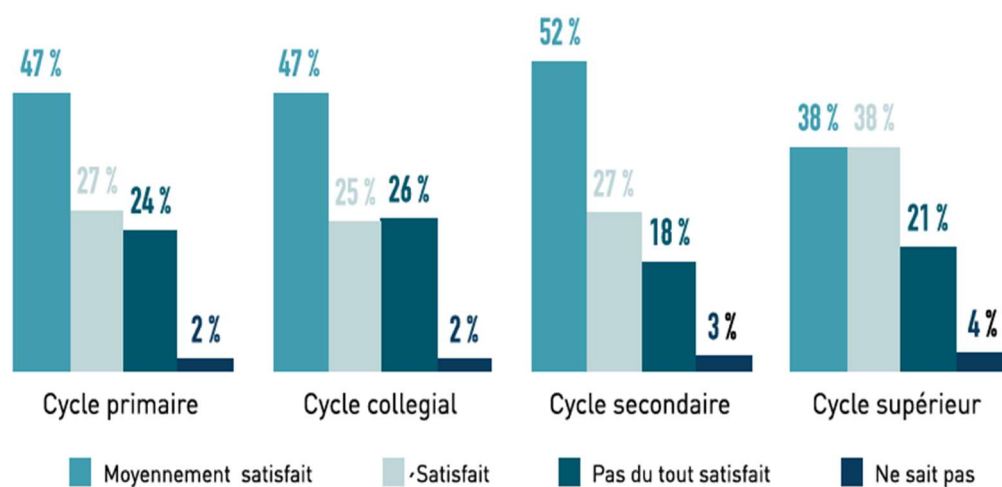
L'aide de l'Etat à travers le programme Ramed et aussi Non Ramed a été évoquée par 70% des ménages bénéficiaires dont plus de 63% en milieu urbain et près de 81% en milieu rural. Alors qu'à travers le programme d'aide aux salariés CNSS, le nombre de bénéficiaire atteint 30% dont 16% en milieu rural et 34% en milieu urbain. Par ailleurs, les ménages n'ayant pas perdu de l'emploi ont également bénéficié de l'aide de l'Etat.

1.5.2 Le degré d'appréciation des ménages à l'égard de la formation à distance:

Les réseaux sociaux constituent un canal principal de suivi des cours à distance. Pour ce, le ministère de l'éducation nationale a mis en place des plateformes numériques et des chaînes nationales de télévision. Or, plusieurs facteurs déterminent la mauvaise appréciation d'E-enseignement. D'où la moitié de ménage sont gênés et perturbés par ce type d'enseignement.

La figure suivante représente le degré de satisfaction pour suivre les cours à distance :

Figure 6: degré de satisfaction des canaux de formation à distance



Source : HCP - 2020

Source : HCP-2020

D'après ce diagramme, on s'aperçoit que tous les cycles ont une modeste appréciation à l'égard des cours à distance soit un degré de 52% de satisfaction pour le cycle secondaire, et 47% de satisfaction pour les deux cycles primaire et collégial. Or, le cycle supérieur n'est satisfait des canaux utilisés qu'avec 38% face aux autres cycles. Ce qui signifie la mauvaise appréciation à l'égard de la formation à distance due à plusieurs raisons d'insatisfaction : manque d'interactivité des étudiants, manque et insuffisance

des moyens TIC (Matériels, internet...), manque d'expérience dans la digitalisation et la formation à distance.

2 Résilience économique et organisationnelle face à la crise Covid-19

2.1 De résilience à la relance de l'économie

Lorsqu'un Etat veut rééquilibrer l'économie, il adopte deux types de politique : la politique budgétaire et/ou la politique monétaire.

2.1.1 Politique monétaire : Un bon management du système bancaire

Pour mener la politique monétaire, la banque centrale a trois instruments ; soit elle va utiliser le taux de réserves obligatoires, soit elle va mener une politique d'open-market, ou alors sur ce qu'on appelle le taux directeur.

