

COVID-19 : Gouverner l'imprévisible - Analyse comparative des différentes stratégies de crise déployées

28 Mars 2020



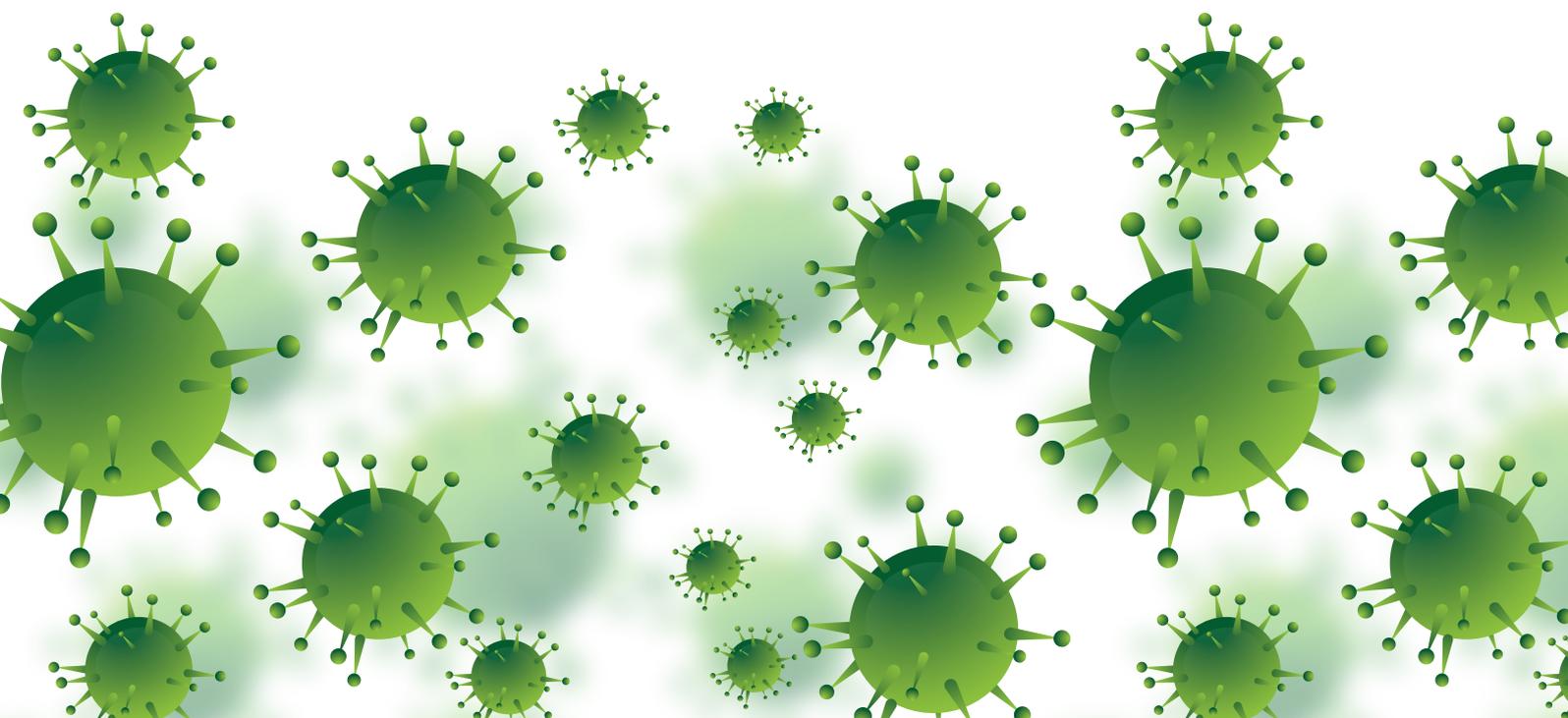
MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845

Table des matières

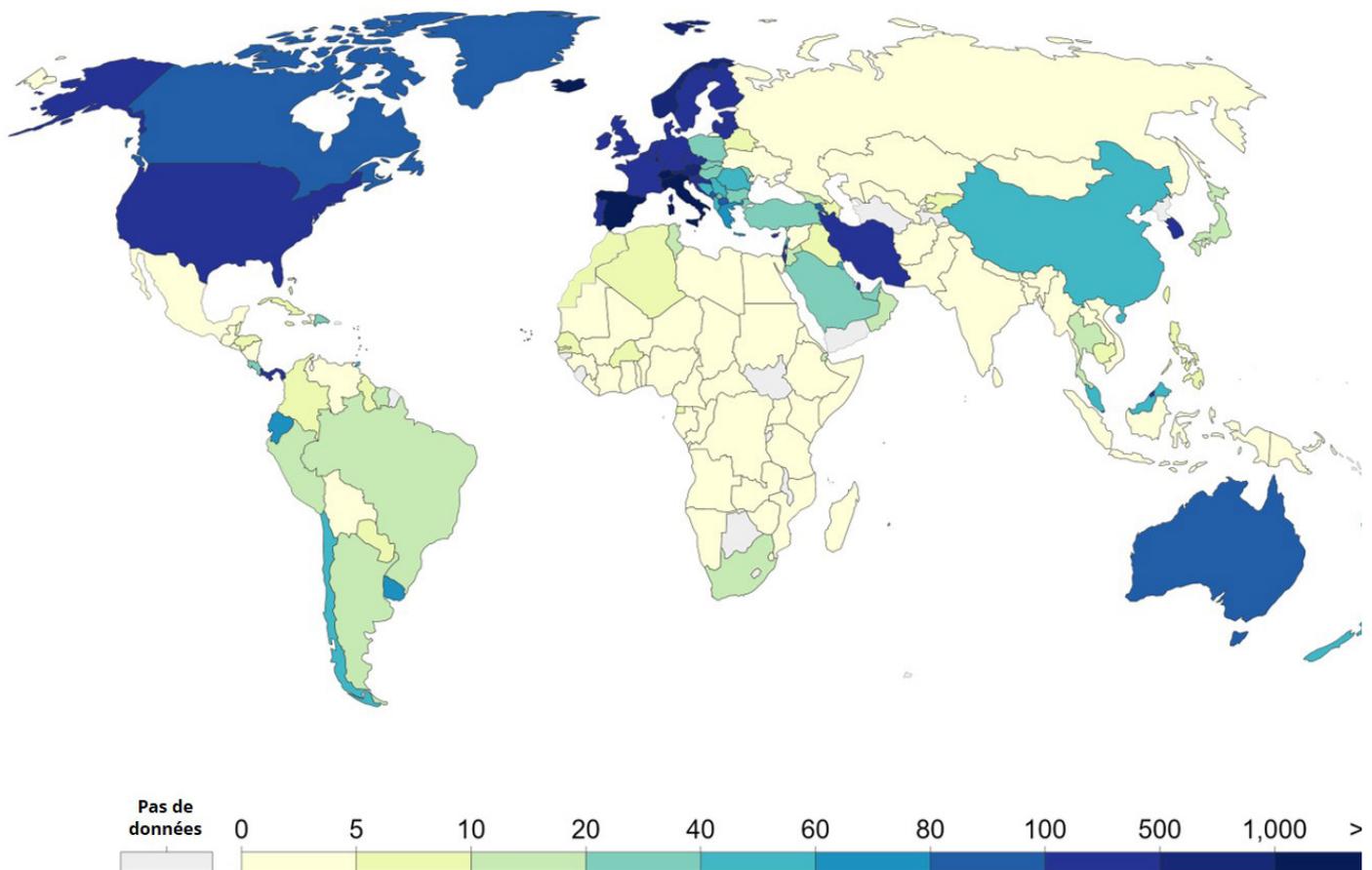
| | |
|---|-----------|
| COVID19 : Un cygne noir ravageur | 6 |
| La puissance de l'imprévisible | 6 |
| La réponse des nations | 8 |
| Chronologie et état des lieux de la pandémie à date | 8 |
| La gouvernance de crise | 11 |
| La réponse sanitaire | 11 |
| La réponse économique et sociale | 13 |
| Conclusion | 16 |

