

MAROC

IMPACTS DU COVID-19 : DES ENSEIGNEMENTS ET DES LEÇONS À TIRER



MAZARS

EXECUTIVE SUMMARY



En janvier 2020, le monde a regardé les provinces de Wuhan en Chine combattre un nouveau virus « Covid-19 ». Quand les provinces chinoises ont pu en ressortir pour reprendre les activités économiques gelées par l'état d'urgence sanitaire, il était au tour du reste du monde de s'isoler en confinement. Parmi les premiers pays à prendre les mesures nécessaires pour limiter l'expansion du virus, le Maroc a décrété le confinement obligatoire à compter du 19 mars 2020 jusqu'au 20 avril 2020. Compte tenu de l'évolution de l'épidémie, cette période a été prolongée au 20 mai, puis au 10 juin. Afin de respecter les normes de distanciation sociales et les règles d'hygiène recommandées, les entreprises se sont mises en télétravail, si leur activité le permettait. À défaut, leur activité a été arrêtée ou réduite drastiquement. Tandis que d'autres secteurs ont pu poursuivre leur activité tout en respectant les recommandations sanitaires. Qu'en-est-il des autres secteurs ? Un Comité de Veille Economique a été créé dans le but d'évaluer la situation en temps réel et prendre les mesures et les actions nécessaires. Une panoplie de mesures a été activée pour soutenir les entreprises et les ménages.

Mazars Audit & Conseil a, depuis le début de la crise, instauré une cellule de veille pour suivre de près l'évolution de la situation épidémiologique, économique et financière afin de maintenir son écoute active du marché, répondre de manières adéquates aux besoins de ses clients et partager son expertise. A l'issue du premier mois de confinement, du 20 mars au 20 avril, nous avons souhaité évaluer l'impact de la crise sur l'activité des entreprises marocaines indépendamment de leur taille.

Nous avons mené un sondage qualitatif via un questionnaire en ligne adressé à environ 1000 dirigeants d'entreprises afin d'analyser leurs préoccupations et de mettre en relief les leçons à tirer d'une crise de cette ampleur. Du 20 au 30 avril, nous avons collecté 188 réponses de dirigeants opérant dans les secteurs de l'agriculture/agroalimentaire, le commerce et la distribution, les BTP/construction, la finance, le tourisme et l'artisanat, les services aux entreprises, le transport et logistique, les industries, l'enseignement et la formation, l'évènementiel et la communication. La majorité des entreprises ayant participé à ce sondage sont des TPE et des PME. Mais il n'en demeure pas moins que les grandes entreprises et les multinationales sont également représentées (respectivement 10,3% et 11,5%). Sans surprise, la majorité des entreprises est impactée. 50% des répondants ont perdu plus de 70% de leur chiffre d'affaires à fin avril. À l'heure où nous menions le sondage, toutes n'ont pas eu recours aux mesures proposées par les pouvoirs publics pour les soutenir; des mesures que les répondants jugent encore insuffisantes d'ailleurs. Beaucoup d'entre elles, qui ne sont pas complètement à l'arrêt, ont mis en congé leurs employés et gelé leurs investissements prévus en 2020. Pour s'en sortir et retrouver les niveaux de productivité d'avant la crise, une bonne partie des répondants estime avoir besoin d'une période de plus de six mois. La reprise est plutôt prévue pour 2021. Quelles mesures adopteront ils ? Les détails dans cette note.