❖ Accorder des prêts supplémentaires avec un taux directeur plus bas

Le taux directeur est un taux d'intérêt fixé par la banque centrale lorsqu'elle prête de la monnaie aux banques de second rang. La banque centrale a deux possibilités soit de fixer des taux directeurs élevés, ou au contraire de fixer des taux directeurs peu élevés. En cas de récession lorsque la production a baissé d'une année à l'autre, l'intérêt de la banque centrale est de stimuler la croissance, alors il faut qu'elle stimule la demande et la consommation des ménages, pour ce faire elle va baisser le taux directeur. Alors les banques de second rang auront pouvoir d'emprunter de la monnaie moins cher qu'avant, donc elles vont répercuter cette baisse de taux d'intérêt sur leurs clients. Ce qui va encourager d'emprunter davantage plus de prêts, ce qui va stimuler la consommation, la demande globale celle des ménages et des entreprises, ce qui doit avoir comme conséquence de relancer la consommation, donc la production et finalement la croissance.

En réponse à la crise, le conseil de la BAM a décidé de procéder à une deuxième réduction du taux directeur à 1,5% pour fournir un appui au refinancement des banques.

❖ Open-Market : Stimuler la demande globale

C'est quand la banque centrale va acheter ou va vendre des titres aux banques de second rang. Pour ce faire, au sein du marché interbancaire et en cas de récession, la banque centrale achète des titres auprès des banques au second rang, ce qui en résulte une augmentation de la masse monétaire chez les banques au second rang. Cette masse monétaire permet d'accorder des nouveaux prêts supplémentaires en faveur des agents non financiers ANF (les ménages et les entreprises). Le but est de stimuler la demande des ANF et donc la croissance d'une année à l'autre.

❖ **Le taux de réserves obligatoires TRO : Circulation de la monnaie**

Pour faire varier la masse monétaire, la banque centrale qui prend la décision de fixer la somme de la richesse des banques au second rang obligatoirement laissée. L'idée c'est quand l'économie se retrouve en cas de récession, l'objectif est de stimuler la croissance par la hausse de la masse monétaire d'où elle va baisser le taux de réserves obligatoires.

2.1.2 Politique budgétaire : pour une bonne gestion de trésorerie

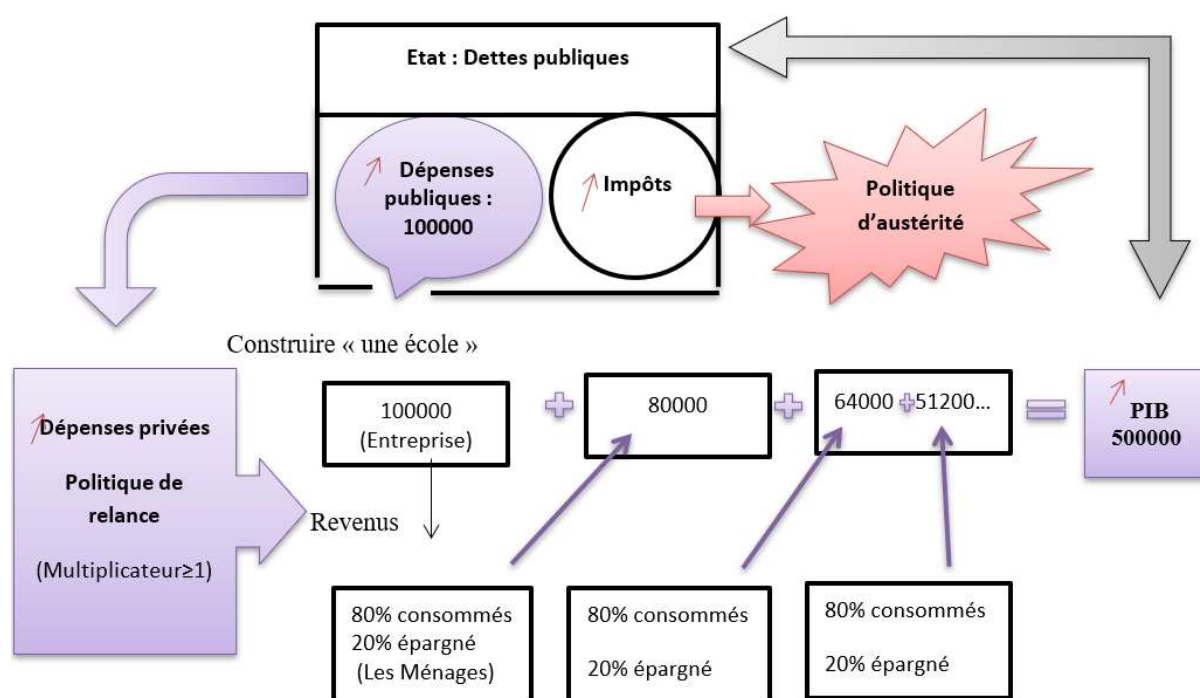
Le courant keynésien accorde une grande importance à la politique budgétaire comme la politique essentielle de relance malgré qu'elle endette l'Etat particulièrement en temps de crise. Les politiques de relance sont fondées sur la théorie keynésienne/interventionniste, l'Etat va utiliser ses dépenses publiques pour essayer de relancer la croissance, elle va augmenter ses dépenses de fonctionnement et investir massivement dans le BTP par exemple, ce type de politique a un effet multiplicateur :

