

Impact de la crise économique du Covid-19 sur les Entreprises Marocaines

Impact of the Covid-19 Economic crisis on the Moroccan Companies

Pr. BENNIS Laila

Enseignante chercheuse

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Kénitra

Université Ibn Tofail- Kénitra- Maroc

Laboratoire de Recherche en Science de Gestion des Organisations

Lailabennis30@gmail.com

OUDDA Yousra

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion- Kénitra

Université Ibn Tofail- Kénitra- Maroc

Laboratoire de Recherche en Science de Gestion des Organisations

Yousraoudda@gmail.com

Date de soumission : 01/01/2021

Date d'acceptation : 24/03/2021

Pour citer cet article :

BENNIS L. et OUDDA Y. (2021) «Impact de la crise économique du Covid-19 sur les Entreprises Marocaines»
Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 3» pp : 292-315.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Dans un contexte caractérisé par l'apparition d'une crise sanitaire exceptionnelle, une violente crise économique et systémique menace l'économie nationale dans son ensemble, et le secteur privé en particulier notamment les TPE et les PME qui représentent 93% du tissu économique Marocain.

La crise du covid-19 a certes frappé de plein fouet les entreprises marocaines qui se sont trouvées soudainement dans une situation inédite tant par l'ampleur que par la gravité tout en révélant leur vulnérabilité financière. Cet article a pour objectif d'inciter les entreprises à surmonter cette épreuve aussi difficile, tout en développant une capacité de résilience forte pour faire face aux chocs induits par la crise actuelle et de penser à des plans de reprise efficaces et pertinents.

Ce papier sera organisé de la manière suivante : la première partie sera consacrée à une revue de littérature évoquant les fondements théoriques de la résilience des entreprises face à une crise systémique, la deuxième partie sera dédiée à l'impact généré par covid-19 sur les entreprises Marocaines, la troisième partie va refléter les principales mesures prises par le gouvernement pour soutenir les entreprises Marocaines, et enfin la dernière partie sera consacrée à la reprise de l'activité des entreprises et les pistes d'amélioration.

Mots clés : Covid-19 ; entreprises marocaines ; résilience ; reprise d'activité ; plans de relance.

Abstract

In a context characterized by an exceptional health crisis, a violent economic and systemic crisis threatens the national economy as a whole, and the private sector in particular, especially Very small enterprises as well as small and medium enterprises which represent 93% of the Moroccan economic tissue.

The covid-19 crisis has certainly hit Moroccan companies hard, which suddenly found themselves in an unprecedented situation both in scale and in severity while revealing their financial vulnerability. This article aims to encourage companies to overcome this difficult ordeal, while developing a strong resilience capacity to face the shocks induced by the current crisis and to think of effective and relevant recovery plans.

This paper will be organized as follows: the first part will be devoted to a review of the literature evoking the theoretical foundations of the resilience of companies in the face of a systemic crisis, the second part will be devoted to the impact generated by covid-19 on Moroccan companies, the third part will reflect the main measures taken by the government to support Moroccan companies, and finally the last part will be devoted to the resumption of business activity and avenues for improvement.

Keywords: Covid-19; Moroccan companies; resilience; resumption of activity; recovery plans.

Introduction

Le Maroc, à l'instar des autres pays du monde, est confronté à une crise sanitaire et économique inédite et sans précédent suite à la prolifération accélérée du coronavirus sur le territoire, déclaré par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) en janvier 2020 comme étant une pandémie mondiale.

Sur le plan national, le premier cas d'atteinte de la maladie du coronavirus est apparu le 02 mars 2020, et compte aujourd'hui plus de 240 000 contaminations et plus de 4 000 décès¹. Face à cette évolution à grande échelle des cas confirmés susceptible de paralyser l'économie Marocaine, le gouvernement a dû réagir aussi rapidement et durant les premiers stades de l'apparition de l'épidémie. C'est ainsi que le Maroc a déclaré l'état d'urgence le 20 mars 2020 et a instauré une série de mesures de précaution afin de prévenir et lutter contre la propagation de la virulence du covid-19.

D'autant que ces mêmes mesures, en particulier celles concernant le confinement général, ont permis d'atteindre des résultats favorables sur la propagation de la pandémie, mais elles ont générés des répercussions négatives et ont touché gravement le fonctionnement de l'économie marocaine dans sa globalité et le secteur privé en particulier notamment les TPE et les PME qui représentent 93% du tissu économique, considérées comme des facteurs clés de l'économie nationale mais également qui représentent l'appareil productif en termes de création des richesses.

En effet, les entreprises marocaines qui ont longtemps été qualifiées de secteur productif, ont dû subir les mêmes règles imposées par l'état d'urgence, et elles ont été condamnées à suspendre temporairement leurs activités. Ainsi et durant le mois d'avril 2020, le Ministre de l'Économie et des Finances et de la Réforme de l'Administration a annoncé que près de 132 000 entreprises ont été déclarées en arrêt du travail à cause de l'épidémie et que 800 000 salariés sont en situation de confinement.

Face à cette crise multidimensionnelle, plusieurs secteurs économiques ont ressenti l'impact inéluctable de cette crise induisant des changements stratégiques importants. Les secteurs les plus sévèrement touchés concernent ceux du tourisme, l'hôtellerie et la restauration qui verront leur valeur ajoutée dévaluée à moins de 25% selon le Centre Marocain de Conjoncture

¹ Bilan National de contamination au coronavirus en date du 07/11/2020 : <https://www.sante.gov.ma/Pages/activites.aspx?activiteID=329>

dans sa note n°39. De même, l'automobile, l'industrie, et le textile seront fortement impactés par les fermetures des frontières au niveau mondial.

En ce sens, et dans le but d'endiguer les effets néfastes du coronavirus, il a été procédé sous les hautes instructions de SA Majesté le Roi Mohammed VI que dieu l'assiste, à la création d'un compte d'affectation intitulé «Fonds spécial pour la gestion de la pandémie de Coronavirus »² pour faire face aux dépenses exceptionnelles d'une part, et d'accompagner et soutenir les secteurs sinistrés par la crise d'autre part. A cet effet, un comité de veille économique a été désigné pour suivre la situation économique de près et qui compte parmi ses grands objectifs de sauver les entreprises de la faillite surtout les TPME et de venir en aide aux personnes exerçant dans le secteur privé et en arrêt temporaire de travail.

Néanmoins, la crise du covid-19 a certes frappé de plein fouet les entreprises marocaines qui se sont trouvées soudainement dans une situation inédite tant par l'ampleur que par la gravité tout en révélant leur vulnérabilité financière. Aujourd'hui, les entreprises privées sont en face d'une épreuve difficile dans laquelle elles sont obligées de montrer une résilience forte pour faire face aux chocs induits par la crise actuelle. Par conséquent, la meilleure précaution est de s'entourer de conseils appropriés pour mesurer et limiter l'impact de l'avènement de cette crise, tout en gardant à l'esprit que la réflexion par le risque doit demeurer un outil de prise de décision et non un obstacle à la décision.