PROFIL DES RÉPONDANTS

Secteurs d'activité



BTP /
CONSTRUCTION



SECTEUR
FINANCIER



COMMERCE /
DISTRIBUTION



ENSEIGNEMENT /
FORMATION



TOURISME /
ARTISANAT



AGRICULTURE /
AGROALIMENTAIRE



INDUSTRIE



COMMUNICATION /
ÉVÈNEMENTIEL



SERVICES AUX
ENTREPRISES



TRANSPORT /
LOGISTIQUE

Dimensions



TPE



PME



GRANDE
ENTREPRISE



MULTINATIONALE



PROFESSION
LIBÉRALE



AUTO
ENTREPRENEUR



STARTUP

4% seulement des répondants ne sont pas impactés

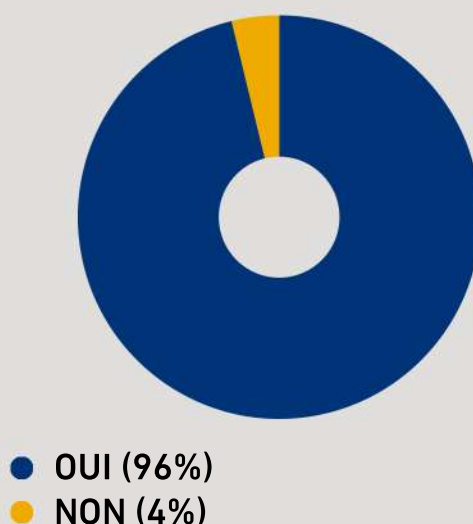
La majorité des entreprises ayant répondu au questionnaire a été, dès le mois d'avril, impactée négativement du fait de la baisse de leurs commandes et la perte de leur clientèle. Un tiers d'entre elles a dû même arrêter son activité. On retrouve également les entreprises à qui la fermeture a été imposée, notamment dans les secteurs du commerce et de la restauration. Pour plus de 12% des répondants, c'est la fermeture des frontières qui les pénalise. C'est le cas notamment des entreprises opérant dans le secteur touristique et les entreprises engagées dans le commerce international (dépendant de fournisseurs ou de clients à l'étranger). Certains acteurs économiques se trouvent alors privés de sources d'approvisionnement (marchandises et matières premières). Les problèmes liés au recouvrement des créances n'ont, quant à eux, été que très faiblement mentionnés par les répondants comme étant une raison engendrant un impact négatif.

ENSEIGNEMENT

Une entreprise n'est jamais assez protégée contre les risques exogènes. Celles qui s'en sortent le mieux face à une crise de cette ampleur sont celles qui réagissent vite et adoptent une stratégie managériale adaptée à la situation.

BAISSE DES COMMANDES ET PERTE DE CLIENTÈLES, LES PRINCIPALES RAISONS

Votre entreprise est-elle affectée par la crise ?



Des secteurs touchés plus que d'autres

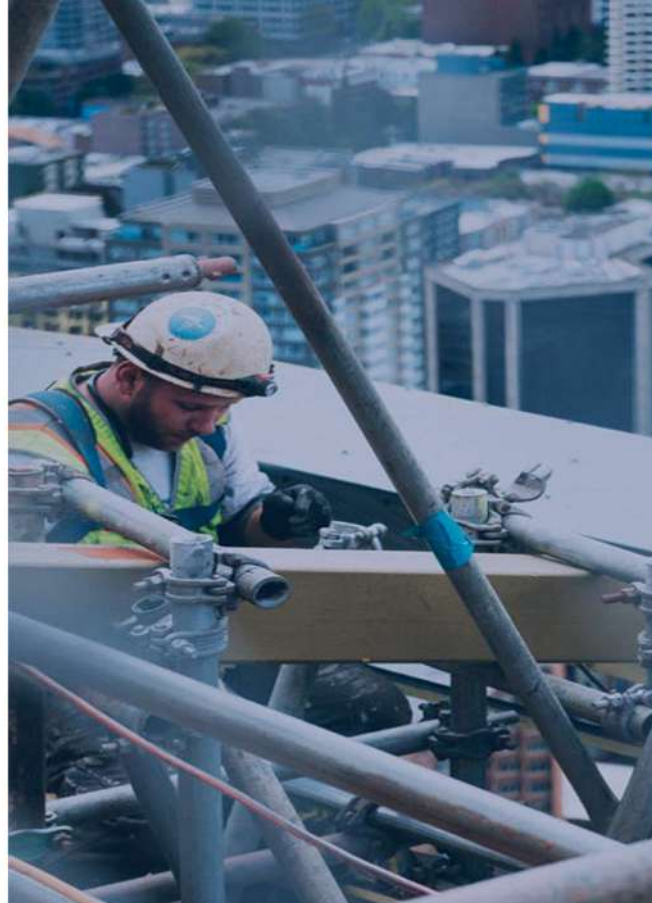
Toutes les activités sont touchées d'une manière ou d'une autre par la crise engendrée par la pandémie du Coronavirus. Mais dans l'échantillon des entreprises qui ont répondu au questionnaire, quatre semblent plus impactées que les autres. Il s'agit des secteurs :

- **Services aux entreprises** : il s'agit des entreprises opérant dans des activités diverses comme le conseil en management, l'ingénierie, la publicité, les études de marchés, la sécurité, le gardiennage...