❖ **Politique de relance versus politique d'austérité**

Pour diminuer le poids des dettes de l'état par rapport à son PIB, une étape à se mener soit une politique de relance ou une politique d'austérité en faisant varier ses dépenses et ses impôts. Ce choix est influencé par un indicateur appelé multiplicateur qui, pour certains économistes comme Keynes, est forcément supérieur à 1. L'Etat devrait donc mener une politique de relance c'est-à-dire augmenter ses dépenses pour augmenter son PIB. Par exemple (figure suivante), un Etat paie 100.000 DH à une entreprise pour construire une école, elle creuse sa dette en 100000DH, sur les revenus versés par l'entreprises à ses salariés ou ses fournisseurs 20% seront épargnés, et 80% seront consommés pour acheter des biens ou de services soit 80000DH de dépenses supplémentaires, sur ces 80000DH dépensés 20% seront épargnés et 80% seront consommés soit 64000DH de dépenses supplémentaires dans l'économie. Ce processus de dépenses et d'épargne va continuer jusqu'à ce qu'il n'y a plus de revenus à épargner ou à dépenser. Si on fait la somme de tous les montants dépensés on arrive à un total de 500.000 DH pour une augmentation de dépense initiale de 100.000 DH, l'augmentation des dépenses publiques et donc de la dette a entraîné une augmentation de dépenses privés et a conduit à une augmentation encore plus forte du PIB de l'état, sa dette a augmenté moins vite que son revenu. Pour d'autres économistes, le multiplicateur est inférieur à 1, en effet selon eux, lorsque l'état augmente ses dépenses, les ménages subissent au redoute de l'augmentation des impôts, ils vont donc préférer d'épargner leur supplément de revenus plutôt que le dépenser, cet argent donc ne sera pas y

réinjecter dans l'économie, et l'augmentation des dépenses publiques conduira à une baisse ou à une augmentation moins forte des dépenses privées, la dette de l'état augmentera alors plus vite que son revenu ; l'état devrait suivre une politique d'austérité c'est-à-dire baisser les dépenses publiques et/ou augmenter les impôts, les économistes ont toujours débattus de la manière de calculer le multiplicateur. Aujourd'hui de nombreux économistes y compris FMI (fonds monétaire international) pensent que le multiplicateur serait supérieur à 1, les états devraient se tourner vers une politique de relance.

Figure 7: illustration de processus de la politique de relance :



Source : adapté par nous-mêmes.

2.2 Plan de contingence : Plan stratégique de résilience des entreprises

Le plan de contingence propose tout un ensemble de procédures alternatives au fonctionnement normal d'une organisation, lorsque l'une de ses fonctions habituelles est affectée par une contingence interne ou externe.