L'impact économique du coronavirus se caractérise par un double choc qui se manifeste tant par rapport à l'offre (arrêt des entreprises, effondrement des chaînes de production et de logistique), mais également par rapport à la demande (freinage de la consommation et de l'investissement). Les dirigeants d'entreprises doivent donc réagir de manière proactive, de réviser les prévisions des flux de leur trésorerie et de cartographier les performances potentielles.

Certes, ce qui singularise la pandémie du covid-19, c'est l'incertitude radicale en termes de perspectives de sorties qui échappent à toute modélisation. Mais la question qui se pose à ce niveau **Est que représente cette crise de covid-19 pour le monde des entreprises ? Comment peuvent-elles survivre cette situation critique ? Et comment peuvent-elles établir un plan de relance solide pour s'en sortir avec les moindres dégâts possibles ?**

² Ce fonds a été alimenté par 10 milliards de dirhams à partir du budget général de l'Etat et de presque 22 milliards de dirhams provenant de la solidarité agissante et de la générosité des marocains résidents et RME.

Pour répondre à ces questions, ce papier sera organisé de la manière suivante : le premier axe sera consacré à une revue de littérature évoquant les fondements théoriques de la résilience des entreprises face à une crise systémique, la deuxième axe sera dédié à l'impact généré par covid-19 sur les entreprises Marocaines, le troisième axe va refléter les principales mesures prises par le gouvernement pour soutenir les entreprises Marocaines, et enfin le dernier axe sera consacré à la reprise de l'activité des entreprises et les pistes d'amélioration.

1. Revue de littérature : les fondements théoriques de la résilience des entreprises face à une crise systémique (Covid-19)

Les crises systémiques, qu'elles soient d'origine naturelle ou humaine, commencent à devenir récurrentes (Nejjar, B. 2020), en particulier celle que nous vivons aujourd'hui à cause de l'apparition de la pandémie de covid-19 à l'échelle mondiale depuis le mois de décembre 2019 et jusqu'à nos jours. La survenue d'une telle crise de manière imprévisible et inattendue pousse les dirigeants à réagir avec une forte résilience pour faire face aux chocs induits par la pandémie et de retrouver leurs performances usuelles.

Dans ce cadre, les dirigeants d'entreprises sont incités à quantifier et à identifier les différentes ressources nécessaires au redémarrage et de les déployer de manière efficace et efficiente afin d'adapter leurs modèles de production au contexte actuel.

De ce qui précède, et face à ces turbulences brutales, les entreprises se trouvent obligées de rebondir, en modernisant ses marchés, ses produits et ses choix managériaux, afin de survivre (Marie Noeline Sinapin, 2020).

Cette partie de revue de littérature, va nous permettre donc de clarifier et d'opérationnaliser le concept de résilience organisationnelle tout en mettant en lumière ses différentes dimensions et défis.

Le concept de résilience organisationnelle a été découvert en sciences de gestion suite à l'initiation des travaux de recherches destinées à la gestion des crises des firmes à haut risque. Il s'agit alors de passer du niveau individuel au niveau organisationnel, mais surtout de mettre à la disposition des entreprises un certain nombre de mécanismes et de processus pour se reconstruire continuellement face aux chocs organisationnels, voire sur la capacité qu'aura la firme à absorber, à répondre et à capitaliser sur des perturbations issues de changements de l'environnement (Lengnick-Hall c., et Beck T.E., 2005, 2009).

A cet effet, la résilience des organisations consiste à construire des systèmes d'actions et d'interactions continus afin de préserver les anticipations qui émanent des différents individus les uns par rapport aux autres (Weick K.E. 1993). Elle conduit à une analyse attentive des facteurs et des processus qui permettent à l'entreprise de surmonter les épreuves et d'en ressortir plus forte tout en construisant cette capacité de résilience dans le temps (Hollnagel E., 2009). Les dimensions de la résilience organisationnelle selon Weick K.E., sont en nombre de trois et se présentent comme suit :

- **La capacité d'absorption** : Désigne la capacité de l'entreprise à surmonter les différents chocs externes tout en évitant l'effondrement. Cela requiert par conséquent l'existence et la mobilisation des ressources d'une part, mais également de se disposer d'une volonté déterminée de continuité chez les dirigeants.
- **La capacité de renouvellement** : En plus de sa capacité à résister, l'entreprise doit être capable d'agir de façon innovante et créative tout en cherchant à déployer des solutions inédites, soit à travers le développement de nouvelles activités, ou l'expérimentation des nouvelles manières de la gestion.
- **La capacité d'appropriation** : C'est la capacité de pouvoir apprendre des expériences passées relatives aux chocs précédents, afin d'en sortir plus résistante et plus forte qu'avant. La prise de conscience de la crise et de ses effets fournis à l'entreprise un apprentissage post-crise, sur lequel elle peut s'appuyer pour mieux préparer à l'avenir.

Aujourd'hui, les entreprises traversent un temps très difficile à cause de la survenue de la pandémie de covid-19 qui représente un risque externe plus élevé, les répercussions de ladite crise inédite sont nombreuses et difficiles à quantifier. Cela conduit les gestionnaires à penser à de nouvelles alternatives pour redynamiser la demande des consommateurs qui s'avère de plus en plus en baisse, mais également à augmenter leurs liquidités en cas d'urgence et d'absence des fonds d'investissements.

Ces facteurs entraînent une baisse des revenus de l'entreprise, et finalement une baisse de sa performance financière. Face à ce dilemme, les organisations peuvent encore rebondir grâce à leur capacité résiliente pour procurer des variables d'actions. Selon Coutu, les entreprises résilientes se caractérisent par trois capacités distinctives à savoir :

- Elles sont pragmatiques et font face à la réalité, et se caractérisent par un optimisme mesuré ;
- Elles disposent d'un système de valeurs partagée lui permettant de surmonter les difficultés et défis rencontrés ;
- Elles font preuve d'ingéniosité et d'habileté dans la mesure où elles savent tirer parti de leurs ressources pour trouver des solutions nouvelles face à des situations inhabituelles.

D'après l'exploration de la revue de littérature, il s'avère que les entreprises Marocaines sont certes dans une situation incertaine où des événements imprévisibles produisent des chocs sérieux. A cet effet il semble que la résilience et l'efficacité soient des outils importants au service des entreprises pour faire face de manière durable aux impacts générés par le covid-19.

