

**LA CRISE PANDÉMIQUE DE CORONAVIRUS :
QUEL IMPACT SUR LES ACTIVITÉS DES ENTREPRISES DE
L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE DANS LA RÉGION
ORIENTALE**

THE CORONAVIRUS PANDEMIC CRISIS:

**WHAT IMPACT ON THE ACTIVITIES OF SOCIAL AND SOLIDARITY
ECONOMY COMPANIES IN THE EASTERN REGION**

Par

Khadija DOUAYRI

**Professeur- chercheur à l'EST- Oujda, Laboratoire MADEO, Université
Mohamed I.**

Email. douirikhadija@yahoo.fr

&

Loubna ETOUZANI

Doctorante, laboratoire MADEO, EST d'Oujda, Université Mohamed I.

E-mail. Etouzani-loubna@hotmail.fr

Résumé

La crise liée à la pandémie de Covid-19 a eu un impact considérable sur le monde entier. Cette dernière a des incidences très hétérogènes. Il est actuellement largement admis que la pandémie a provoqué une crise multidimensionnelle sanitaire, économique et sociale. Elle continue toujours à générer des conséquences puisqu'elle n'est toujours pas maîtrisée.

Le Maroc n'a pas été épargné de ces conséquences, d'un point de vue macroéconomique, tous les indicateurs ont fortement baissé, révélant ainsi une baisse de la croissance marocaine de 0,8% à -2,3%¹, sous l'effet essentiellement des mesures de restrictions sanitaires et la baisse de la demande étrangère.

¹Délégation de l'Union européenne au Maroc - Section commerciale 1 Note sur les impacts économiques du Covid-19 au Maroc au 26/03/2020. Consulté le 10 Aout 2021.

Aussi, plusieurs entreprises de services ou de production opérant dans différents secteurs ont subi une fermeture temporaire ou définitive dont les activités sont réduites voire arrêtées, entraînant beaucoup de pertes d'emploi.

Comme de nombreux secteurs, le tiers secteur n'a pas échappé aux conséquences de la crise sanitaire. Les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS)² ont connu un coup d'arrêt avec les restrictions gouvernementales liées à la pandémie mondiale de Covid-19 qui ont certainement impacté leurs activités et les emplois.

C'est dans cette logique que nous avons choisi de mener une étude exploratoire afin de répondre à la problématique suivante : « Quel est l'impact socio-économique du COVID-19 sur les activités des entreprises de l'ESS ? ».

Ainsi, cet article de recherche a exploré l'impact socio-économique du COVID-19 sur les activités des structures de l'ESS pendant la crise sanitaire au Maroc. Pour ce faire, une étude de terrain visant des entreprises de ce secteur a été conduite dans la région de l'oriental afin de révéler l'impact de la crise sanitaire sur les activités de ces entreprises.

Mots clés : Crise sanitaire ; Résilience ; Impact socio-économique ; Les entreprises de l'ESS ; Oriental.

Abstract

The crisis related to the Covid-19 health crisis has had a considerable impact on the whole world. The impact of the pandemic is very heterogeneous. It is now widely accepted that the pandemic has caused a multidimensional health, economic and social crisis. It still continues to generate consequences since it is still not mastered.

Morocco has not been spared these consequences, from a macroeconomic point of view, all indicators have fallen sharply, revealing a decline in Moroccan growth to 0.8%-2.3%, due mainly to containment measures and the decline in foreign demand.

Also, several service or production companies operating in different sectors have suffered temporary or permanent closure, with activities reduced or even stopped, resulting in many job losses.

Like many sectors, the third sector has not escaped the impact of the health crisis. The structures of the social and solidarity economy have been stopped by the governmental restrictions linked to the world pandemic of Covid-19, which has certainly impacted their activities and jobs.

It is in this logic that we have chosen to conduct an exploratory field study in order to answer the following question: "Socio-economic impact of COVID-19 on the activities of SSE enterprises?".