Table des figures

| | |
|---|----|
| Figure 1: Evolution de la pandémie de Covid-19 dans les pays du benchmark | 9 |
| Figure 2: Evolution de la pandémie de Covid-19 en Afrique du Nord | 10 |
| Figure 3: Modèle de gouvernance américain (allégé) | 11 |



Expansion du virus Covid-19 dans le monde*



* : Nombre total de cas confirmés de Covid-19 par million d'habitants au 26 mars 2020

Source : European Center of Disease & Control

COVID19 : Un cygne noir ravageur

La puissance de l'imprévisible

La théorie du « cygne noir » a été développée en 2007 par le probabiliste, essayiste et philosophe libano-américain Nassim Nicholas Taleb dans son essai « Le Cygne noir : La puissance de l'imprévisible » (best-seller traduit en 32 langues et qualifié par le Times of London comme l'un des 12 livres les plus influents depuis la Seconde Guerre mondiale).

Ce concept désigne un événement improbable, dont l'impact est considérable mais qui apparaît rétrospectivement comme prévisible. Ces trois caractéristiques s'appliquent parfaitement à différents événements majeurs de l'histoire, tels que les attentats du 11 septembre 2001, la crise des subprimes et aujourd'hui, la pandémie du Covid-19.

En effet, la vitesse avec laquelle la pandémie se propage actuellement et les pertes humaines, économiques et financières qu'elle engendre sont autant d'éléments improbables, qu'aucune des nations touchées, même les plus avancées technologiquement, n'aurait pu prédire il y a quelques semaines de cela.

Pourtant, différents éléments auraient pu alerter et peuvent aujourd'hui en partie expliquer la déroute du système sanitaire international :

- D'abord les épidémies virales similaires (SRAS et MERS) qui se sont succédées au cours des dernières années en Asie (2003 – 774 morts) et au Moyen Orient (2012 – 858 morts). Malgré leur gravité, aucun traitement curatif n'a été développé à date pour ces pathologies très proches du Covid19
- Ensuite, la sonnette d'alarme tirée

par l'OMS en 2018 lors du sommet mondial des gouvernements à Dubaï, alertant sur le fait qu'une « épidémie dévastatrice pourrait commencer dans n'importe quel pays et tuer des millions de personnes parce que nous ne sommes pas encore préparés »

- Enfin, le manque manifeste de moyens des systèmes sanitaires des pays du Sud (Italie, Espagne, Afrique du Nord) fragilisés au cours des dernières années par les politiques d'austérité budgétaire et le manque de ressources humaines.

Il est encore trop tôt pour pouvoir évaluer avec certitude l'impact global de la crise actuelle que l'OMS qualifie déjà de « crise sanitaire mondiale majeure de notre époque ». Cependant, des tendances fortes sur les plans sanitaire, économique et social sont en train d'émerger. Nous assistons en effet à un regain d'intérêt pour le télétravail et l'E-Education, la remise en question des modèles économiques européens et chinois, la reconsidération de l'importance du secteur de la Santé et d'une meilleure collaboration public-privé, confirmant en partie qu'il y aura un avant et un après Covid-19.

Face à la pandémie de Coronavirus, les premiers pays touchés - essentiellement en Asie, en Europe, en Amérique du Nord et au Moyen Orient - ont adopté différentes mesures et stratégies, souvent non conventionnelles, afin d'en juguler les impacts. La réponse des nations a souvent différé sur les plans de la rapidité et de la rigueur de mise en œuvre des mesures de gestion de crise. Cependant, cette réponse, dans la quasi-totalité des cas, a été globale

et articulée autour de quatre axes majeurs : La gouvernance de crise, la réponse sanitaire, la réponse économique et la réponse sociale.

La crise actuelle est un « cygne noir », du nom d'un livre de Nassim Taleb, qui désigne ainsi les événements extrêmes dont le coût est très élevé mais la probabilité d'occurrence très faible. Pourtant plusieurs événements auraient pu alerter les autorités sanitaires mondiales.

La présente note met en perspective les différentes stratégies adoptées par la Chine, la Corée du Sud, la France, l'Allemagne, l'Italie, les Etats Unis et la Jordanie sur les plans sanitaire, économique et social, ainsi que les différents modèles de gouvernance de crise adoptés.

A l'heure où la pandémie s'accélère en Afrique, il est primordial pour nos gouvernants de tirer profit du retour d'expérience des premiers pays touchés par la crise en identifiant les « quick wins » à mettre en œuvre et les erreurs à ne pas commettre afin d'en contenir les effets et d'être en mesure d'assurer la continuité de l'activité économique et sociale. Cette analyse comparative des réponses globales apportées par les pays considérés permet de mettre l'accent sur un ensemble de mesures conventionnelles et non conventionnelles qui devraient sérieusement être considérées par les pays d'Afrique dont les systèmes sanitaires sont largement moins performants et préparés à faire face à cette crise sans précédent sur la période récente.

A ce titre, nos observations intègrent aussi les stratégies adoptées par trois pays du Maghreb, à savoir la Tunisie, le Maroc et l'Algérie, qui, à fin mars 2020, font partie des pays africains où le Covid-19 s'est le plus répandu.

Par ailleurs, face à ce nouveau virus, les gouvernements du monde entier adaptent leurs réponses à un rythme des plus soutenus sur la base des différentes études réalisées et des informations collectées. De nouvelles mesures sont donc annoncées chaque jour. Ainsi, les éléments présentés dans cette note seront régulièrement mis à jour et publiés par nos équipes afin d'aider autant que possible à une meilleure gestion de la crise et à préparer le « jour d'après ».

L'Afrique est encore relativement peu touchée par cette crise, cependant la pandémie s'accélère. C'est une véritable course contre-la-montre qui a débuté pour les dirigeants africains qui se doivent de rapidement identifier les mesures sanitaires, économiques et sociales les plus adaptées à leur contexte national. Pour ce faire, ils devront se baser sur une compréhension fine des stratégies globales déployées depuis plusieurs semaines en Europe, en Asie et en Amérique.



La réponse des nations

Chronologie et état des lieux de la pandémie à date

Au moment de la rédaction de cette note, plus de 400 000 cas d'infection au Covid-19 ont été officiellement recensés dans le monde, avec ~103 000 patients totalement guéris.