- **Tourisme / Artisanat** : Les secteurs du tourisme/hôtellerie et de l'artisanat pâtissent grandement de la fermeture des frontières et du confinement sanitaire. En l'absence de touristes, internationaux et marocains, les opérateurs se retrouvent en difficulté.

- **Industrie** : Du fait du confinement, le secteur industriel s'est retrouvé à l'arrêt à l'exclusion de quelques industries comme celles de l'agriculture/agroalimentaire, de la pêche ou de celles qui se sont rapidement reconverties pour produire des besoins, équipements ou matériaux médicaux comme les masques et gels hydro-alcooliques.

Beaucoup d'entreprises qui ne peuvent pas assurer une continuité d'activité à distance comme le ferait une entreprise de services ou bien celles qui n'ont pas instaurées des mesures de sécurité sanitaire et d'hygiène adaptées ont stoppé leurs activités. Mais progressivement, des industries, comme celle de l'automobile, ont pris les devants pour redémarrer leur activité comme c'est le cas de Renault ou de PSA.



- **Évènementiel / Communication** : Les entreprises de ce secteur subissent des annulations en cascade de projets relatifs à la communication et l'évènementiel. Leurs clients qui sont touchés renvoient à la baisse en priorité leurs budgets de communication et évènementiel. L'Union des agences de conseil en communication a d'ailleurs lancé un appel à solidarité pour que leurs clients honorent leurs engagements (règlements dans les délais voire en les anticipant) et déploient des efforts pour maintenir leur activité (report des campagnes de communication au lieu d'annulation...)

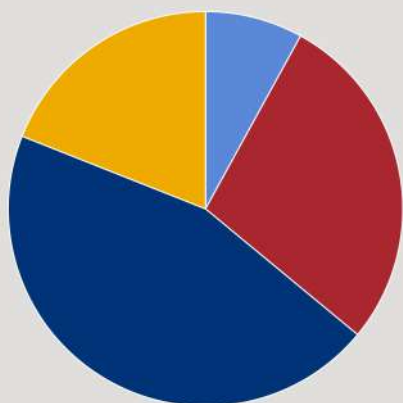
ENSEIGNEMENT

A chaque malheur quelque chose est bon. La crise du covid-19 a poussé les entreprises à se surpasser en s'adaptant à la situation, en organisant, lorsque c'est possible, le travail à distance pour assurer la continuité de l'activité et aussi en poursuivant leur transformation digitale.

Plus de 50% de l'activité à l'arrêt

Pour plus de la moitié des entreprises, les conséquences sur leur activité sont considérables. Plus de 50% de leur activité est à l'arrêt. Cette situation concerne les entreprises de toutes les tailles, de la start-up à la grande entreprise en passant par les TPE, les PME et même les multinationales opérant dans des secteurs comme l'assurance, les BTP, le tourisme, l'industrie...

À quel degré votre activité est-elle impactée par la crise engendrée par le Coronavirus ?



● Entre 50% et 20% ● + De 50%
● 100% ● - De 20%



Des entreprises ont fait évoluer leur business model pendant cette période de crise. Même si certaines ont dû arrêter leurs activités pour une raison ou une autre, elles ont trouvé la parade pour « contourner » le confinement et sauver une partie

de leur chiffres d'affaires. Des restaurateurs, traiteurs, commerçants (habillement, bijoux...), distributeurs d'électroménager ... se sont tournés vers la livraison à domicile ou les « drive ».

Une majorité a perdu plus de 70% de son chiffre d'affaires

Les entreprises sondées connaissent des difficultés financières dès le premier mois de confinement. Cela s'en ressent chez toutes les catégories d'entreprise, quelle que soit leur taille (auto-entrepreneurs et professions libérales inclus). Si elles n'étaient que 23% à estimer perdre 70% de leur chiffre d'affaires au mois d'avril, ce pourcentage a augmenté à 32% pour les estimations du mois de mai. Notons que les entreprises dont la fermeture a été imposée ont à l'évidence perdu la quasi-totalité de leur chiffre d'affaires mensuel sur ces deux mois (dans le cas où elles n'ont pas trouvé d'alternatives à la vente).