² Selon la Délégation de l'Union européenne au Maroc - Section commerciale 1 Note sur les impacts économiques du Covid-19 au Maroc au 26/03/2020, l'annulation du Salon de l'Agriculture SIAM, prévu initialement pour avril, devrait coûter au segment des coopératives et des groupes économiques plus de 12 M MAD de biens avec un risque de perte de chiffre d'affaires compris entre 60% et 80%. Cette édition prévoyait d'attirer 900 000 visiteurs et de créer 4 000 opportunités d'emploi.

Thus, this research paper explored the socio-economic impact of COVID-19 on the activities of SSE structures during the state of health crisis in Morocco. To do so, an exploratory study targeting companies of this sector was conducted in the Eastern region in order to reveal the impact of the health crisis on the activities of these companies.

Keywords: Health crisis; Resilience; Socio-economic impact; SSE enterprises; Oriental.

Introduction

La crise liée à la crise sanitaire de la Covid-19 a eu un impact considérable sur le monde entier. Cette dernière a des incidences très hétérogènes. Il est actuellement largement admis que la pandémie a provoqué une crise multidimensionnelle sanitaire, économique et sociale. Elle continue toujours à générer des conséquences puisque jusqu'au là, elle n'est toujours pas maîtrisée.

Le Maroc n'a pas été épargné de ces conséquences, d'un point de vue macroéconomique, tous les indicateurs ont fortement baissé, révélant ainsi une baisse de la croissance marocaine de 0,8% à 2,3%, sous l'effet essentiellement des mesures de restrictions sanitaires et la baisse de la demande étrangère.

Aussi, plusieurs entreprises de services ou de production opérant dans différents secteurs ont subi une fermeture temporaire ou définitive dont les activités sont réduites voire arrêtées, entraînant beaucoup de pertes d'emploi.

Comme de nombreux secteurs, le tiers secteur n'a pas échappé aux répercussions de la crise sanitaire. Les structures de l'économie sociale et solidaire ont connu un coup d'arrêt avec les restrictions gouvernementales liées à la pandémie mondiale de la Covid-19 qui ont certainement impacté leurs activités et les emplois.

Les entreprises de l'ESS ont toujours été considérées comme des résilientes aux crises (Bidet & al, 2019, p.132), surtout avec leurs statuts spécifiques qui les protègent et leur permettent de faire face aux crises.

C'est dans cette logique que nous avons choisi de mener une étude exploratoire afin de répondre à la problématique suivante : « Quels est l'impact socio-économique du COVID-19 sur les activités des entreprises de l'ESS ».

Ainsi, l'objectif ultime du présent article est d'explorer l'impact socio-économique du COVID-19 sur les activités des structures de l'ESS pendant l'état de crise sanitaire au Maroc. Pour ce faire, une étude exploratoire visant des entreprises de ce secteur a été conduite dans la région de l'Oriental afin de révéler l'impact de la crise sanitaire sur les activités de ces entreprises.

Pour ce faire, nous allons commencer en premier lieu par les origines et la définition de l'économie sociale et solidaire, puis nous mettons l'accent sur ce secteur au Maroc. En second lieu, nous aborderons le concept de la résilience est la capacité des structures de l'ESS à s'adapter aux perturbations et aux crises. En dernier lieu, nous présenterons la démarche méthodologique adoptée et les résultats avec leur discussion.

1. L'économie sociale et solidaire : Origines et définitions

Il faut reconnaître que malgré toutes les recherches menées à ce jour, le concept d'ESS reste encore vague et ambigu. La définition et les critères d'appartenance aux structures de l'ESS prêtent à débat et peuvent varier d'un contexte à un autre.

Le terme « économie sociale et solidaire » prend plusieurs formes et cela dépend généralement contexte spatial et socioéconomique. En parlant de « *Non-Profit Organizations* » aux États-Unis (Archambault, 1991), « *Voluntary Sector* » au Royaume-Uni

(Rosenblatt, 2013), l'économie sociale et solidaire dans les pays européens et de l'économie populaire en Amérique du Sud (Ahmed-Zaïd et al., 2013). Cependant, ces définitions ont au moins un point commun l'existence d'un tiers secteur aux côtés des secteurs public et privé.