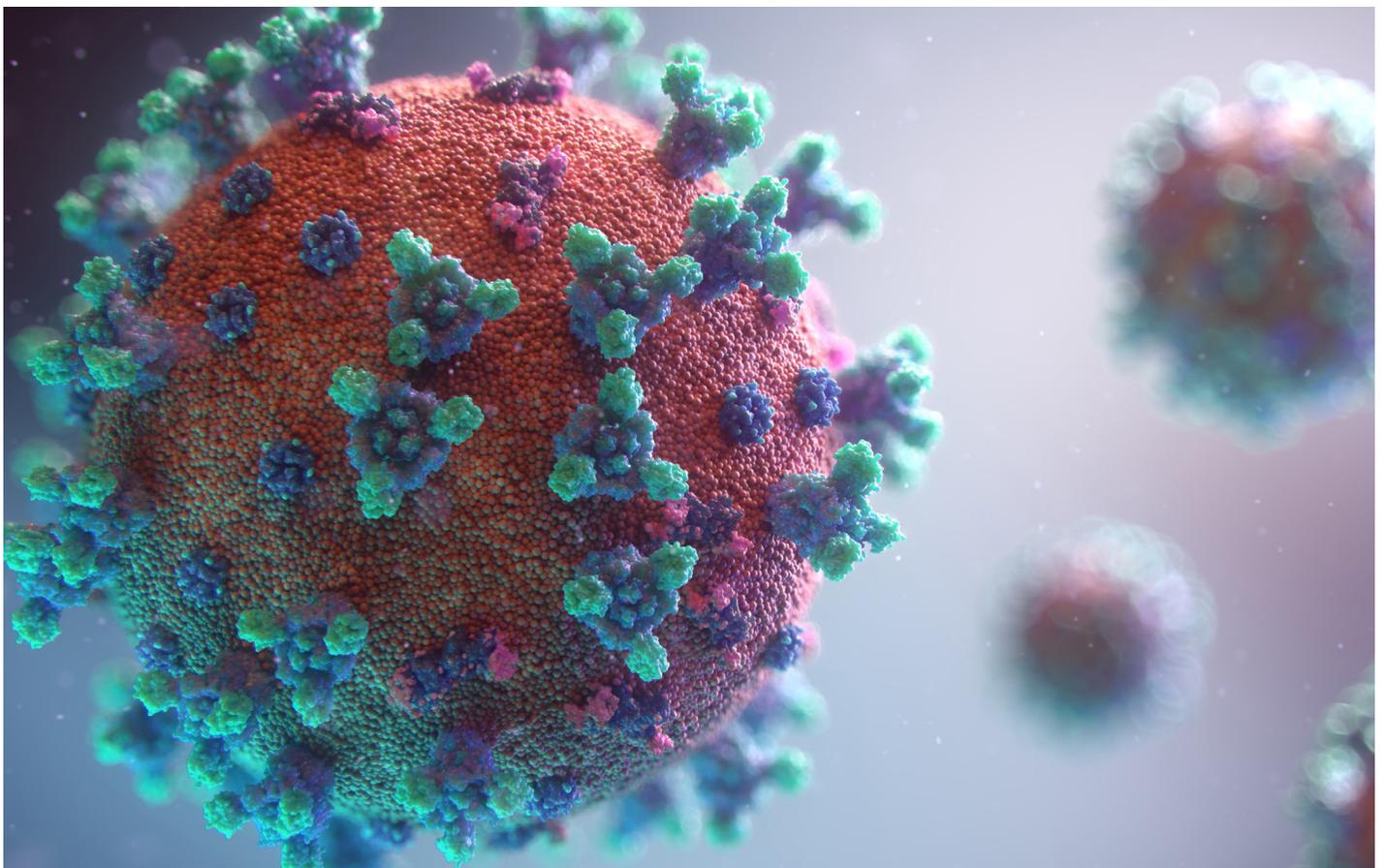
L'épicentre de la pandémie, d'abord localisé en Chine, a basculé début mars vers l'Europe qui recense désormais plus de 200 000 cas dont ~40% en Italie, pays le plus touché dans le monde après la Chine. La situation évolue rapidement également aux Etats-Unis (~50 000 cas confirmés) qui,

selon l'OMS, pourraient dans les semaines à venir dépasser l'Europe en nombre de cas et devenir l'épicentre mondial de la pandémie.

Au Moyen-Orient, l'Iran est le pays le plus touché avec ~27 000 cas confirmés et plus de 2 000 morts recensés. Avec 154 cas confirmés et aucun décès selon les chiffres officiels, le bilan humain est moins lourd en Jordanie où des mesures radicales de confinement ont été instaurées par les autorités dès l'apparition des premiers cas.

En Afrique, le Covid-19 sévit dans près d'une quarantaine de pays avec une

forte augmentation des cas observés ces derniers jours au Maroc, en Algérie et en Tunisie – près de mille cas confirmés sur les trois pays, soit ~30% des cas recensés à date sur l'ensemble du continent.