Baisse estimée du Chiffre d'affaires	Mars	Avril
+70%	23%	32%
50% à 70%	16%	17,3%
25% à 50%	13%	19%
10% à 25%	25%	10%
Moins de 10%	13%	5,3%



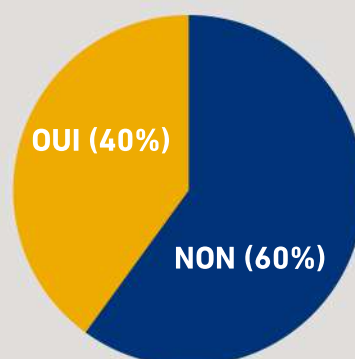
Besoin en trésorerie et allongement des délais de paiement

En temps de crise, les défaillances de paiement et les conflits relationnels inter-entreprises sont souvent inévitables. Mais paradoxalement, environ 60% des répondants ont indiqué maintenir leur engagement envers les fournisseurs. À l'inverse, 40% ont décidé de suspendre temporairement tout règlement de leurs fournisseurs. Ces décisions pourront allonger les délais de paiement pouvant largement dépasser les 60 jours.

ENSEIGNEMENT

Malgré la loi qui définit le respect des délais de paiement et les sanctions qui peuvent s'en suivre s'ils ne sont pas respectés, les délais de paiement ont toujours été, et aujourd'hui encore plus, un réel problème pour l'entreprise qui peut l'asphyxier. Des entreprises pourraient profiter de la situation pour se constituer un matelas de trésorerie au détriment des fournisseurs.

Avez-vous suspendu temporairement le règlement de vos fournisseurs ?



La gestion des ressources humaines au cœur de la stratégie de crise

20% des répondants ont indiqué n'avoir pris aucune mesure (au moment de renseigner le questionnaire qui leur a été soumis) à l'égard de leurs équipes. Par contre, pour la majorité, dès le mois de mars, elles ont procédé à des mises en congé de leurs effectifs (congés payés puis congés sans solde). D'autres ont recouru au chômage partiel et à la suspension temporaire de contrats. 92% des entreprises préfèrent geler les recrutements prévus initialement cette année le temps d'avoir plus de visibilité sur leur activité. Les autres ne vont pas changer leurs projets et continueront à recruter pour renforcer leurs équipes.

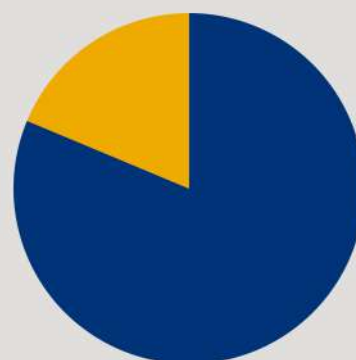
ENSEIGNEMENT

La déclaration de l'état d'urgence sanitaire est considérée comme un « cas de force majeure » qui a fait prendre aux employeurs des mesures RH pour la sauvegarde de l'entreprise.

Gel des investissements

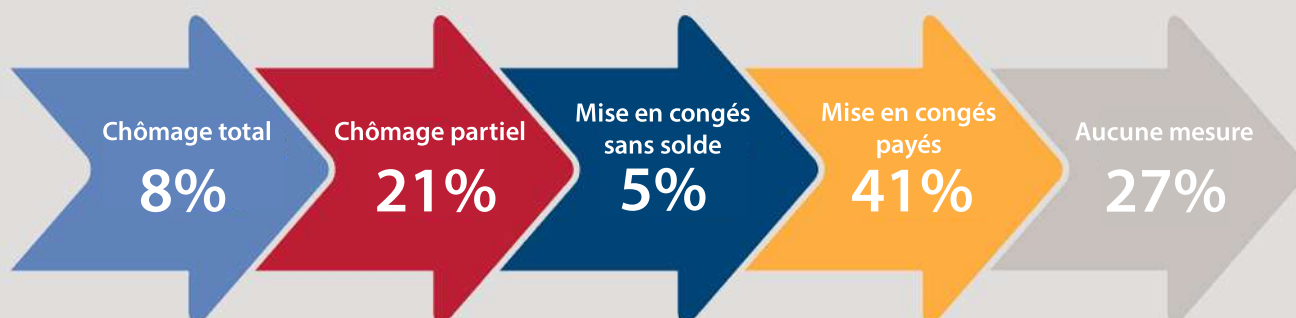
Une réduction des investissements liée généralement à une baisse attendue des revenus et à l'incertitude du moment se manifeste chez plus de 80% de nos répondants. En contrepartie, des entreprises interrogées des BTP/construction, de l'industrie, des services aux entreprises restent relativement fidèles à leurs stratégies d'investissement, qu'elles soient start-ups, PME ou grande entreprise.