2.2.1 Stratégie RH : vers un management participatif

La stratégie RH consiste à accompagner les collaborateurs sous une stratégie de communication interne en les impliquant à élaborer un plan de reprise, pour faire le point sur ce que la crise a révélé dans l'entreprise (des process à revoir, mauvaise

management et organisation) etc. Au niveau du management, nous inspirons des travaux de Mc Douglas Gregor fondés sur la théorie XY : dans la théorie X, le gestionnaire a une vision négative de ses subalternes ; la conception traditionnelle de la direction basée sur la contrainte et le contrôle (l'individu moyen préfère être conduit à peu d'ambition et fuit les responsabilités). A l'inverse, le gestionnaire dans la théorie Y perçoit ses subalternes d'une manière positive ; la conception moderne de la direction basée sur la participation (les êtres humains ne détestent pas le travail, ne craignent pas l'engagement et les responsabilités), nous proposons donc l'application de la théorie Y concernant management participatif des hommes. Ce type de management détruit la rigidité des hommes en les impliquant à dessiner dans les plus brefs délais le bilan de la période de crise, les perspectives pour la reprise et identifier les axes d'amélioration opérationnelle.

2.2.2 Stratégie clients : reconfiguration digitale

Pour dépasser le contexte de la crise, il n'est pas nécessaire de repenser à une stratégie digitale mais seulement de l'adapter. Il faut que l'entreprise reste relationnelle et objective dans ses publications et ne pas dépasser le contexte général à une innovation complètement différente qui va choquer et freiner les consommateurs, mais seulement de les inciter à s'adapter de ce nouveau contexte, tout en prenant en considération que les consommateurs internautes tendent à être plus actifs sur le Web en période de crise. D'où la nécessité de s'adapter les publications de Marketing Web. Ce n'est pas le contexte qui va avoir le plus d'impact sur la performance des entreprises, mais surtout la manière dont l'entreprise va gérer cette crise. L'entreprise doit anticiper l'après crise pour ne pas faire face à de trop grosses pertes, elle doit mettre en œuvre certaines mesures telles que l'optimisation de site web de la société afin d'augmenter sa visibilité, bien s'adapter à une nouvelle façon de travailler (télétravail) tout en continuant à répondre efficacement aux demandes des clients. La solution est de développer une stratégie issue des technologies innovantes permettant à l'équipe d'accéder à toutes données pertinentes dont ils ont besoin, et de mettre des procédures à suivre et des règles commerciales et des parcours clients bien définis. L'objectif est d'être plus efficace et maintenir une cohérence dans les interactions.

2.2.3 Stratégie des approvisionnements : Covid19 et Achats comment maîtriser ses risques fournisseurs ?

Il se n'agit pas d'un problème au niveau de transport ou de logistique, il s'agit d'une détérioration de toute la chaîne ; un problème global de communication, de sourcing et de négociation et d'approvisionnement des produits stratégiques. Pendant la crise ; il faut être au courant avec les collaborateurs en leur demandant un rapport de travail de chaque jour, dans la mesure que le travail à domicile contribue à la réussite de l'isolement et encourage les équipes achats en télétravail, il faut aussi sélectionner les fournisseurs par zones à risques. Les actions en externes sont ; tout d'abord de continuer à renseigner le SRM (c'est un outil digital comme l'Excel) qui permet de compléter des informations reçues de la part des fournisseurs, sur les stocks disponibles, et leur capacité à prendre des commandes et de livrer, il faut aussi accepter certaines augmentations de prix pour sécuriser l'approvisionnement. Certaines entreprises doivent assurer la pérennité de leurs fournisseurs, pour cela, elles doivent arbitrer leurs règlements tout en privilégiant les TPE/PME et les commandes urgentes.

2.2.4 Stratégie environnementale et sociale (RSE) : un levier de performance durable pour l'après-Covid-19

Les recherches en management ont depuis toujours montré l'importance de la RSE dans le développement de la gestion d'entreprise en tant qu'un axe stratégique et source de performance, visant à atteindre l'intérêt général de l'entreprise et non seulement son intérêt économique. Plus qu'avant les entreprises devront prendre leur part à la construction d'une société équilibrée et moins destructrice de l'environnement, Selon Xavier Hollandts, spécialiste d'alter-gouvernance: *« un projet entrepreneurial répondant à un intérêt collectif et qui donne sens à l'action de l'ensemble des collaborateurs »*, ça signifie que les entreprises qui ont décidé de devenir des "entreprises à mission", c'est dont l'objet n'est pas limité à la seule performance financière : elles doivent s'engager dans des missions d'intérêt social, scientifique ou environnemental. Il faut inciter donc les entreprises à contribuer dans Green recovery (plan de relance verte) afin d'accélérer la transition vers des écosystèmes sains, une collaboration basée sur l'engagement, le partage de connaissances, et l'échange d'expertises.