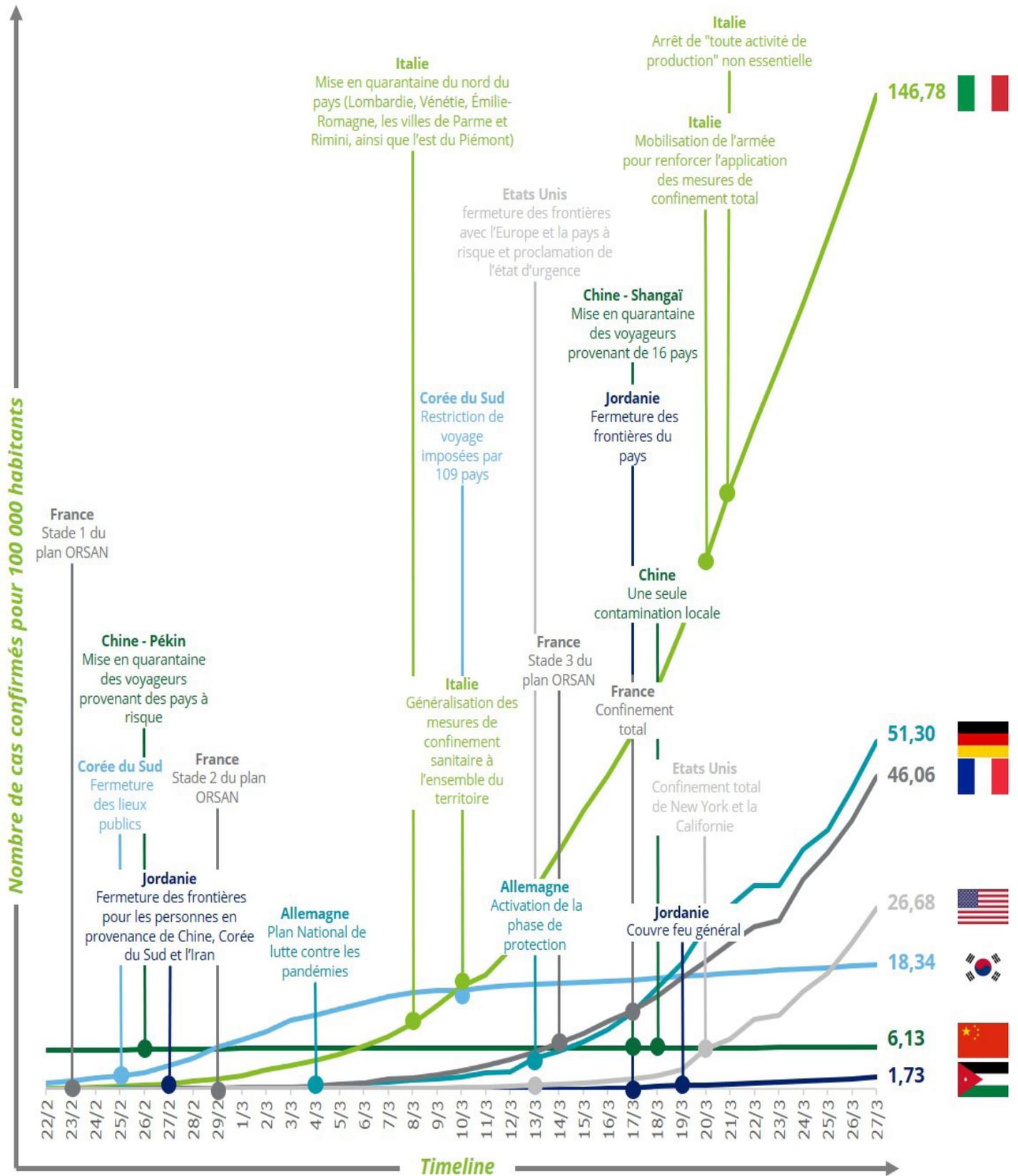


Figure 1: Evolution de la pandémie de Covid-19 dans les pays du benchmark

Source: European Centre for Disease Prevention and Control – Deloitte analysis

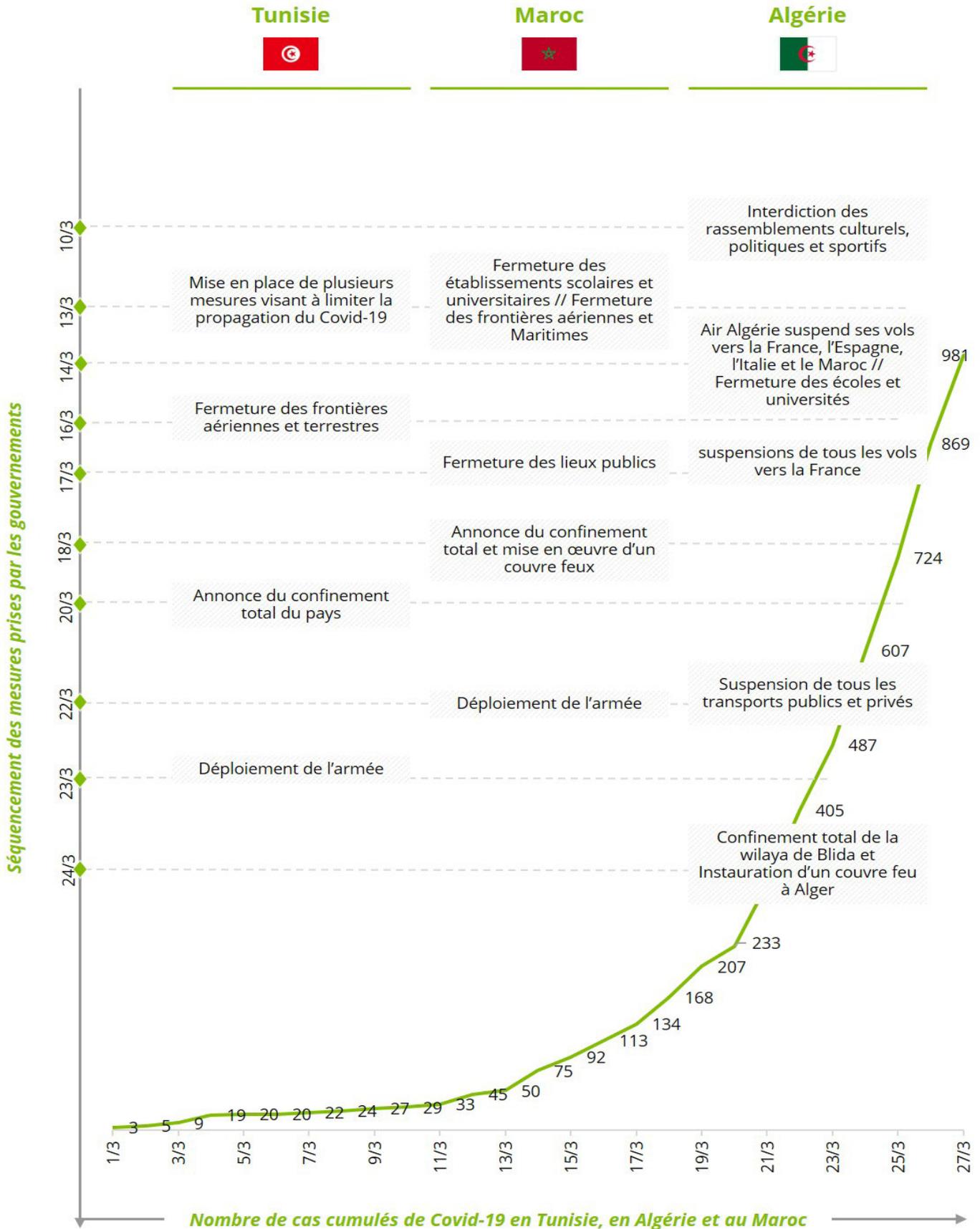


Figure 2: Evolution de la pandémie de Covid-19 en Afrique du Nord

Source: Ministères de la Santé Tunisie, Algérie, Maroc – Analyse Deloitte

La gouvernance de crise

L'évolution rapide de la pandémie du Coronavirus c'est traduite par l'activation progressive de différents mécanismes et instruments de gouvernance de crise, dont certains habituellement enclenchés en temps de conflit armé.

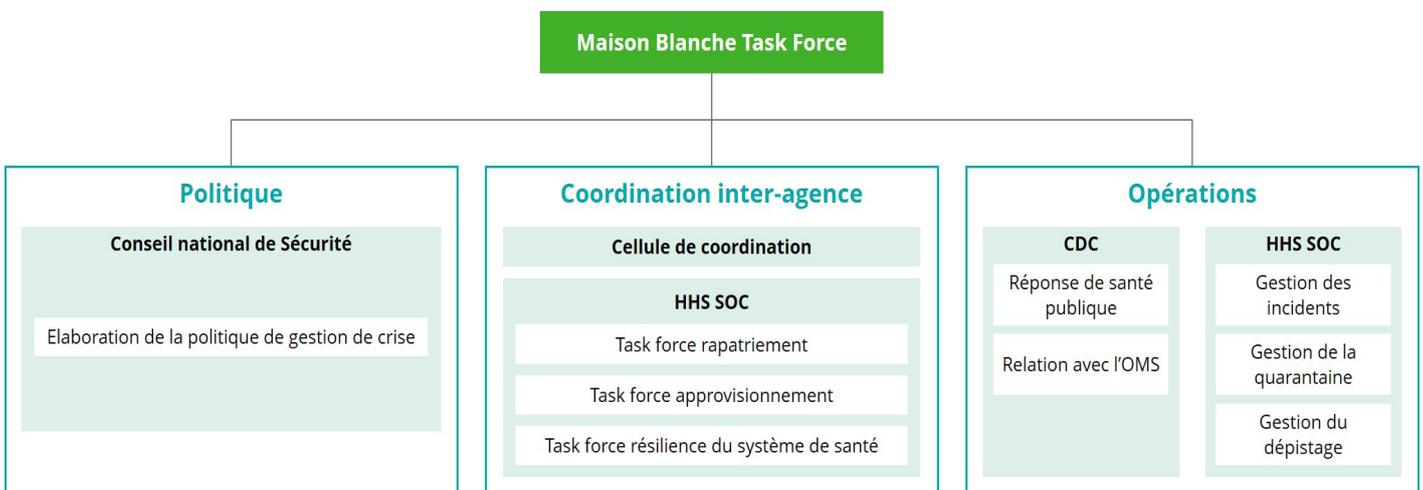
Commandement et communication centralisée

La Corée du Sud, les Etats-Unis, la Chine ou la France ont organisé leur gestion de crise autour des cellules / Tasks Force

dédiées, dont les principaux objectifs sont les suivants:

- Apporter une réponse globale, évolutive et coordonnée en mobilisant en une seule et même entité l'ensemble des parties prenantes clés (Chef de l'Etat, Ministères concernés, agences gouvernementales, comités scientifiques, responsables sécuritaires, etc.)
- Centraliser et structurer la communication de crise dans le but d'informer les parties prenantes publiques et privées sur l'évolution de

la situation et les mesures prises par les pouvoirs publics. A titre d'exemple, aux Etats-Unis, cette communication a pris la forme de points de presse quotidiens, directement assurés par l'Exécutif et complétés par la diffusion de guidelines spécifiques à destination des professionnels opérant dans les secteurs identifiés comme essentiels pour la gestion de la crise (Santé, Agroalimentaire, Energie, Défense, etc.)