L'appellation du « tiers secteur » a été proposée pour la première fois selon (Bachet, 2000) par Delors dans les années 1970. Pour Bachet, « *Le tiers secteur que ses promoteurs l'appellent « économie solidaire » ou « économie plurielle » recouvre des activités socialement utiles mais non prises en charge par le secteur marchand parce que jugées non rentables* » (Bachet, 2000, p-139). Ainsi, ce secteur est conçu comme « *un champ expérimental pour inventer de nouvelles formes d'entreprises, de type démocratique, en réponse à des besoins non satisfaits par le secteur public ou privé* » (Robin, E. (2006, p.37).

Il n'existe pas de définition de l'économie sociale et solidaire qui s'impose universellement mais il y'a un accord général sur le plan international autour de certaines valeurs qui distinguent le champ de l'ESS qui peut être définie selon (Merlant et al 2003) comme une contribution aux alternatives à l'insuffisance du libéralisme et à l'avènement d'une économie plurielle (Aznar et al. 1997) ou plus encore Defalvard (2013) parle d'une « *autre économie, ni publique ni privée, ni capitaliste* » en considérant donc le profit comme un moyen pour atteindre sa finalité et ses objectifs mais n'est pas une fin en soi. A ce stade, nous retenons les cinq définitions identifiées par (Lévesque et Mendell, 2005).

Tableau 1 : Définitions de l'ESS

Auteur	Définition
Desroche(1983)	Il définit l'ESS à partir des composantes qualifiées certaines (les associations, les coopératives et les mutuelles) et des composantes considérées comme incertaines (l'entreprise participative, l'entreprise communale, l'entreprise communautaire).
Vienney (1994)	Pour lui l'ESS est caractérisée par : - Des acteurs « acteurs relativement dominés dont les modes de vie ou les activités sont perturbées » ; -Des activités « activités socialement nécessaires mais non ou mal satisfaites par l'État ou le marché » ; -Des règles spécifiques relatives : aux nombres des concernés », au « fonctionnement démocratique », « à l'activité de l'entreprise », à la distribution des résultats et dernièrement « la propriété durablement collective ».
Laville (1994)	Il considère que l'ESS constitue une hybridation de l'économie marchande, de l'économie non marchande qui s'appuie sur le rôle de l'Etat et de l'économie non monétaire.

Defourny (1999)	Cet auteur, identifie l'ESS en tenant compte, le statut juridique de la structure ainsi que les valeurs. Il définit l'ESS ainsi « l'économie sociale regroupe les activités économiques exercées par des sociétés, principalement des coopératives, des mutualités et des associations, dont l'éthique se caractérise par la finalité de services aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit, l'autonomie de gestion, le processus de décision démocratique et la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus ».
Enjolras (2005)	Ce dernier inespéré des travaux des conventionnistes, définit l'ESS comme un « dispositif de compromis destiné à gérer les tensions entre les grandeurs marchande, domestique, solidaire, administrative et démocratique ».

Source : Elaboré par les auteurs à partir des travaux des chercheurs

En gros, on constate qu'à partir les différentes définitions que nous avons citées, que même elles sont partielles mais elles se complètent pour désigner un troisième secteur basé sur un ensemble d'activités ayant pour objectif la conciliation entre l'utilité économique et sociale.

2. L'économie sociale et solidaire au Maroc

Définie comme étant un secteur visant à développer des modes de production, de réparation, d'échange et de consommation plus démocratiques et solidaires (Demoustier, 2001), se caractérise par des valeurs de base comme la citoyenneté et la solidarité est conçue comme un nouveau moyen de changement social qui permet la création de valeurs économiques et sociales et ayant pour ambition de soutenir l'équité, la consolidation du lien social et l'inclusion sociale.

Au Maroc, le concept de l'économie sociale et solidaire relativement récent, pourtant, ces pratiques sont toujours ancrées dans la société marocaine. Elle a conduit la société depuis longtemps vue qu'elle trouve d'abord son origine dans la religion musulmane et de la culture de solidarité et d'entraide qu'elles soient familiales ou tribales, notamment dans les mondes ruraux.