2. Impact du covid-19 sur les entreprises marocaines

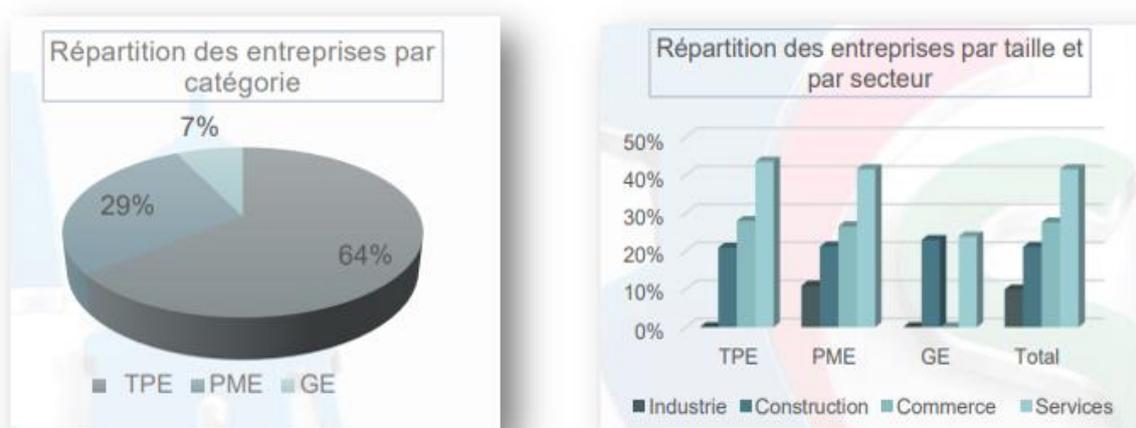
La pandémie du Coronavirus a altéré inévitablement la dynamique sectorielle nationale, façonnée graduellement depuis la crise financière mondiale de 2008. Selon la note stratégique de l'HCP du mois de juillet 2020, la croissance économique n'a pas dépassé 0,1% durant le premier trimestre de l'année³.

Ce ralentissement est dû à une convergence des facteurs à moyen et court terme causés pratiquement par la sécheresse, le repli du tourisme qui représente plus de 7% du PIB, effondrement de la demande intérieure, recul des transferts des MRE et chute de la demande internationale à l'ordre de 22.8% à cause de la récession. Dans ce sens, la grande majorité des entreprises marocaines, tous secteurs confondus, ont été bouleversées tant dans leurs modes de fonctionnement que sur leurs agrégats économiques en termes de gain/ perte de leurs activités.

Au Maroc, les entreprises du secteur formel sont majoritairement des petites et moyennes entreprises qui représentent 93% du tissu économique national (64% des TPE et 29% des PME,) elles constituent les premiers employeurs avec une masse de 40% d'employés actifs et pèsent près de 5 millions d'emplois. Tandis que les grandes entreprises ne représentent que près de 7% de l'ensemble.

³ Haut-Commissariat du Plan, Note stratégique « Impact social et économique de la crise covid-19 au Maroc », Juillet 2020.

Figure N°1 : Répartition des entreprises Marocaines par catégorie et par secteur



Source : HCP-Enquête nationale auprès des entreprises 2019

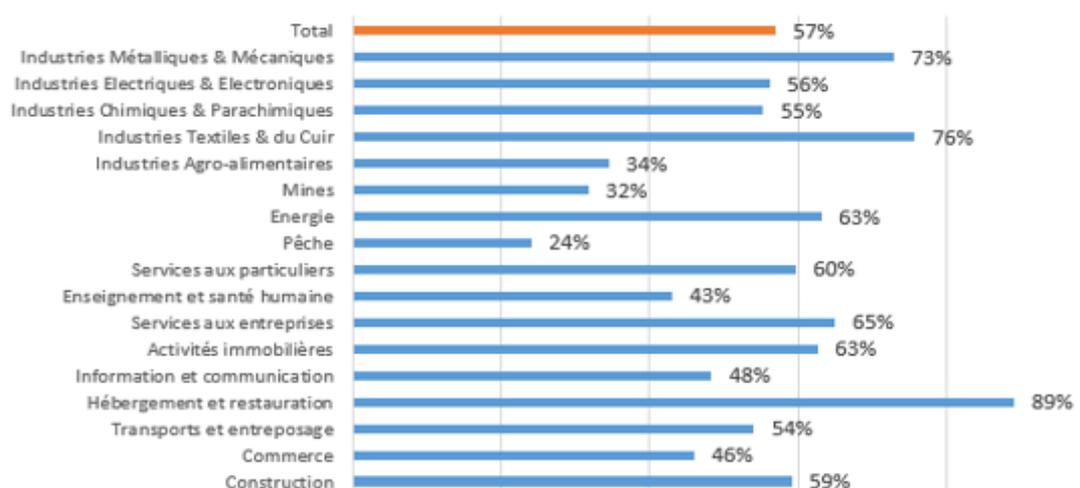
D'autant que l'économie nationale est grandement appuyée par les secteurs vifs relevant des TPME, ces dernières sont les premières victimes en effectif et en valeur, à payer le coût couteux de la pandémie. De même, les secteurs les plus touchés par la pandémie, sont ceux relativement de forte concentration au niveau des mêmes catégories susmentionnées avec une part à hauteur de 70% du tissu économique des services.

Ainsi et dans le cadre de ses travaux de suivi des effets socio-économiques de la pandémie covid-19, le HCP a réalisé une enquête au début de mois d'avril ayant pour objet d'évaluer l'impact immédiat de cette crise sur la situation des entreprises au Maroc, les principaux résultats de l'enquête se résument comme suit :

- Près de 142000 entreprises, soit 57% de l'ensemble des entreprises enquêtées, ont connu un arrêt définitif ou temporaire de leurs activités lors du déclenchement de l'état d'urgence sanitaire ;
- Sur ce total, plus de 135000 entreprises ont dû suspendre temporairement leurs activités tandis que 6300 ont cessé leurs activités de manière définitive ;
- Les petites et moyennes entreprises sont les plus impactées par l'arrêt de travail qu'il soit complet ou partiel, à hauteur de 72% contre 28% pour les grandes entreprises ;
- Près de 60% des emplois réduits concernaient les TPE et les PME ;
- 50% des entreprises ont réduit leur production de moitié.

De plus, et selon la même étude, les secteurs les plus touchés par cette crise concernent l'hébergement et la restauration, soit 89% des entreprises en arrêt, suivies par les industries textiles et du cuir et les industries métalliques et mécaniques avec 76% et 73% respectivement.

Figure N°2 : Proportion des entreprises en arrêt provisoire ou définitif par secteur d'activité



Source : HCP- Principaux résultats de l'enquête de conjoncture sur les effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises-Avril 2020

2.1. Impact sur la production des entreprises

Face à cette crise conjoncturelle, les entreprises marocaines en activité (soit 43% du total des entreprises) ont dû voir leur production baisser afin de s'adapter aux conditions imposées par cette crise sanitaire. A cet effet, près de 81% des entreprises ont baissé leur activité à 50% ou plus.