HHS : U.S. Department of Health and Human Services Secretary's Operations Center

CDC : Centers of Disease Control & Prevention

Figure 3: Modèle de gouvernance américain (allégé)

Source: Département de la Santé et des Services sociaux des États-Unis

Mesures exceptionnelles

Au-delà de ces mécanismes « conventionnels » de gestion de crise, certains Etats n'ont pas hésité à actionner d'autres leviers de gouvernance, beaucoup moins conventionnels car habituellement utilisés en temps de guerre. Dans ce sens, le Président américain Trump a évoqué la possibilité d'invoquer le « Defense Production Act », une loi datant de la guerre de Corée et qui permet au gouvernement de mobiliser le secteur industriel privé pour la production et la distribution de matériels et équipements « rares », jugés essentiels à la défense nationale (en l'occurrence, les équipements médicaux de protection et de ventilation).

Toujours dans le registre des mesures de gouvernance exceptionnelles, le Président français Emmanuel Macron a annoncé dans son discours du 16 mars que le gouvernement allait désormais légiférer par ordonnances pour gérer les urgences liées à la crise du Covid-19. Il est aussi à noter que des démarches similaires ont été entreprises par le gouvernement tunisien.

La réponse sanitaire

Différentes approches ont été adoptées par les pays analysés pour juguler le risque sanitaire lié à la pandémie du Covid-19. Des différences marquées entre les nations ont ainsi pu être observées, notamment au début de la crise, sur le plan de la gestion des dépistages et du confinement sanitaire. Autres points de différenciation notable, le recours plus au moins important au secteur privé, aux nouvelles technologies et à l'armée pour appuyer les capacités du système sanitaire public.

Dépistage sélectif vs dépistage à large échelle

Depuis l'apparition du coronavirus, les stratégies de dépistage des Etats diffèrent. Certains pays comme la Corée du Sud, l'Allemagne ou l'Australie ont lancé de manière plus au moins précoce des campagnes massives de dépistage de la population, en ligne avec les recommandations de l'OMS. D'autres pays comme la France ou la Tunisie ont choisi de limiter les tests à une frange précise de la population (généralement les personnes présentant des symptômes ou ayant été en contact avec des cas confirmés de Covid-19). Deux principales raisons expliquent cette différence d'approche :

- **La disponibilité des kits de tests** : très peu de pays ont la capacité de produire localement des tests fiables en quantités industrielles. C'est le cas de la Chine, de la Corée du Sud ou de l'Allemagne par exemple. Les autres pays comme ceux d'Afrique du Nord doivent passer commande en mobilisant des fonds et des moyens logistiques conséquents.
- **Les capacités de tests des pays** : en admettant que les kits de dépistage soient disponibles, les pays doivent mobiliser un certain nombre de moyens techniques et humains pour pouvoir réaliser les tests à large échelle. A titre d'exemple la France disposait au 25 mars 2020 d'une capacité maximale de 9 000 tests par jour contre 20 000 tests par jour pour la Corée du Sud. Conscients de l'importance du dépistage de masse, de nombreux pays comme la France ont commencé à renforcer leurs capacités de tests (un objectif de 29 000 tests par jour à fin mars 2020 a été fixé par les autorités françaises) et à diversifier leurs approches, notamment via la mise en place progressive de dispositifs de dépistages mobiles du type « Drive médical », à l'instar de ce qui s'est fait en Corée du Sud.

Confinement partiel vs confinement total

Au fur et à mesure de l'évolution de la crise, un consensus fort s'est installé concernant la nécessité de mise en place de mesures de « distanciation sociale » dont l'objectif est de ralentir la propagation du virus et donc de préserver les capacités des systèmes de santé.

L'application de ces mesures varie

sensiblement d'un pays à un autre avec quatre modèles identifiés à date :

- **Le zéro confinement** : un nombre limité de pays comme la Corée du Sud, Taiwan, la Suède ou encore les Pays-Bas ont fait le choix délibéré de n'appliquer que le strict minimum en matière distanciation sociale. Si dans le cas des pays asiatiques mentionnés plus haut, ce choix s'explique essentiellement par le déploiement en parallèle d'un arsenal technologique de pointe pour l'identification et le suivi des patients infectés, il s'explique davantage par la volonté d'instaurer une « immunité collective » au virus au sein de la population dans le cas des Pays Bas ou de la Suède. Cependant, « l'immunité collective » n'est théoriquement envisageable que dans des pays ayant des capacités hospitalières suffisamment développées et capables d'absorber un flux important de patients. Le Royaume Uni a dans un premier temps opté pour cette stratégie mais s'est révisé au vu de la rapidité de propagation du virus et des contestations sociales grandissantes.
- **Le confinement partiel** : le modèle le plus couramment utilisé par les pays au début de la crise. Celui-ci se matérialise généralement par l'isolement des foyers épidémiques au niveau régional et par la fermeture des écoles/universités et des lieux publics non essentiels au niveau national. C'était le cas il y a quelques semaines en Italie et en France, et actuellement en Algérie.
- **Le confinement général** : au cours des derniers jours, et face à l'ampleur de la pandémie, un nombre croissant de pays ont fait le choix de basculer vers le confinement général. Cette situation concerne à date plus d'un tiers de la population mondiale (~ 2,6 milliards d'habitants à date, répartis sur 42 pays et territoires dont la France, la Tunisie, le Maroc ou l'Italie) dont les déplacements sont désormais limités au strict nécessaire. Certains pays comme la Tunisie et le Maroc choisissent de compléter cette mesure par la mise en place d'un couvre-feu nocturne.
- **Le couvre-feu général** : la forme ultime de distanciation sociale. Dans ce cas, la gestion du confinement général est confiée à l'armée. Les déplacements sont interdits sauf dérogation spéciale ou cas d'extrême urgence et le ravitaillement

en nourriture et en eau sont fortement cadrés durant des plages horaires précises. A date, seule la Jordanie a choisi d'appliquer ce modèle radical de gestion de crise.

L'observation des expériences de distanciation sociale menées en Asie, en Europe et en Afrique du Nord fait ressortir une acceptabilité sociale différente des mesures de protection contre la pandémie impactant les libertés individuelles, telles que le confinement ou le recours aux données personnelles pour tracer les mouvements de population. Cette acceptabilité est plus forte dans les pays ayant une culture privilégiant l'intérêt collectif sur l'intérêt individuel, les régions du monde ayant été confrontées à des épidémies passées (notamment le SRAS) et qui ont su en tirer des leçons, et/ou lorsque le régime politique peut facilement mettre en place des dispositifs autoritaires.

Le secteur privé et l'armée en renfort

La pandémie de Covid-19 a mis à rude épreuve les systèmes de santé publics dont les capacités de dépistage et de prise en charge des patients (notamment les cas les plus graves) sont vite arrivées à saturation dans de nombreux pays.

Face à cette situation critique, les Etats ont rapidement intégré deux nouvelles composantes à leurs réponses sanitaires

La collaboration avec le secteur privé :

La collaboration des autorités publiques avec les opérateurs privés sur les volets logistique, industriel, sanitaire et technologique est une des tendances fortes observées dans le contexte actuel :

- **Industrie** : sur l'ensemble des pays analysés, de nombreux industriels privés ont renforcé / réorienté leurs capacités de productions (souvent moyennant des aides directes des Etats et/ou des bailleurs de fonds internationaux) pour faire face à la demande accrue d'équipements de protection, de gels hydro-alcooliques et d'appareils respiratoires. En Algérie par exemple, le leader national des produits cosmétiques Venus a démarré il y a quelques jours la production de solutions hydro-alcooliques pour approvisionner gratuitement les hôpitaux de la wilaya de Blida. Plusieurs initiatives similaires sont sur le point d'être lancées au Maroc et en Tunisie.