Le conseil économique, social et environnemental (CESE) Marocain dans son rapport a défini l'ESS comme « *l'ensemble des activités économiques et sociales organisées sous forme de structures formelles ou de groupements de personnes physiques ou morales avec une finalité d'intérêt collectif et sociétal, indépendantes et jouissant d'une gestion autonome, démocratique et participative et où l'adhésion est libre. Font aussi partie de l'Economie Sociale et Solidaire toutes les institutions ayant une finalité principalement sociale, proposant de nouveaux modèles économiquement viables et inclusifs en produisant des biens et services centrés sur l'élément Humain et inscrits dans le développement durable et la lutte contre l'exclusion* » (CESE, 2015, p.7).

Le rôle crucial de jouer par les structures de l'ESS dans le développement social ou économique des pays émanant des initiatives et des activités sont, généralement, menées dans le cadre de diverses structures : de coopératives, d'associations, de mutuelles, de fondations, ou toute structure respectant les valeurs de l'économie sociale.

Le contexte mondial contemporain, marqué par l'incertitude et la succession de crises, à cela s'ajoute la conscience mondiale et nationale de l'importance du tiers secteur dans la création de la valeur ajoutée et de l'emploi ainsi que la gestion collective des problèmes sociaux (Chapas, 2015, p.138) comme la précarité, la discrimination, la vulnérabilité et l'exclusion sociale. Ces constats ont poussé les autorités à mettre en place en 2010 la stratégie nationale pour le développement des initiatives de l'économie sociale et solidaire 2010-2020. Du point de vue stratégique, elle vise à atteindre les objectifs suivants³ :

- Renforcer et harmoniser l'action publique en faveur de l'économie sociale et solidaire, aussi bien au niveau national que régional ;
- Faciliter l'émergence d'une économie sociale et solidaire performante et structurée capable de jouer pleinement son rôle dans la lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion ;
- Contribuer à un développement territorial intégré fondé sur l'exploitation rationnelle et la valorisation des richesses et des potentialités locales ;
- Améliorer la visibilité et la connaissance du secteur.

Ainsi, la vision incarnée dans cette stratégie est de faire de l'ESS l'un des piliers les plus forts de l'économie nationale et une locomotive de développement local en renforçant l'investissement dans le patrimoine local et en valorisant les produits locaux des coopératives.

Pour, les réalisations de ce secteur, la stratégie nationale de l'ESS a fixé comme objectif, le renforcement de l'adhésion de la population active aux coopératives, l'augmentation du taux de pénétration de la coopérative et l'augmentation du taux de participation au PIB. Le bilan du secteur coopératif a permis les résultats suivants :

Tableau N° 2 : Indicateurs Socioéconomiques du Secteur coopératif

	Année de référence 2010	Année 2019	Objectifs stratégiques à l'horizon 2020
Taux de pénétration de l'ESS dans la population active	3,1%	5%	7,5%
Emplois (Adhérents travailleurs et salariés)	50.000	En attente du recensement national	175.000
Part de l'ESS dans le PIB	1,6%	2,0%	3,9%

Source : MTATAES, Bilan de l'Economie Sociale et Solidaire en chiffres, 2020.

³ <https://mtataes.gov.ma/fr/economie-sociale/strategie-de-leconomie-sociale/> (consulté le 27/12/2021)

D'après le tableau ci-dessus, le taux de pénétration de l'ESS dans la population active a été évalué à 3,1% en 2010 dont l'objectif d'atteindre 7,5% à l'horizon de 2020. En 2019, le taux de pénétration de l'ESS dans la population active s'évalue à 5% c'est-à-dire un écart de 2,5%. En ce qui concerne la contribution des coopératives à la création de l'emploi, le nombre d'emplois s'élève à 50.000 emplois en 2010 dont l'ambition était d'atteindre 175.000 en 2020. Pour ce qu'est de la participation du secteur coopératif à la création de la richesse, sa part dans le PIB a été estimé à 1,6 en 2010 avec l'ambition d'atteindre à peu près 4% en 2020. En 2019 la participation du secteur coopérative s'élève à 2%, soit une augmentation de 0,5 durant 9ans.