Ainsi, l'enquête menée sur l'impact de la crise sanitaire par secteur d'activité a permis de relever que 62% des entreprises en activité dans le secteur de la construction ont connu une baisse significative de leur production, d'autres secteurs sont également touchés par ce repli à savoir : le secteur de l'hébergement et la restauration (60%), les industries chimiques et parachimiques (52%), le transport et entreposage (57%) et l'industrie du textile et du cuir (44%).

Quant aux entreprises exportatrices marocaines, et suite aux restrictions actuelles mises en œuvre à l'échelle internationale, 67% ont été profondément impactées par la crise sanitaire.

En chiffres, une entreprise sur neuf a arrêté définitivement son activité, cinq entreprises sur neuf ont procédé à un arrêt temporaire tandis que le un tiers des entreprises restantes en activité ont dû réduire leur production.

Cet impact est imputable surtout, à la fermeture des frontières du pays avec ses principaux partenaires, à la suspension des vols et du trafic maritime, et à la suspension des commandes étrangères en raison de la chute de la demande à l'export. A cet effet plusieurs activités sectorielles destinées à l'export (textile, industrie mécanique, industrie automobile...), et qui représentent 15% de la valeur ajoutée totale secteurs ont attesté une chute cumulée de leurs exportations.

Dans ce sens, et selon une étude réalisée par Inforisk⁴ intitulée « Impacts covid-19 sur les entreprises, état des lieux, analyse et perspectives 2020 », il ressort que les entreprises marocaines s'attendent à une baisse importante de leur chiffre d'affaires à hauteur de 32% au titre de l'année 2020. Soit une perte de toutes les entreprises marocaines en termes de chiffre d'affaires qui s'estime à 400 milliards de dirhams⁵.

2.2. Impact de la crise sur l'emploi

Le contexte actuel caractérisé par la crise de covid-19 a eu des répercussions majeures sur l'emploi. En effet, 27% des entreprises marocaines ont dû réduire temporairement ou définitivement l'effectif de leurs employés. En détail près de 276 000 postes ont été réduits, soit une part de 20% de la main d'œuvre des entreprises organisées.

Selon les catégories d'entreprises, la proportion des effectifs réduits s'élève à 21 % pour les TPE, 22% pour les PME et 19% pour les Grandes Entreprises. Par ailleurs, plus de la moitié des effectifs réduits (57%) sont des employés des TPME (très petites, petites et moyennes entreprises).

Face à une telle situation, les entreprises marocaines, tous secteurs confondus, se trouvent incapables de récupérer la totalité de leurs employés et prévoient un retour à une situation normale de l'emploi dans au moins une année. Cette action nécessite en outre, la mise en

⁴ La société Inforisk, est une filiale du Groupe Finaccess, et est spécialisée dans le renseignement commercial sur les sociétés marocaines, son métier consiste à recenser et traiter les informations légales, et la commercialisation des produits à forte valeur ajoutée centrés sur :

-La détection d'opportunités dans le cadre du développement commercial des entreprises,

-La gestion du risque de contrepartie.

⁵ Article de presse, consulté le 01/11/2020 : <https://leseco.ma/etude-inforisk-limpact-de-la-crise-sur-les-entreprises-marocaines/>

place d'un ensemble d'actions d'accompagnement, à cet effet 71% des chefs d'entreprises souhaitent bénéficier d'une réduction des charges fiscales, la suspension des cotisations sociales et leur prise en charge par l'Etat.

2.3. Impact de la crise sur les délais de paiement

Dans le cadre de l'analyse des principaux impacts sur les entreprises marocaines, la Confédération Générale des Entreprises Marocaines a réalisé deux enquêtes pour mesurer les risques de la pandémie de covid-19.

A cet effet, les résultats communiqués par ledit organisme ont permis de révéler plusieurs défaillances auxquelles les entreprises marocaines sont confrontées, il s'agit essentiellement des problèmes liés à la trésorerie et aux délais de paiement.

Partant déjà sur des délais très élevés avant la crise sanitaire, avec un délai moyen de paiement de 202 jours pour les très petites entreprises, et de 113 jours pour les petites et moyennes entreprises. La crise de covid-19 a amplement accentué ces délais de paiement à 60 jours additionnels. Cette situation a certes impacté la solvabilité et la liquidité des entreprises, et plus particulièrement les TPME qui se trouvent dans une situation d'asphyxie d'autant qu'elles ont plus de mal à recouvrer leurs créances aux échéances attendues, et se trouvent par conséquent bouleversées par plusieurs difficultés supplémentaires.

Face à cette situation critique, les entreprises devraient également subir une défaillance à la hausse qui s'estime à 15% d'ici la fin de l'année, avec un pic constaté lors de la fin du premier trimestre de l'année 2021.

Toutefois, et afin d'améliorer les délais longs, l'étude réalisée par Inforisk sur l'impact du covid-19 sur les entreprises a permis de présenter une série de propositions émises par les entreprises sondées, et qui consistent à imposer le respect des délais de paiement légaux et appliquer systématiquement des pénalités de retard, d'appliquer les intérêts de retard pour les paiement dépassant 120 jours, d'instaurer les sanctions pécuniaires pour les entreprises dépassant les délais de paiement, et d'assouplir les délais d'octroi des crédits bancaires. De même, Inforisk recommande également le paiement en temps et en heure les marchés de l'Etat, la limitation de l'accès aux marchés pour les entreprises ne respectant pas les délais légaux, et la non-déductibilité de la TVA pour les factures dépassant 120 jours.

2.4. Impact de la crise sur les investissements

Dans ce sillage, l'étude réalisée par l'HCP a révélé que l'ensemble des investissements programmés au titre de l'exercice de 2020 ne seront pas entièrement réalisés pour 67% des entreprises. En détail, près de 29% des entreprises prévoient un report de leurs investissements, tandis que 17% prévoient annulation contre seulement 21% des entreprises prévoyant une réduction.

Par secteur d'activité, la part des entreprises envisageant surseoir ou réduire leurs investissements s'élève à 83% au niveau des industries électriques et électroniques mais aussi de l'hébergement et la restauration, 75% pour les branches du transport et entreposage et de 68% pour le secteur de construction.

De même, presque la moitié des entreprises déclarent ne pas être en mesure de reprendre leur activité en raison d'un manque énorme en fonds propres. Par branche d'activité, les entreprises des industries électriques et électroniques, du transport et entreposage, et de l'hébergement et la restauration sont celles qui souffrent le plus.

Ainsi, il importe de signaler que la part des entreprises en situation d'endettements dépasse 45%, soit une entreprise sur deux. Par conséquent, les entreprises se sont retrouvées en difficulté et ne peuvent entamer le remboursement de leurs dettes qu'après un an au moins.