- **Hôtellerie / transport** : différents opérateurs hôteliers, comme le groupe Accor en France, ont mobilisé une partie de leurs capacités hôtelières pour loger le personnel soignant et les sans-abris. En Algérie, où les transports publics sont à l'arrêt, différentes plateformes de VTC telles que Yassir ou Wasselni se proposent d'assurer le transport gratuit du corps médical engagé dans la lutte contre le Covid-19. Par ailleurs, 30 établissements hôteliers relevant des secteurs public et privé ont été mis à la disposition des autorités publiques pour faciliter la mise en quarantaine des ressortissants algériens venus de l'étranger; des dispositions similaires ont aussi été prises en Tunisie.
- **Technologie** : en Tunisie, des masques de protection pour le personnel soignant ont été produits par les ingénieurs du Technopôle privé de Sousse en utilisant l'impression 3D et des applications de géolocalisation et de suivi des cas confirmés de Covid-19, similaires à celles déployées en Corée du Sud, sont actuellement en cours de développement par le Ministère de la Santé en collaboration avec des start-ups.
- **Santé** : en France, 4 000 lits de réanimation et soins critiques ont été libérés gratuitement ces derniers jours par les établissements privés pour aider les structures publiques à gérer l'afflux de patients. En Tunisie, au Maroc et en Algérie, les cliniques privées ont mobilisé des ressources (réanimateurs) et des équipements (respirateurs et moniteurs) en faveur des hôpitaux et des centres de santé publics.

La coopération entre les systèmes sanitaires privé et public sera sans nul doute l'un des points critiques à prendre en considération dans les réponses des nations africaines au vu des capacités humaines et techniques limitées. Cette coordination, capitale pour faire face à cette crise sans précédent, nécessite cependant d'apporter des réponses rapides et efficaces aux différents éléments de complexité qui ne devraient pas manquer de survenir du fait du faible niveau de collaboration « en temps normal » de ces deux réseaux qui ont l'habitude de coexister sans pour autant

déployer d'approche complémentaire. Il est donc primordial de penser en amont les sujets de formation du personnel soignant privé, de transférabilité des protocoles hospitaliers publics en milieu privé (parcours patient Covid-19, prise en charge des patients, etc.), de circulation des données et de gouvernance conjointe de la crise.

Le rôle central de l'armée : La capacités sanitaires et logistiques de l'armée ont été mobilisées de manière plus ou moins précoce / forte par les pays touchés par la pandémie.

Aux Etats-Unis, plusieurs bases militaires ont été mobilisées pour accueillir les personnes placées en quarantaine.

La réponse des Etats à la crise actuelle se devra d'être globale, anticipative et centralisée, impliquant à la fois les plus hautes autorités politiques et scientifiques du pays, et ce afin de garantir la mise en œuvre efficace de mesures, souvent non conventionnelles et impopulaires.

Des navires de la Navy ont par ailleurs été déployés, en appui aux établissements hospitaliers dans les régions les plus touchées.

En France, le Président Macron a annoncé le 25 mars le lancement de l'opération militaire « Résilience » qui devrait renforcer le rôle de l'armée dans la gestion de cette crise sur les plans sanitaire (évacuations médicalisées, mis en place d'hôpitaux de campagne), logistique (transport de médicaments, d'équipements sanitaires) et sécuritaire (protection des sites sensibles). En Afrique du Nord, l'armée n'a été mobilisée que tardivement, son rôle restant essentiellement focalisé sur les volets sécuritaire et logistique de la gestion de crise.

La réponse économique et sociale

Face aux impacts du coronavirus, les gouvernements ont répondu par la mise en place de plans d'urgence économique prévoyant un ensemble de mesures visant à protéger d'une part, les entreprises des secteurs fortement affectés par la crise et d'autre part, les salariés et les ménages. Les mesures économiques sont principalement portées par deux grandes tendances : le soutien direct aux entreprises (mesures budgétaires, fiscales, accès au financement) et le soutien au système bancaire à travers l'injection massive de liquidités.

Des mesures d'aide directe aux entreprises

- Assurer un soutien à la trésorerie des entreprises par le biais d'un appui budgétaire et fiscal afin d'éviter les mises en faillite des entreprises les plus touchées par les strictes mesures sanitaires. Ces mesures comprennent le report, l'exemption et/ou la réduction des cotisations sociales tels qu'appliqués en Allemagne, en France, en Chine et au Maroc ainsi que des charges fiscales pour l'ensemble ou partie des entreprises les plus affectées, pour une période de 3 mois en moyenne à compter du 1er avril tel que mis en place en France, en Italie, en Corée du Sud, en Chine, au Maroc et en Tunisie (reports des impôts indirects sur les sociétés en France, retenues fiscales et crédits d'impôts sur les loyers des négoce en Italie, exemption de TVA dans certaines provinces de Chine amnistie fiscale et douanière en Tunisie, etc.). A cela s'ajoute dans certains pays, le report et/ou la réduction des charges d'électricité et d'eau (Chine, France).
- Mettre en place un dispositif d'indemnités et/ou de subventions directes aux entreprises les plus affectées notamment les PME/TPE et travailleurs indépendants (Allemagne, France, Italie, Corée du sud) : à titre d'exemple, l'Allemagne prévoit une enveloppe de 50 Mds EUR afin de verser une aide immédiate pouvant aller jusqu'à 15 000 EUR aux entreprises les plus touchées ; la France prévoit une aide d'urgence de 1 500 EUR pour les TPE, artisans et commerçants fortement

touchés ; l'Italie prévoit le versement d'indemnités mensuelles de 600 EUR aux travailleurs indépendants et saisonniers de l'agriculture et du tourisme touchés par la crise.

- **Soutenir le secteur industriel et aérien :** l'Italie n'exclut pas une nationalisation de la compagnie Alitalia, déjà en grande difficulté financière dans le cas d'une aggravation de la crise ; l'Allemagne prévoit le financement d'un fonds de secours / fonds de stabilisation pour les grandes entreprises doté de 600 Mds EUR afin de fournir d'une part, des garanties publiques aux emprunts des grandes entreprises et d'assurer d'autre part, des opérations de recapitalisation prévoyant le cas échéant une nationalisation partielle et provisoire de certaines entreprises. Lufthansa, la compagnie aérienne allemande, qui a d'ores et déjà sollicité l'aide de l'Etat, pourrait en faire l'objet. En France, le gouvernement précise que la nationalisation n'est pas la seule option envisageable et des réflexions sont en cours afin de soutenir les fleurons industriels, en tête desquels la compagnie AirFrance, fragilisée par la crise (déblocage d'une avance / soutien de 500 M EUR).

Des mesures de facilitation des activités de financement de l'économie

- **Soutenir le système bancaire par l'injection de liquidités** afin de répondre à la demande de crédits des entreprises (Allemagne, France, Italie, Chine, Etats Unis, Maroc, Tunisie). A titre d'exemple, ont été débloqués : 822 Mds EUR par l'Etat allemand à la banque publique KfW pour encourager les prêts sans limite auprès des entreprises et des salariés en difficulté ; 300 Mds EUR en France pour garantir les lignes de trésorerie bancaire ; 300 Mds CNY de crédits spéciaux en Chine pour encourager les banques à prêter à un taux d'intérêt avantageux aux entreprises « stratégiques » ; 500 MDT en Tunisie pour permettre aux institutions d'octroyer de nouveaux crédits ; création d'un fonds de 500 Mds USD aux Etats Unis pour assurer des garanties de prêts aux entreprises en difficulté. A cela s'ajoute dans certains pays la baisse des ratios de réserves obligatoires des banques (Chine, Jordanie) afin de favoriser l'injection de liquidités supplémentaires auprès des acteurs économiques.
- **Renforcer l'accès au financement des entreprises** à travers la facilitation

d'octroi de crédits via la baisse des taux d'intérêt (Chine, Corée du Sud, Etats Unis, Maroc, Tunisie) et /ou la mise en place de moratoires sur les échéances d'emprunts et/ou un rééchelonnement des prêts accordés aux MPME (France, Italie, Chine, Maroc, Tunisie, Jordanie) et dans certains pays, aux ménages les plus vulnérables.