En termes des réalisations, le bilan de l'économie sociale et solidaire en chiffres, élaboré par le Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire se limite au secteur coopératif. Par conséquent, on ne peut pas évaluer les réalisations de cette stratégie en raison d'absence des données officielles couvrant toutes ses structures de l'ESS.

3. La résilience de l'économie sociale et solidaire

Comme signalé précédemment, les structures de l'ESS jouent un rôle très important dans le tissu socio-économique des pays. Leur importance pour les chercheurs et les praticiens est largement reconnue.

Le terme « résilience » vient du latin “re-salire” : rebondir, ressauter (la rousse). Il est employé dans plusieurs domaines (Bhamra, Dani, Burnard, 2011) (sciences physiques ; sciences écologiques ; sciences psychologiques etc.).

Ce terme a connu un large succès et s'est introduit dans les sciences économiques et de gestion pour désigner dans un sens plus large la résilience d'un système économique ou encore plus particulièrement la résilience d'une organisation. Toutefois, les travaux de recherches menés par plusieurs auteurs confirment que définir la résilience organisationnelle n'est pas une tâche facile « *Mais définir la résilience s'est avéré difficile* » (Kendra et Wachtendorf, 2001).

La résilience organisationnelle est définie par (Karl E. Weick, 1993) comme « *la capacité, pour une organisation, à maintenir un système d'actions organisé face à une situation inhabituelle dans le but de préserver la vie de l'organisation* ». Pour, les auteurs (Bégin et Chabaud, 2010), la résilience organisationnelle comprend trois dimensions :

- Une capacité d'absorption (anticiper, faire face aux chocs et survivre) ;
- Une capacité de renouvellement (repenser les activités existantes et/ou développer de nouvelles activités pour construire de nouveaux horizons) ;
- Une capacité d'appropriation (tirer des leçons des crises vécues et devenir plus forte) ;
- Une autre définition proposée par (Altintas et Royer, 2009) repose principalement sur trois phases à savoir : « *la prévention/préparation* », « *la gestion de crise* » et « *l'apprentissage post-crise* ».

Dans le même ordre d'idée, une quatrième dimension à été introduite par (Meyer, 1982) que nous pouvons la situer « en amont » des trois dimensions citées auparavant : « l'anticipation ». De ce fait, l'auteur a opté pour approche dite chronologique de la résilience composée de trois phases « *Anticipation* » avant la crise ; « *Réponse* » pendant la crise et « *Réajustement* » après le choc.

Cependant, l'anticipation proposé par Meyer n'est pas toujours considérée comme une partie intégrante du process de la résilience. Selon Wildavsky (1988), « *les stratégies d'anticipation fonctionnent mieux contre des problèmes connus, tandis que les stratégies de résilience produisent de meilleurs résultats lors de la survenance de problèmes inconnus* » cité par (Therrien, 2010, p.157). Ainsi, Wildavsky estime que les risques sont difficiles à prévoir pour y anticiper.

Dans la même perspective d'autres auteurs précisent que de nombreuses crises apparaissent à partir de la coïncidence d'événements dans l'espace et dans le temps, et les conséquences de ces événements indésirables sont difficiles à anticiper et à prévoir (Vander Vegt et al., 2015).

En outre, Therrien (2010) ajoute qu'un degré élevé de confiance dans l'anticipation peut nuire à la capacité d'une organisation à s'adapter aux conditions ou aux menaces changeantes, augmentant par conséquent la vulnérabilité de l'entreprise et l'adoption d'une stratégie d'anticipation est généralement coûteuse à moyen ou long terme.