Conclusion :

Il s'agit d'une crise sanitaire mais ses répercussions sont aussi économiques et sociales, le choc a touché toutes les entreprises, leurs employés et tous les secteurs d'activités.

Face à la pandémie de Covid19, les entreprises doivent s'adapter rapidement par la prise des mesures préventives de protéger leurs employés, développer des chaînes de logistiques plus résilientes pour mieux déjouer du mieux possible les incertitudes liées au virus et de transformer les défis en changement durable.

Aujourd'hui, le Maroc n'est pas à l'abri de difficultés à l'avenir, qu'elles soient sanitaires, économiques, ou sociales, mais il est confiant de sa stratégie offensive, de ses priorités et de sa préoccupation en matière de santé. De plus, le plan stratégique de résilience économique et organisationnelle que nous avons proposé est issu d'un collectif composé de différentes organisations qui ont multiplié les rencontres et les collaborations. Car, pour le collectif, l'action est urgente et les décisions s'imposent de plus en plus en s'appuyant sur les luttes collectives et le développement de pratiques alternatives.

L'impact de covid-19 et les mesures de résilience pour la relance de l'économie nationale est un champ d'étude très vaste et abstrait, abordé au début par les virologues, puis les chercheurs en sciences de gestion, et ce malgré la richesse des études plus récemment sur ce concept de Covid-19¹¹.

BIBLIOGRAPHIE

Afrique Advisor, (2020). « Estimation des Ressources et des Dépenses du Fonds Spécial dédié à la gestion et à la lutte contre la pandémie du Coronavirus (Covid-19) ».

Ait Ali, Bassou & al (2020). « La stratégie du Maroc face au covid-19 ».

Bachir Salma, (2020). « Covid-19 : Au Maroc, un choc de tourisme intérieur est indispensable », Article sur le E-économiste, Edition N°5750.

Belkhatat.H., Mezalek & al, (2020). « Le Maroc après le coronavirus ».

Benchaboun (2020). « Au moins 40 milliards de DH de recettes en moins pour l'Etat en 2020 ». La référence de l'information économique.

Chef du Gouvernement Saad Dine EL OTMANI au Parlement, Avril (2020). « Les mesures prises par le Royaume du Maroc pour faire face aux répercussions sanitaires, économiques et sociales de la propagation du Covid-19 ».

11 Afin de compléter cette analyse, nous proposons quelques pistes de recherche : Résilience des TPE face à un changement externe « Covid-19 ».

Dumont, Gérard-François, (2018). « Géographie des populations. Concepts, dynamiques, perspectives » Paris, Armand Colin.

Frédéric Denhez (2020). « l'économie mondiale grippée ». S.E.R. | « Études » 2020/4 Avril | pages 65 à 66 ISSN 0014-1941.

Frimousse S., Peretti J-M (2020) « impact social positif et création de valeur ». EMS Editions, Question(s) de management, 2020/1 n° 27 | pages 91 à 130 ISSN 2262-7030.

HCP, (2020). « Enquête sur l'impact du coronavirus sur la situation économique, sociale et psychologique des ménages ».

Jean-Paul Sardon (2020). « de la longue histoire des épidémies au covid-19 ». Association Population & Avenir | « Les analyses de Population & Avenir » 2020/5 N° 26 | pages 1 à 18. ISSN 2552-2078

Ministère de l'Economie, des Finances, et de la Réforme de l'Administration (2020). « Direction du Trésor et des Finances Extérieures : note de conjoncture ». Données du mois d'avril 2020.

Rapport de ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration publique (2020). « Situation des charges et ressources du trésor à fin avril 2020 ».

Royaume du Maroc, (2020). « Direction de trésor et des finances extérieures », note de conjoncture, P.8.

Samantha K et al, (2020). «The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence », Lancet 2020/ 395: 912–20