- **Activer et/ou renforcer les amortisseurs sociaux** à travers la mise en place et/ou l'extension et la simplification du recours au chômage partiel dans les entreprises avec la prise en charge de l'indemnisation des salariés par l'Etat pour assurer une réduction des pertes pour les employeurs et salariés (Allemagne, France, Italie, Etats Unis) ou avec la création d'une indemnité minimum pour les travailleurs mis au chômage en raison de la crise (Algérie, Maroc, Tunisie, Jordanie). Au Maroc par exemple, une allocation minimale de 2 000 dirhams (~200\$) par mois a été octroyée aux salariés mis au chômage forcé par la crise. En outre, concernant la sécurité des salariés, des dérogations au droit du travail et de la sécurité sociale sont prévues telles que l'interdiction des licenciements (France, Italie, Etats Unis), ou encore l'augmentation du temps de travail et la réduction des



repos hebdomadaires dans les secteurs stratégiques (France).

- **Assurer la continuité de l'enseignement et de l'éducation** : plusieurs gouvernements ayant opté pour la fermeture des établissements scolaires et l'arrêt des cours proposent des solutions innovantes d'apprentissage à distance et de E-learning (Allemagne, France, Italie, Etats Unis, Chine, Corée du sud, Jordanie) pour accompagner les élèves des différents niveaux éducatifs à poursuivre leurs études et à développer de nouvelles compétences, à l'instar de la plateforme éducative française « ma classe à la maison » développée par la CNED, la plateforme « Darsak » en Jordanie ou les cours en ligne des universités de Harvard, de Stanford ou de Columbia aux Etats Unis. Certains gouvernements, comme la France et la Jordanie, poussent encore plus l'expérience digitale en complétant l'offre par des cours audiovisuels délivrés par des enseignants à travers les chaînes de télévision publiques. Enfin, en Italie, une enveloppe de 85 millions d'euros a été débloquée pour le financement d'une plateforme publique d'enseignement à distance et des subventions directes aux étudiants et élèves de condition sociale modeste ont été octroyées pour l'achat d'ordinateurs.
- **Protéger les populations les plus démunies qui sont les plus exposées à la crise sanitaire** afin d'éviter une catastrophe sociale : afin de pallier la marginalisation des personnes les plus vulnérables plusieurs gouvernements ont prévu différents dispositifs comme le renforcement des structures d'accueil (France, Etats-Unis, Corée du Sud) ou la mise en place d'aides et/ou de subventions financières (Italie, Etats Unis, Chine, Tunisie). A titre d'exemple, le gouvernement italien a procédé à l'achat et à la distribution de denrées alimentaires à hauteur de 50 millions d'euros pour subvenir aux besoins des plus nécessiteux. Les Etats Unis prévoient le versement d'une aide directe aux ménages les plus modestes prenant la forme d'une subvention de 1 200 USD à chaque adulte et 500 USD à chaque enfant et la Tunisie prévoit la mobilisation d'une ligne de financement de 150 millions de dinars sous forme de primes

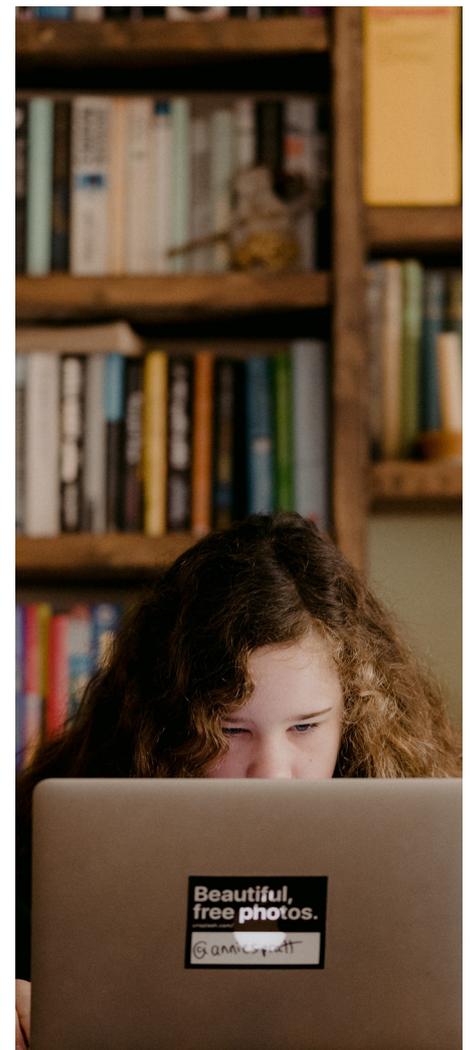
au profit des classes sociales vulnérables. A noter qu'une grande partie des économies africaines relevant du secteur informel, l'un des enjeux majeurs de ces actions sera l'identification, le ciblage et la distribution de ces aides prévues pour les plus vulnérables.

Cette crise aura permis de renforcer la collaboration entre les secteurs public et privé. Il s'avère aujourd'hui évident que sans une exploitation optimale des points forts de chacun, aucune réponse efficace ne pourra être apportée pour lutter contre le Covid-19. De nombreuses initiatives de ce genre émergent sur l'ensemble des pays touchés par la crise, que ce soit sur l'aspect sanitaire, mais aussi sur les volets logistique, industriel ou technologique.

- **Apporter un soutien moral et psychologique aux populations** : plusieurs pays ont opté pour la mise en place de cellules d'aide psychologique disponibles via des hotlines, la mise en place de plateformes d'entraide sociale ou encore le renforcement des capacités des structures de conseil et assistance psychologique à destination des populations les plus fragilisées (France, Chine, Corée du sud).
- **Assurer la continuité des services de santé** : plusieurs pays et villes ont

mis à disposition des centres spéciaux pour accueillir les enfants du personnel médical et des services d'urgence comme par exemple dans l'Etat de New York. En France, les écoles assurent un service minimum destiné aux enfants du personnel soignant afin de pouvoir garantir à ces derniers la possibilité d'effectuer leur travail dans les meilleures conditions. En Italie, une prime baby-sitter fixée à 600 Eur et allant jusqu'à 1000 Eur pour les professionnels de santé est octroyée aux familles avec enfants afin de faciliter la continuité des activités vitales.

- Parallèlement à ces initiatives de la société civile et des entreprises solidaires, plusieurs applications et plateformes internet et mobile d'entraide sociale ont été lancées, afin de favoriser le maintien des liens sociaux en période de confinement.



Conclusion

Ce qui n'était encore qu'une menace il y a quelques semaines, est aujourd'hui une réalité pour l'ensemble des pays africains où un nombre croissant d'infections au Covid-19 (et de décès liés) est répertorié chaque jour.

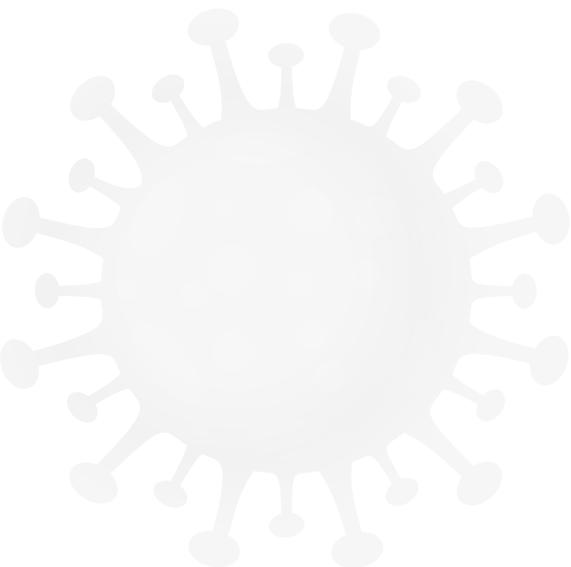
A ce stade, il est difficile de s'avancer sur l'évolution possible de la pandémie en Afrique où les conditions environnementales, météorologiques et démographiques sont très différentes de celles des autres régions où le virus sévit actuellement.