En vue d'absorber le choc généré par covid-19 et afin de soutenir et renforcer les entreprises marocaines -principaux acteurs de l'économie nationale-, les autorités publiques ont mis en place une série de mesures visant à les accompagner et les encourager afin de pouvoir surmonter les effets négatifs engendrés par la crise.

3. Principales mesures prises par le gouvernement pour soutenir les entreprises

Marocaines

Face à la pandémie de covid-19, le gouvernement Marocain a pris une série de mesures d'accompagnement et de soutien pour alléger les pertes économiques réalisées au niveau des différents secteurs économiques les plus touchés.

Ainsi, depuis le déclenchement de l'état d'urgence, le gouvernement a procédé à la désignation d'un comité de veille économique auquel il a été attribué plusieurs missions d'ordre social, économique, financier et fiscal.

De ce fait, et sur hautes instructions de Sa Majesté le Roi, il a été procédé à la création d'un compte d'affectation spéciale intitulé « Fonds spécial pour la gestion de la pandémie de covid-19 » afin de faire face à la survenue des dépenses exceptionnelles et de soutenir les secteurs les plus vulnérables.

A la date du 19 juin 2020, le fonds de solidarité a accumulé plus de 33 milliards de dirhams en dépassant ainsi 3% du PIB du Maroc. Cette décision a été également accompagnée par une mesure fiscale exclusive qui consiste à déduire tout don effectué dans le cadre du fonds de solidarité de la base assujettie à l'IR ou à l'IS.

Les principales mesures d'accompagnement et de soutien des entreprises à surmonter les effets pécuniaires par la pandémie ont concerné les volets suivants :

- **Octroi d'une indemnité forfaitaire mensuelle :** Suite à la détérioration de la santé financière des entreprises vulnérables aux chocs induits par la pandémie, et en vue de préserver le pouvoir d'achat de ses salariés, les autorités gouvernementales ont alloué une indemnité forfaitaire nette de 2 000 dirhams au profit des salariés affiliés à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) et déclarés au mois de février 2020. Cette même catégorie des salariés bénéficie également de la prise en charge des dépenses relatives aux prestations assurées dans le cadre du régime d'assurance maladie obligatoire aussi bien des allocations familiales.

Cette mesure porte sur la période du 15 mars au 30 juin 2020 et a permis de couvrir environ 716 000 salariés en mois de mars et 894 000 salariés pour le mois d'avril. Ainsi durant le mois de mai, le nombre des bénéficiaires s'est élevé à 958 000 employés.

A noter qu'un montant de sept milliards de dirhams a été versé à la CNSS à travers le fonds spécial pour la gestion de la pandémie du coronavirus, au titre de la période qui s'étale entre le 15 mars et le mois de juin 2020, soit une charge mensuelle moyenne de 2 milliards de dirhams.

- **Dégrèvement des charges :** A travers la suspension du paiement des charges sociales de la cotisation de la CNSS depuis le début du mois de mars jusqu'à fin du mois juin

2020 avec une remise avenant des majorations de retard au titre de la même période au profit des employeurs en difficulté, affiliés à la CNSS⁶.

Dans le même sens, il a été procédé à la mise en place d'un moratoire pour le remboursement des échéances des crédits bancaires et de leasing au profit des entreprises sans subir des frais ou des pénalités, la possibilité de report systématique des échéances des obligations fiscales pour les entreprises dont le CA de l'exercice 2019 ne dépasse pas 20 millions de dirhams, la suspension des contrôles fiscaux et avis à tiers détenteurs (ATD). Lesdites mesures ont été appliquées selon une échéance à terme prévu le 30 juin 2020.

- **Le soutien de la trésorerie des entreprises :** à travers l'accélération des délais de paiement de la part des ordonnateurs publics au profit des entreprises et l'activation de la garantie « Damane oxygène » par la caisse centrale de garantie sur les crédits ouverts, afin de mobiliser des ressources de financement bancaires complémentaires qui permettent de couvrir 95% du montant du crédit alloué avec un intérêt de 4%. L'objectif de la mise en place des crédits de garantie étant de faire face aux charges courantes qui ne peuvent pas être reportées ou suspendues par l'entreprise durant cette période délicate.

En chiffres, plus de 45 000 entreprises marocaines ont bénéficié des crédits pour un montant total de 17 milliards de dirhams. 89% de ces prêts ont été accordés à des très petites entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 10 millions de dirhams.

Ainsi, des crédits ont été mis en place avec un taux d'intérêt nul en faveur des auto-entrepreneurs ayant souffert directement par la pandémie, à hauteur d'un montant de 15 000 dirhams remboursable sur 3 ans avec un délai de grâce d'un an.

- **Adaptation du système bancaire :** cette mesure incite à la création d'une manne de financement des entreprises suivant des adaptations au niveau de la politique monétaire et qui consiste à réduire le taux directeur central de Bank Al Maghreb à 2% contre 2.5% pour atteindre 1.5% par la suite pour faciliter l'accès aux crédits bancaires d'une part, la libéralisation totale du compte de réserve en faveur des banques, la possibilité de recours par les banques à l'ensemble des instruments de refinancement

⁶ Oudda, Y., Assaad, I. M., & Bennis, L. (2020). Les retombées de la crise sanitaire Covid-19 sur l'Economie Marocaine. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 4(2), pp : 469.

disponibles en dirham et en devise, l'extension de la capacité d'allocation des banques à travers la mise en place de nouveaux mécanismes de refinancement par la banque centrale, et l'allongement de la durée d'intégration des crédits de fonctionnement aux crédits d'investissement destinés au refinancement des entreprises.

- ***Facilitation des prestations numérique et accélération du paiement des entreprises titulaires des Marchés publics*** : cette mesure consiste en premier lieu de simplifier les procédures de déclaration des salariés adhérents à la CNSS et qui sont en arrêt provisoire d'activité.

De même, le Ministre de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration a incité les ordonnateurs, à travers la diffusion de la circulaire du 26 mars 2020, à prendre les dispositions nécessaires pour honorer et accélérer les paiements de leurs dépenses au profit entreprises avec lesquelles des marchés ont été conclus notamment les TPME.

Par conséquent, l'objectif étant de permettre aux entreprises d'alléger la pression sur leur trésorerie et d'élargir leur capacité de financement vis-à-vis des engagements financiers à couvrir aux tiers.

Dans le même sillage, d'autres initiatives ont été déployées afin de de soutenir les entreprises titulaires des marchés publics, à travers l'instauration de mécanismes à même de leur permettre d'éviter de supporter le paiement des pénalités de retards d'exécution pratiquement causés par la crise et qui ne leur sont pas imputables.

L'expérience des crises antérieures prouve que les crises conjoncturelles laissent certainement des séquelles à long terme qui amollissent durablement la croissance économique potentielle d'un pays et s'exercent à travers plusieurs canaux, en l'occurrence : la destruction du capital productif en raison de la survenue des faillites en chaîne, l'effondrement de la capacité d'investissement des entreprises à cause des endettements lourds, et le resserrement des crédits bancaires en raison des défauts de paiement des entreprises et des ménages. .