Avez-vous gelé vos investissements ?



● OUI (81,3%)
● NON (18,7%)

Au niveau de la gestion de vos RH, vous avez recouru ?



GESTION DE LA TRESORERIE, PRINCIPALE PRÉOCCUPATION DES DIRIGEANTS

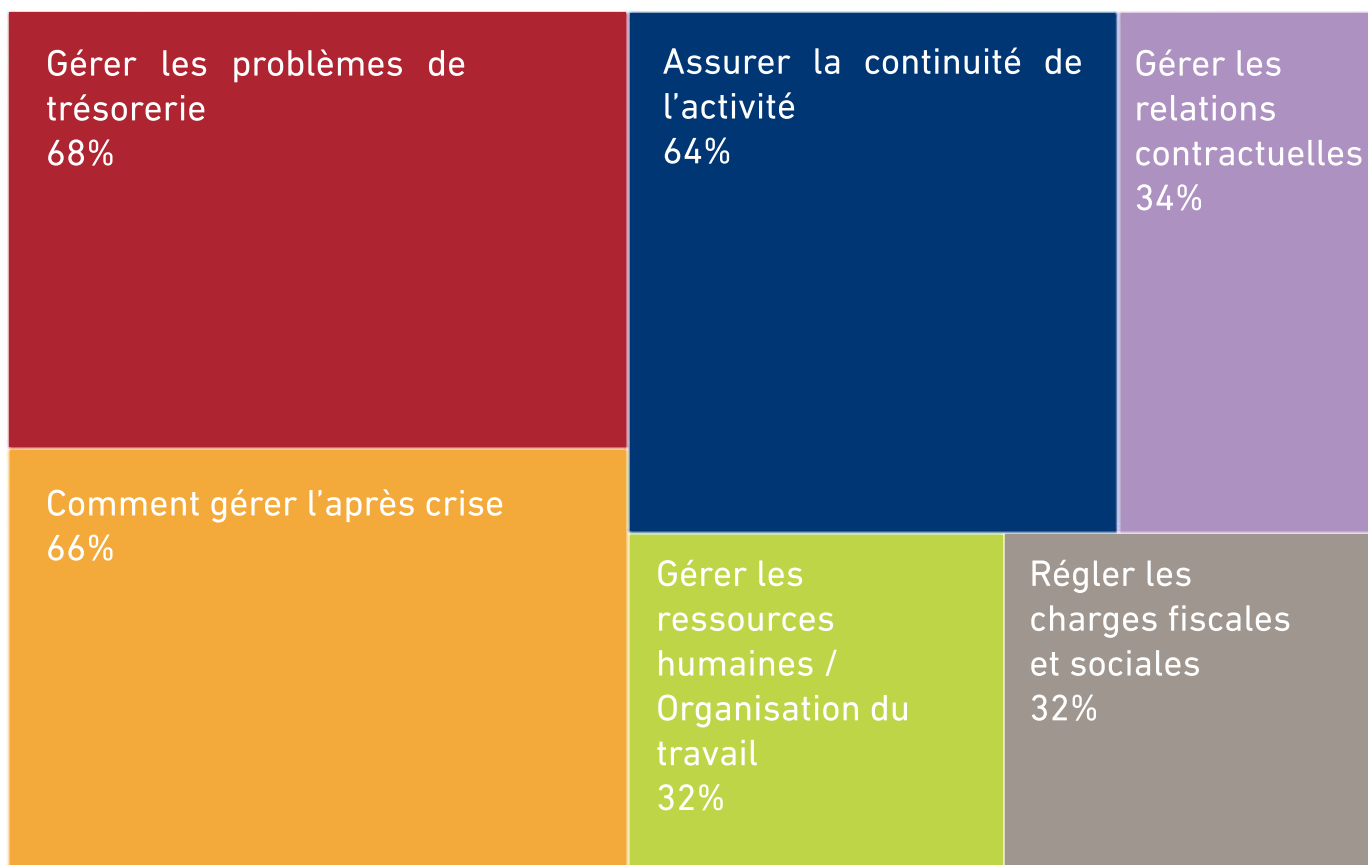
Les préoccupations des dirigeants d'entreprises portent principalement sur la gestion des problèmes de trésorerie. Cette crise a révélé le fonctionnement de beaucoup d'entreprises à flux tendus qui disposent d'un fond de roulement ne pouvant pas forcément tenir 1 à 2 mois. Avec plus de 50% de l'activité réduite ou gelée, une baisse et annulation de commandes, un recouvrement difficile et charges salariales, fiscales et autres, les entreprises marocaines ne peuvent que se préoccuper de la solidité de la trésorerie pour dépasser cette période.