Ce manque de visibilité sur le plan épidémiologique est néanmoins fortement contrebalancé par un certain nombre de certitudes difficilement contestables:

- Sur le plan sanitaire : le manque de moyens techniques et humains des systèmes de santé publique et les capacités de production limitées des industries locales de santé
- Sur le plan économique : la fragilité des systèmes économiques africains et la forte dépendance aux échanges commerciaux avec les partenaires européens

- Sur le plan social : l'inadéquation des mesures de confinement sanitaire avec les modes de vie africains et la fragilité des équilibres sécuritaires

Les gouvernements Africains doivent donc rapidement intégrer ces variables dans leurs réponses à la crise qui, pour être efficaces, se devront d'être globales, coordonnées et anticipatives. Les premières actions initiées par les premiers pays touchés sur le continent, à savoir la Tunisie, le Maroc et l'Algérie vont dans ce sens.



Contacts

Algérie

Hadayet Maazouz

Directrice Deloitte Afrique Francophone

E-Mail: HMazouz@deloitte.dz

Tél: +213 561 64 46 23

Maroc

Saoussane Tayaa

Directrice Stratégie

Deloitte Afrique Francophone

E-Mail: STayaa@deloitte.com

Tél: +212 6 193 283 90

France

Souad El Ouazzani

Directrice fonction Groupe

Deloitte Afrique Francophone

E-Mail: SElouazzani@deloitte.fr

Tél: +33 6 73 00 58 35

Tunisie

Enis Rouissi

Directeur Stratégie

Deloitte Afrique Francophone

E-Mail: erouissi@deloitte.tn

Tél: +216 29 499 473

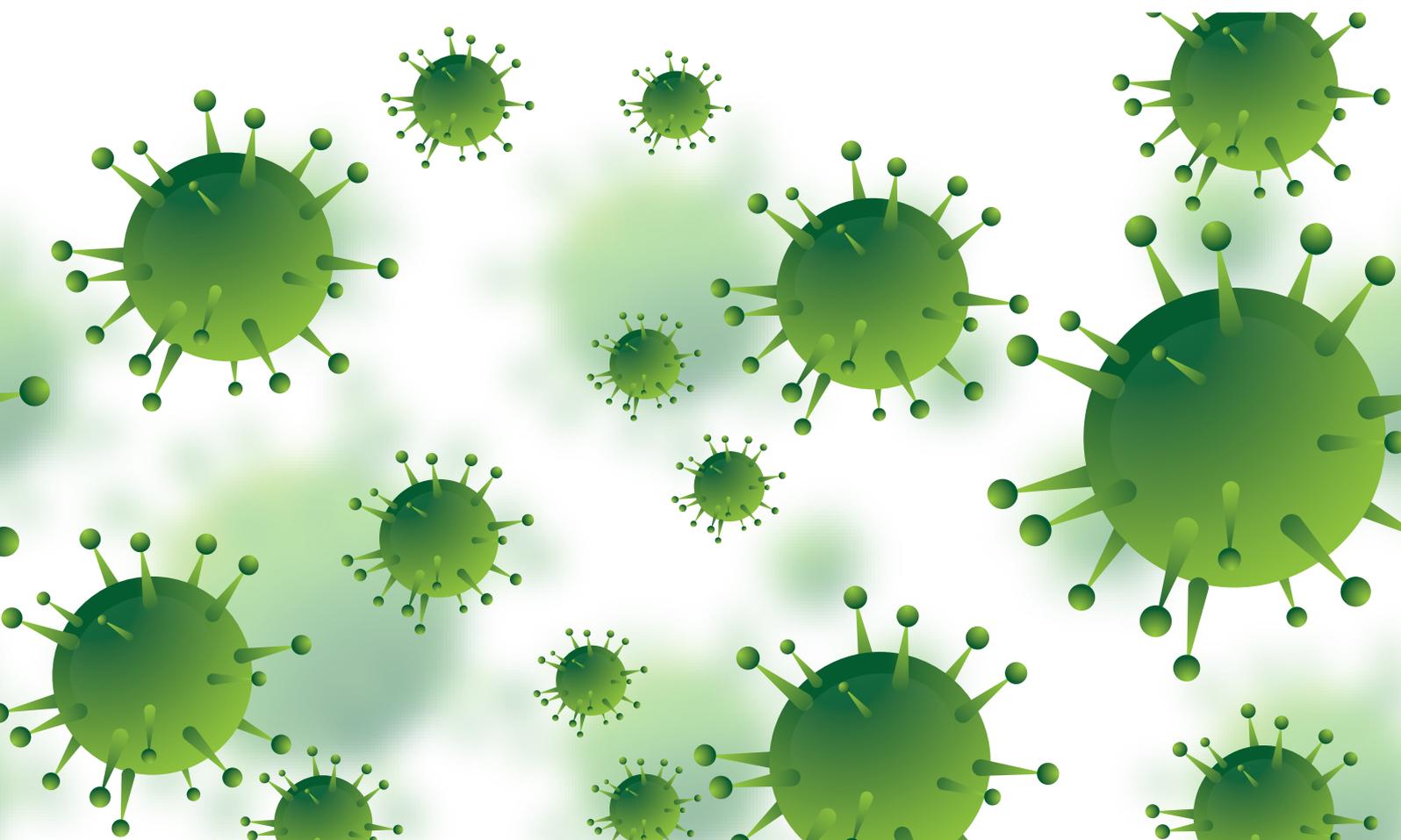
Mourad Ben Jaafar

Manager Stratégie (Secteur Santé)

Deloitte Afrique Francophone

E-Mail: mbenjaafar@deloitte.tn

Tél: +216 29 522 934





A propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), son réseau mondial de cabinets membres et leurs entités liées. DTTL (également appelé « Deloitte Global ») et chacun de ses cabinets membres sont des entités indépendantes et juridiquement distinctes. DTTL ne fournit pas de services à des clients. Pour en savoir plus : www.deloitte.com/about.

Deloitte est l'un des principaux cabinets mondiaux de services en audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory et tax & legal. Avec 312 000 collaborateurs implantés dans 150 pays, Deloitte, depuis plus de 150 ans, a su gagner par sa qualité de service la confiance de ses clients et créer ainsi la différence. Deloitte sert 80% des entreprises du Fortune Global 500®.

En France et en Afrique Francophone, Deloitte regroupe un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs. Fort des expertises de ses 6 900 associés et collaborateurs et d'une offre multidisciplinaire, Deloitte en France et en Afrique Francophone est un acteur de référence. Soucieux d'avoir un impact positif sur notre société, Deloitte a mis en place un plan d'actions ambitieux en matière de développement durable et d'engagement citoyen.

Cette communication ne contient que des informations à caractère général. Cette étude ne constitue ni un avis ni un service professionnel délivré par Deloitte Touche Tohmatsu Limited ou ses firmes membres ou entités liées (ensemble le Réseau Deloitte).

Avant toute décision ou action susceptible d'affecter vos finances ou votre activité commerciale, il vous revient de consulter un professionnel avisé. Aucune entité du réseau Deloitte ne sera tenue responsable d'un quelconque dommage de quelque nature que ce soit fondé directement ou indirectement sur cette communication.

© 2020 Deloitte Afrique SAS. Une entité du réseau Deloitte