A cet effet et en vue de faire face à ces crises, de nouvelles perspectives économiques contracycliques doivent être mises en œuvre notamment en matière de reprise et relance de l'activité, afin de préserver l'appareil productif et de prévenir une récession à long terme de l'activité.

4. Reprise de l'activité des entreprises et pistes d'amélioration

4.1. Etat d'avancement et défis de la reprise d'activité des entreprises marocaines

Les entreprises marocaines, quel que soit leur taille ou leur secteur d'activité, ont été brutalement influencées par les implications négatives de la pandémie covid-19 et des mesures de restrictions imposées par le confinement général.

La contreperformance des activités hors agriculture est relativement atténuée, la demande intérieure est également affaiblie durant le second semestre de l'année, l'investissement pour sa part poursuit son ralentissement comme le signale le recul accentué des importations en biens d'équipement.

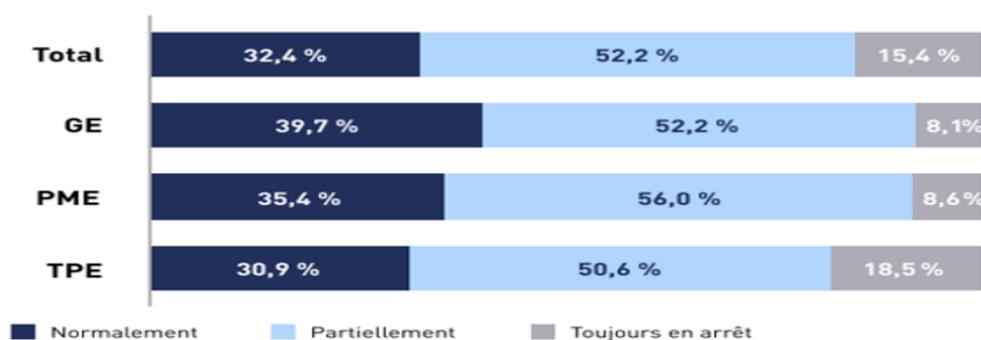
Face à ces chamboulements conjoncturels marqués certes par des signes de redressement et de risques, les entreprises sont appelées à envisager de nouvelles perspectives liées notamment à la consolidation des plans de relance économique ambitieux permettant de conforter jusqu'à une certaine mesure la résilience des organisations et de redresser relativement les plans de reprise de leur activité.

Selon le HCP, près de 84.6% entreprises ont repris leur activité après l'imposition du confinement, cela étant, 32.4% estiment avoir retrouvé le rythme normal de leur fonctionnement, plus de la moitié des entreprises (52.2%) l'ont fait de manière partielle, tandis que 15.4% sont toujours en arrêt de leur activité.

Concernant les entreprises exportatrices, près de deux tiers ont repris leur activité, et seulement 18.6% d'entre eux ont repris leur activité normalement.

De l'autre côté, pour les entreprises n'ayant pas pu encore retrouver le niveau normal de leur activité, 57% d'entre elles estiment pouvoir l'atteindre au plus tard dans 6 mois, alors que 44% pensent ne pas être en mesure de l'aboutir avant une année.

Figure N°3 : Part des entreprises ayant repris leurs activités par catégorie

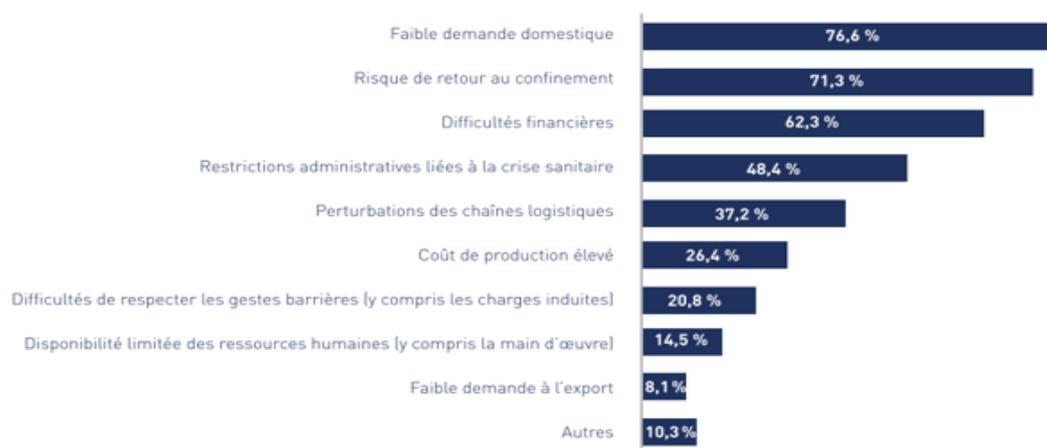


Source : HCP-2020

Toutefois les entreprises marocaines se sont exposées à des contraintes en termes d’adaptation et de reprise de l’activité dans un contexte caractérisé par l’incertitude née suite à un retournement de la situation. En effet, la reprise de l’activité de la majorité des entreprises marocaines après le confinement a été entravée par la baisse fluctuante de la demande locale et des difficultés financières et de trésorerie d’une part, et par la crainte à un retour au confinement et une perturbation de la chaîne logistique d’une autre part.

De même, presque 62% des entreprises exportatrices invoquent le recul de la demande extérieure comme frein caractéristique et prépondérant à la reprise pour cette catégorie d’entreprises, qui vient de s’additionner aux autres problématiques communes à l’ensemble du tissu économique.

Figure N°4 : Les principales contraintes à la reprise normale d’activité des entreprises



Source : HCP 2020

La crise sanitaire a certes conduit les entreprises à reconsidérer leurs modalités organisationnelles et à adopter des mesures de flexibilité tant dans leur méthode de travail (télétravail), modes de gestion commerciale (outils de télécommunication à distance) que dans le recours aux nouvelles technologies digitales comme mesure alternative pour s'adapter au contexte actuel.

Ainsi, ¼ des entreprises ont opté pour la diversification de leurs biens et services proposés sur le marché comme mesure stratégique susceptible de compenser les pertes générées.

4.2. La relance économique en faveur des entreprises nationales

S'il y a une leçon à tirer de cette crise pandémique, c'est qu'il demeure certainement important de se prévaloir à l'avenir d'un certain degré de résilience face à des chocs similaires. A cet effet le gouvernement a immédiatement traduit l'opérationnalisation des hautes instructions royales de SA Majesté le Roi Mohammed VI que dieu l'assiste, à l'occasion du discours du trône, dans lequel le souverain a appelé à faire de cette phase une occasion de réorganiser les priorités et de jeter les fondements d'une économie forte et compétitive.