La gestion de l'après-crise (Comment continuer et développer le business et assurer la continuité de l'activité) est aussi considérée comme une (autre) principale préoccupation.

Dans une moindre mesure, les dirigeants s'interrogent aussi sur le recouvrement/les impayés et la gestion de l'endettement.

ENSEIGNEMENT

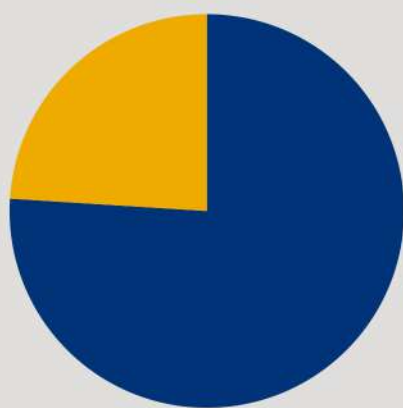
Cette crise a mis à nu un grand nombre d'entreprises qui, quelles que soit leurs tailles, naviguent quasiment à vue et ne disposent pas de matelas de trésorerie pour faire face à des imprévus. Elles devraient songer à l'avenir à optimiser leur trésorerie pour minimiser d'éventuels impacts qui peuvent surgir à n'importe quel moment.



DOLÉANCES DES DIRIGEANTS

77% des répondants estiment que les mesures mises en place par les pouvoirs publics ne sont pas suffisantes pour endiguer la crise. Ils ne sont que 24% à avoir bénéficié de ces mesures comme les indemnités salariales pour arrêt temporaire de l'emploi accordées par la CNSS, report des charges sociales et des déclarations fiscales, garantie Damane Oxygen et même des demandes de report de crédit et suspension de leasing. Pour contenir la crise, les répondants estiment que les pouvoirs publics doivent en faire davantage en prenant de nouvelles décisions d'ici à la fin de l'année 2020. Lesquelles ?

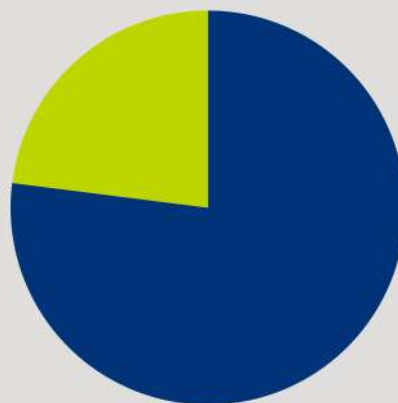
Avez-vous bénéficié d'une ou de plusieurs mesures mises en place par les pouvoirs publics depuis le début de la crise ?



● OUI (24%)

● NON (76%)

Pensez-vous que les mesures mises en place par les pouvoirs publics soient suffisantes pour endiguer la crise ?