La résilience est abordée par Blanc sous l'angle systémique. Elle est définie par ce dernier ainsi : « *la résilience comme la capacité d'un système (notamment social) à s'adapter de manière proactive et à se remettre d'une perturbation non ordinaire et inattendue* » Blanc (2014, p.5). Selon Fujita Yushi (2008), un système est considéré comme résilient s'il est capable de détecter rapidement ses déviations de manière proactive ou adaptative.

De plus, le facteur humain dans le système d'organisation est primordial pour la résilience. Par conséquent, la résilience des personnes, individuellement ou collectivement, distingue les capacités à construire des solutions. Dans ce sens, Trousselle (2014, p.58) confirme que « *L'individu ou le groupe est capable de percevoir les changements internes ou externes dans le système, de s'y adapter et de faire les réajustements nécessaires à la poursuite des fonctionnements* ».

Ce concept de résilience a également été appliqué aux territoires. La résilience territoriale caractérise selon Fache « *un système⁴ ayant une très grande capacité à s'auto-adapter dans un monde instable, donc à la fois à intégrer les paramètres nouveaux de l'environnement et à devenir partie prenante en permanence des nouveaux systèmes. En d'autres termes, à créer finalement une sorte d'écosystème local souple qui soit une composante du système mondialisé plus général* » (Fache, 2012, p.41-42).

Dans ce contexte, la résilience est considérée par (Morel & al, 2018) comme une caractéristique intrinsèque ou une capacité acquise, doit être souple, adaptable, en quelque sorte pour faire face aux transformations et s'intégrer au mieux dans son environnement économique mondialisé. En outre, pour d'autres auteurs, la résilience peut être envisagée « *comme la capacité à saisir de nouvelles opportunités* » (Petit, B., & Jacquemin, 2021, p.30).

⁴Une société locale est analysée ici comme un système selon : Morel Journal, C., Gay, G., & Ferrieux, C. (2018). La résilience territoriale comme principe et comme volonté Réflexions à partir de la question de la pollution des sols dans des territoires (dés) industrialisés. *VertigO-la revue électronique en sciences de l'environnement*, (Hors-série 30).

Etant donné que l'ESS répond à des besoins non satisfaits présents sur le territoire⁵. Donc la territorialisation de l'ESS permet de dynamiser localement un territoire par son développement économique. Elle est reconnue, de plus en plus comme un acteur collectif du territoire (Artis&all, 2009, p.30), en impliquant et intégrant toutes les parties prenantes.

Le territoire a revêtu un rôle primordial et c'est à travers lui que se mettent en place les différentes initiatives de l'ESS et se positionne sur le champ de l'entraide et la solidarité. Elle permet de créer au sein d'un territoire un système de coopération entre les différents acteurs et participe, ainsi, au maillage du territoire et à sa cohésion. Bien évidemment, à l'échelle d'un même quartier, l'ESS participe au renforcement du maillage social du quartier en visant plus particulièrement les populations les plus vulnérables. Ainsi, L'ESS permet une résilience des populations et du territoire face aux chocs socio-économique.

Après la crise de 2008, plusieurs études (Birchall en 2013 ; Birchall et Ketilson ; 2009 et Roelants et al., 2012) soulignent la résilience du secteur de l'économie sociale et solidaire aux crises surtout le secteur coopératif. Dans le même sens, Demoustier et Gabriel ont confirmé que la crise de 2018 a affecté ce secteur à cause des restrictions budgétaires. Toutefois, ils soulignent que certaines des caractéristiques spécifiques des structures de l'ESS se sont dévoilées être des "remparts" contre les crises économiques.

En outre, selon les mêmes auteurs, les structures de l'ESS ne réagissent pas de la même manière dans les situations de crise. Pour eux, les associations ont été plus impactées par la crise de 2008 contrairement aux coopératives qui ont été moins impactées et ont prouvé une grande capacité d'adaptation aux effets négatifs de la crise.