Ainsi, et en vue d'assurer le redémarrage souhaité de l'économie marocaine dans l'étape post-covid, il a été procédé à la création d'un *plan ambitieux de relance économique et de l'emploi* comme étant le fruit d'une conciliation commune entre l'Etat et le secteur privé. Ce pacte de revitalisation de l'économie a été représenté par la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM) et par le Groupement Professionnel des Banques du Maroc (GPBM), dont les objectifs majeurs consistent à relancer la dynamique économique, promouvoir et préserver l'emploi, accélérer le processus de formalisation de l'économie et de promouvoir la bonne gouvernance.

D'une autre part, un *contrat-programme relatif à la relance du secteur touristique* en phase post-covid a été conclu entre l'Etat et le secteur privé, ce programme qui couvre la période de 2020-2022 a été également représenté par les mêmes parties (CGEM et GPBM) en vue de doter le secteur du tourisme par un ensemble de mesures pour accompagner sa relance, son évolution et la diversification de sa chaîne de valeur sur la base de trois objectifs primordiaux à savoir : la préservation du tissu économique et de l'emploi, la mise en place des mécanismes d'ordre organisationnel pour accélérer le rythme de relance, et de mettre en relief les bases d'une transformation durable du secteur.

Dans ce contexte, environ 120 milliards de dirhams ont été injectés dans l'économie nationale pour accompagner les entreprises, surtout les PME qui sont le pilier du tissu économique national, soit 11% du PIB et fait du Maroc l'un des pays les plus investis dans la politique de relance post-crise. Cet effort financier se répartit comme suit :

- **75 milliards de dirhams** des crédits garantis par l'Etat au profit de toutes les catégories d'entreprises les plus touchées par la crise, notamment par le biais d'une allocation des financements à travers l'activation des mécanismes DAMANE OXYGENE et DAMANE RELANCE préconisés par la caisse centrale de garantie. Ce nouveau dispositif de financement va permettre de reconstituer le fonds de roulements des entreprises, de soulager leur trésorerie durant cette phase, mais également de réduire le niveau des crédits interentreprises qui a atteint un niveau alarmant.

En chiffres, la couverture financière des prêts accordés dans le cadre du programme « DAMANE OXYGENE » a atteint le 7 octobre 17 milliards de dirhams au profit de 45 mille petites et moyennes entreprises, soit 110% de l'objectif préalablement fixé par le Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration et qui s'est fixé à 15 milliards de dirhams pour la période allant du mois d'avril au mois de juin 2020.

Quant au programme « DAMANE RELANCE », près de 5 270 entreprises ont bénéficié de crédits avec un montant global de 23.6 milliards de dirhams.

- **Et 45 milliards de dirhams** affectés au compte dédié pour le **fonds d'investissement stratégique**, dont 15 milliards de dirhams a été financée à partir du budget de l'Etat, et qui est destiné au financement des projets d'investissement du Partenariat Public-Privé (PPP), en particulier au soutien des activités productives relevant des secteurs industriels orientés vers l'export, l'agriculture et le tourisme, et à l'appui des entreprises pour valoriser et rehausser leur capital à investir et préserver leurs sources de revenus.

Le gouvernement va également œuvrer à donner une nouvelle dynamique au programme « Intelaka », le but étant d'assurer la facilitation d'accès aux financements par les jeunes pour créer ou développer leurs entreprises. Ainsi, cette relance économique vise également à privilégier la production et la consommation locale, notamment à travers l'adoption des mesures d'appui financier, fiscal et technique, au bout de deux à trois années, au profit des entreprises nationales ayant investis dans l'importation de certains produits d'importance

variable et qui restent proches du niveau des marchandises actuellement produites par le Maroc.

4.3. Les pistes d'amélioration à mettre en œuvre

Les chocs imprévisibles et induits par la pandémie de covid-19 présentent aux entreprises un défi majeur pour faire preuve à leur capacité de résilience et de flexibilité. En effet, selon une étude réalisée par Mckinsey intitulée « le redémarrage »⁷, les entreprises ne pourront compter sur un retour total de leurs capacités opérationnelles et de leur accès aux marchés qu'après la diffusion massive d'un vaccin médical.

Dans ce cadre, et en plus des facilités de reprise prévues dans le pacte de relance économique, les entreprises doivent à leur tour, projeter un certain nombre de mesures de relance pour s'adapter aux changements actuels tels que :

- **Dresser une cartographie du redémarrage :** suite à l'arrêt temporaire des entreprises, les dirigeants doivent agir avec vigilance tout en définissant un cadre d'action consistant dans un environnement très mouvant. Cette cartographie fera office de boussole et va leur permettre d'hierarchiser les opportunités de relance liées à la production, à la chaîne d'approvisionnement, et les efforts commerciaux et de marketing. Elle permettra également d'engager au plus tôt une réévaluation des investissements et de leur capacité à mettre en place des plans d'action rigoureux.
- **Revitaliser la demande de la clientèle :** L'un des tout premiers impératifs pour les entreprises consiste donc à stimuler la demande interne, tout en se prémunissant contre l'avenue de tout risque lié à la déformation des modèles des prix, ou pire encore, d'alimenter une spirale déflationniste.
- **Améliorer les interactions avec les parties prenantes :** à travers le maintien d'un dialogue régulier pouvant couvrir l'ensemble des attentes de tous les acteurs internes (actionnaires, salariés) et externes (clients, fournisseurs, créanciers). A cet effet, les entreprises sont tenues de tenir informé leurs partenaires sur les éventuelles défaillances résultantes dans l'exercice normal de leur activité afin de pouvoir améliorer son fonctionnement.

⁷ McKinsey, 05/05/2020, « Amorcer le redémarrage : 8 axes pour sécuriser le retour à l'activité des entreprises ».

- **Contrôler les flux de trésorerie et assurer une liquidité suffisante :** à cet effet, les entreprises doivent mettre en place des mécanismes de suivi à court terme des flux de trésorerie et d'améliorer l'efficacité de la gestion de leur fonds de roulement, notamment en matière de recouvrement des créances et de gestion des stocks.

Conclusion

En guise de conclusion, le covid-19 est considéré comme étant l'une des perturbations majeures vécues par le monde entier au cours des dernières décennies, et qui a engendré un fort impact sur les équilibres macroéconomiques mondiaux.

A l'échelle nationale, plusieurs entreprises ont vu leurs activités diminuer de manière grave et conséquente, ce qui a conduit certaines d'entre elles à cesser temporairement voire de façon permanente leurs activités, d'autres ont subi des pertes énormes du chiffre d'affaires et ont dû licencier une part importante de son personnel employé.

En effet, l'ambiguïté engendrée quant à l'évolution de la pandémie dans le futur, la réouverture non concertée des frontières et le risque continu de l'apparition d'un re-confinement résultant d'une deuxième vague, intensifient l'incertitude des entreprises en matière de redynamisation de la demande et de facilité d'approvisionnement. Il est donc impératif pour le Maroc d'analyser, modéliser et proposer des solutions et des mesures d'atténuation des conséquences du covid-19 sur l'avenir des entreprises marocaines, et plus particulièrement les TPME en vue de garantir une meilleure résilience post pandémie.