● OUI (23%)

● NON (77%)



1. Des mesures fiscales et sociales plus audacieuses

Les pouvoirs publics ont mis en place des mesures fiscales et sociales pour soutenir les entreprises pendant cette période allant jusqu'à fin juin 2020 pour alléger leurs charges. Cependant, les dirigeants en demandent plus :

- Report du règlement de la TVA mensuelle
- Réduction de l'IR pour favoriser la consommation interne
- Prolongement des mesures fiscales prises hors période de confinement
- Réduction des charges salariales
- Suppression de charges sociales au lieu de leur suspension
- Exonération totale des impôts et taxes pendant une certaine période
- Prise en charge de loyers professionnels

2. Commandes publiques, une nécessité

Les retards de traitement de dossier et de paiement et le non-respect des délais engagés dans le cadre des marchés publics a été bien avant la crise un boulet à la cheville de bon nombre de structures. Bien que le ministre de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration ait sommé les organismes publics et EEP à plus de réactivité et de solvabilité, cette problématique refait toujours surface.

Les dirigeants d'entreprises recommandent :

- Activation des paiements
- Respect des délais engagés dans les cahiers des charges
- Maintien de la commande publique
- Prévion d'un quota de commandes publiques à destination des TPE et PME



3. Le secteur financier est appelé à la rescousse

Les dirigeants d'entreprises ayant répondu au questionnaire souhaiteraient que les établissements financiers puissent les accompagner à dépasser cette crise à travers :

- Flexibilité dans la gestion des créances bancaires
- Mise à disposition de liquidités immédiates via des lignes de fonctionnement
- Baisse des taux de crédit, voire des financements à taux zéro
- Suspension des pénalités d'impayés pour les acteurs professionnels sans antécédent

4. Des mesures d'ordre macroéconomique

Afin de mieux accompagner des pans de l'économie, nos dirigeants, du moins, ceux ayant répondu au sondage, suggèrent par exemple de :

- Proposer des subventions financières aux secteurs les plus impactés
- Mettre en place des programmes d'aide régionaux
- Promouvoir la préférence nationale (production/consommation produits locaux)

COMMENT S'EN SORTIR ?

Plusieurs dirigeants d'entreprise ont lié la sortie de cette crise à une meilleure optimisation des coûts. C'est ce que relèvent notamment les PME pour qui des efforts devront être fournis pour contrôler/réduire les dépenses et les charges d'exploitation ainsi qu'optimiser les ressources. Pour d'autres, il sera question de se réinventer, de réorganiser les priorités, d'adapter les business models et les produits/services, de faire des focus sur les lignes de métiers les plus rentables, d'arrêter le développement de nouvelles

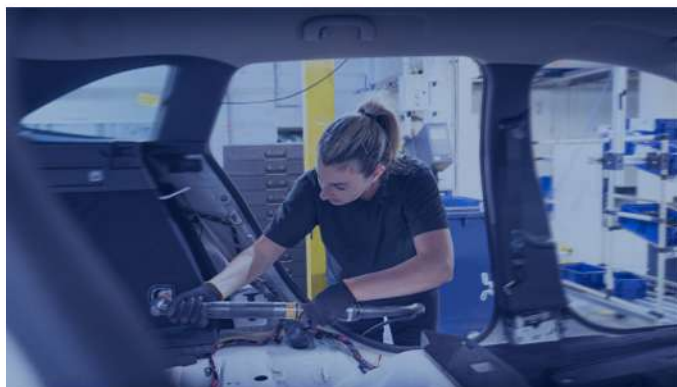
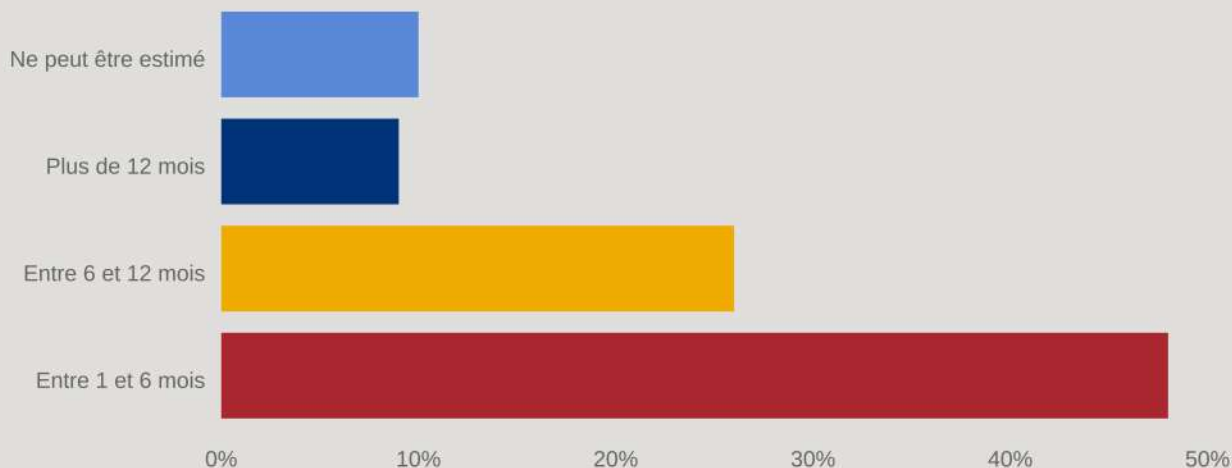
activités à risque et rediriger les efforts de l'entreprise vers les activités créatrices d'une forte valeur ajoutée. L'innovation, la fidélisation des clients, l'amélioration de la gestion des ressources humaines, le financement bancaire... sont aussi autant de points sur lesquels les dirigeants comptent se concentrer les mois à venir pour remonter la pente. Beaucoup de dirigeants ont espoir que de nouvelles issues permettront de rebondir, ou du moins maintenir le cap.

LA REPRISE ? PAS AVANT LE DEBUT 2021

La crise actuelle a conduit à une remise en question de beaucoup de modes de fonctionnement chez les organisations. Cela ouvre la porte à une remise des compteurs à zéro pour certains. En conséquence, la reprise de l'activité nécessitera incontestablement du temps. Toutefois, l'optimisme à court/moyen terme est de mise. Un peu moins de la moitié des répondants jugent entre 1 à 6 mois nécessaires pour atteindre un

niveau de productivité semblable à celui de l'avant confinement. Ils sont 25% à estimer retrouver leur rythme de croisière entre 6 mois à un an. Environ 9%, des multinationales, grandes entreprises et PME, opérant dans des secteurs comme l'industrie, les BTP/matériaux de construction, le tourisme/artisanat et le transport/logistique estiment avoir besoin de plus d'un an pour un retour à la normale.

Combien de temps jugez-vous nécessaire pour atteindre votre niveau de productivité habituel à la sortie du confinement?



CONCLUSION



Le tissu économique marocain, au maigre voire inexistant matelas de trésorerie, est essoufflé et risque de se noyer dans les pénalités de retards des paiements des charges tous azimuts, l'impossibilité de régler des charges comme le loyer, les salaires, les impôts...

Mais malgré les impacts de cette crise sur les entreprises, il y en a encore beaucoup qui gardent espoir et espèrent reprendre un rythme de croisière dans un délai variant de six mois à un an. Certaines vont se reconvertir alors que d'autres, qui auront pris des mesures parfois draconiennes pour réduire leurs dépenses, chercheront à se développer, à innover, à se transformer en se digitalisant.

D'autres leviers devront être activés dans un plan de relance national/régional/ sectoriel pour donner une bouffée d'oxygène aux entreprises.



Mazars est une organisation internationale, intégrée et indépendante spécialisée dans l'audit, le conseil, ainsi que les services comptables, fiscaux et juridiques. Présent dans 91 pays et territoires à travers le monde, Mazars fédère les expertises de 40 400 professionnels - 24 400 au sein du partenariat intégré Mazars et 16 000 via Mazars North America Alliance - qui accompagnent les grands groupes internationaux, ETI, PME, startups et organismes publics à chaque étape de leur développement.



CONTACTS

Saloua Mansouri

Directeur Communication

saloua.mansouri@mazars.ma

Nouhad Mougaa

Consultant Marketing & Communication

nouhad.mougaa@mazars.ma

Othmane El Majidi

Consultant Marketing & Communication

othmane.elmajidi@mazars.ma



MAZARS