Les mesures d'ordre sanitaire et social adoptées par le gouvernement pour contenir la pandémie, ont certainement perturbé amplement le fonctionnement et la performance économique et financière des entreprises et les ont forcés à même ralentir ou arrêter temporairement leurs activités. A cet effet, les limites présentées dans le contexte singulier de la crise actuelle, marqués par des interruptions partielles ou globales de l'activité, nécessitent le développement d'un plan de relance et de reprise pertinent et efficace permettant à la fois de gérer et affaiblir l'impact de ces perturbations à court et moyen terme, d'envisager une stratégie de restructuration à long terme, de mesurer et traiter les risques inhérents, et enfin de compenser les pertes déjà générées.

Dans ce sens, et afin d'assurer une gestion efficace de leurs firmes, les dirigeants sont appelés à reconsidérer leur rôle et leurs approches managériales. La clé de succès étant le

développement de la résilience organisationnelle et managériale, qui les aide à développer des mécanismes et des processus de résistance et de préservation de la continuité de l'entreprise.

De même, l'implication de la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM) reste toujours indispensable pour réaliser la cartographie de redémarrage des entreprises, leur rôle est aussi important dans le développement des différents modèles d'exposition aux risques et de proposer le cas échéant, des plans de reprise et des mesures de mitigation.

A cet effet, il s'avère aujourd'hui important pour les dirigeants d'opter pour une politique de promotion d'une attitude audacieuse et en veille pour éviter tous les risques futurs à travers l'adoption d'une vision systémique de l'entreprise ainsi de penser de manière plus créative quant aux modèles commerciaux et financiers pour soutenir l'appareil productif et redémarrer progressivement de leurs activités. Cette même vision doit être consolidée et orientée vers un modèle de redémarrage qui adhère aux valeurs d'inclusion, de coopération et de responsabilité sociale des entreprises, véritable levier pour une performance économique et financière durable.

Enfin, il est encore temps pour mener la réflexion autour des mesures de relance à entreprendre sur le moyen terme, notamment en matière d'expansion et de maintien des activités du comité de veille économique sur les trois ou quatre années à venir, et de créer des commissions de réflexion sectorielles, afin de définir une vision marquée par des mesures judicieuses et prometteuses pour dresser des plans de relances spécifiques à chaque famille d'entreprise et suivant leur degré de vulnérabilité.

BIBLIOGRAPHIE

Article de presse : <https://leseco.ma/etude-inforisk-limpact-de-la-crise-sur-les-entreprises-marocaines/>

Bégin Lucie, Chabaud Didier, « La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale », Revue française de gestion, 2010/1 (n° 200), p. 127-142. URL : <https://www.cairn-int.info/revue-francaise-de-gestion-2010-1-page-127.htm>

Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM), « Baromètre CGEM impacts covid-19, rapport enquête 2 », juillet 2020.

Coutu L.D., "How resilience works", Harvard Business Review, vol. 80, n° 5, 2002, p. 46.

Fadil, S., & Benazzi, L. (2020). Les retombées de la crise économique de COVID -19 sur les entreprises. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*,1(2),375-383. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4027768>

Haut-Commissariat du Plan, « Note de conjoncture N° 36-Avril 2020 »

Haut-Commissariat du Plan, Note stratégique « Impact social et économique de la crise covid-19 au Maroc », Juillet 2020.

Haut-Commissariat du plan, « Reprise d'activité des entreprises suite à la levée du confinement » deuxième enquête sur l'impact du covid-19 sur l'activité des entreprises, juillet 2020.

Hollnagel E., Journé B., Laroche H., « Fiabilité et résilience comme dimensions de la performance organisationnelle : introduction », *Management*, vol. 12, n° 4, 2009, p. 224-229.

Huayu Shen, Mengyao Fu, Hongyu Pan, Zhongfu Yu & Yongquan Chen (2020) The Impact of the COVID-19 Pandemic on Firm Performance, *Emerging Markets Finance and Trade*, 56:10, 2213-2230, DOI: 10.1080/1540496X.2020.1785863.

Lengnick-Hall C., Beck T. E., “Adaptive fit versus robust transformation: how organizations respond to environmental change”, *Journal of Management*, vol. 31, n° 5, 2005, p. 738-757.

Lengnick-Hall C., Beck T. E., “Resilience capacity and strategic agility: prerequisites for thriving in a dynamic environment”, *Resilience Engineering Perspectives*, vol. 2, Preparation and Restoration. Nemeth C. P., Hollnagel E., Dekker S. (Eds), Burlington, VT, Ashgate Publishing Company, 2009.

Marie Noeline Sinapin. Les entreprises et l'après crise de Covid-19 : un nouveau modèle d'organisation agile entre efficience et résilience. [Rapport de recherche] LITEM, Univ Evry, IMT-BS, Université Paris-Saclay, 91025, Evry, France. 2020. fihal-02614407f

McKinsey, 05/05/2020, « Amorcer le redémarrage : 8 axes pour sécuriser le retour à l'activité des entreprises ».

Mémento COVID-19 de l'UM5, Juillet 2020, Ouvrage collectif de professeurs et de chercheurs de l'UM5 « Savoir, Innovation & Expertise vs Pandémie COVID-19 : Vers une sortie rapide de la crise » Analyse des impacts & Voies de solutions.

Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, « Loi de finance rectificative 2020 ».

Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, « Projet de Loi de finance 2021 ».

Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, « note de conjoncture n 284/octobre 2020-direction des études et prévisions financières ».

Nejjar, B. (2020). Supply chain et crises systémiques : l'apport des méthodes de modélisation et de simulation pour améliorer la résilience- cas de la pandémie de covid-19-. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 1(2), 2-22.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.4016645>.

Oudda, Y., Assaad, I. M., &Bennis, L. (2020). Les retombées de la crise sanitaire Covid-19 sur l'Economie Marocaine. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(2), pp : 452 – 475.

Projet loi de finances pour l'année budgétaire de 2021, « Rapport préalable au budget ».

Research report macroeconomy : « Maroc- les scénarii économiques de l'impact de la pandémie covid-19- avril 2020.

Weick K.E. (1993). «The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch Disaster». *Administration Science Quarterly* Vol 38.

Weick K.E., Sutcliffe K.M., (2007). « Managing the Unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty ». 2^{ème} Edition.

Yves TROUSSELLE, thèse de doctorat « LES MECANISMES DE LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE » 2014.

المجلس الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي. « الانعكاسات الصحية والاقتصادية والاجتماعية لفيروس كورونا كوفيد- 19 والسبل الممكنة لتجاوزها »، دراسة.