Afin d'expliquer la capacité de résilience des coopératives, plusieurs études ont été conduites dans ce sens. Pour, LeVay (1983), le principe de la gestion démocratique sur lequel repose les coopératives (une personne-une voix) ainsi que le double rôle des coopérateurs (le propriétaire est un utilisateur) renforcent la résilience des coopératives contre les chocs. De leur part, Valette et Amadiou, en 2018, ajoutent que la résilience de ce type d'entreprise réside dans l'objectif suivi par ces dernières en générant des bénéfices pour les membres et non pas la création du profit pour les propriétaires (Nilsson et Svendsen, 2011, cité par Valette, Amadiou, 2018). De leur côté, (Borda-Rodriguez & Vicari, 2014) confirment que l'innovation sociale favorise la résilience des coopératives.

4. Méthodologie de recherche

Nous présenterons dans cette section la méthode de collecte des données, puis nous présentons la méthode de l'analyse de contenu.

Nous avons choisi de nous rapprocher du terrain à travers une étude exploratoire concernant des entreprises de l'ESS. Une approche qualitative a été adoptée.

⁵ Rapport de capitalisation de l'ESS Normandie, Septembre 2012, Disponible sur : http://www.essnormandie.org/wpcontent/uploads/2014/08/1208_Rapport-capitalisation-compil%C3%A9_2.pdf

La méthode de recueil des données utilisée dans le cadre de notre travail est l'entretien semi-directif dont la durée moyenne des entretiens est de 30 à 45 minutes par entretien.

Notre échantillonnage s'est basé sur le principe de l'échantillonnage ciblé (exemples) ainsi que recommander par Eisenhardt (1989) suggérant de réaliser entre quatre et dix entretiens dans un contexte professionnel. Ainsi, notre échantillon se compose de 10 structures de l'ESS (coopératives et associations). Le tableau suivant présente la composition de notre échantillon.

Inutile de la structure	Localisation	La date de la création	Structure juridique	Secteur d'activité
Association chabiba pour personnes a besoins spécifiques et leurs amis	Oujda	11/11/1981	Association	Action sociale
Asticude	Oujda	09/04/1999	Association	Education, culture, migration, environnement
Association régionale de l'union national des femmes marocain	Berkan	01/01/1996	Association	Action sociale
مؤسسة أسوة للشؤون الأسرية والتربوية	Jerada	20/01/2018	Association	Education
Heure joyeuse	Oujda	05/03/1959	Association	Formation pour l'insertion
تعاونية نساء أهل أنجاد وجدة	Oujda	10/03/2021	Coopérative	Agriculture
Association développement et solidarité	Nador	10/10/2019	Association	Education, action sociale
Mountada nahnoucha babchark	Oujda	18/02/2018	Coopérative	Commerce et services
Bio or	Oujda	20/08/2016	Coopérative	Activités de services
Association Tazghart	Berkane	21/12/2009	Association	Action sociale

5. Résultats et discussion

L'économie marocaine a été lourdement touchée par la crise pandémique (recule du PIB) et les mesures de confinement mises en place décidées par la plupart des pays pour la contenir.

Généralement, tous les secteurs ont été touchés par cette crise. L'ESS a également subi les effets de la crise sanitaire. Cette dernière est bien évidemment ancrée dans une partie du tissu économique le plus concerné par les restrictions sanitaires (action sociale, activités culturelles, de sports et de loisirs, éducation, tourisme social et solidaire, etc.), a été largement impactée.

Selon, les résultats de notre étude exploratoire, 8 sur 10 structures ont confirmé que la crise a eu un impact sur leur structure et le déroulement des activités. Ainsi, six répondants ont déclaré que la crise a entraîné une réduction significative des activités, notamment dans la

période du confinement. Alors que quatre répondants ont mentionné que l'impact de la crise pandémique sur leurs structures était faible ou inexistant.

Quant aux mesures entreprises par les structures qui font l'objet de notre enquête, trois répondants ont déclaré qu'ils ont développé de nouvelles activités, six répondants déclarent le recours à une solution digitale pour mener quelques activités et un répondant a mentionné le recours au télétravail, pendant, la période du confinement pour assurer la coordination entre les différents collaborateurs. Finalement un seul répondant a déclaré la suspension des activités pendant la période du confinement.

En outre, pour, plusieurs associations, l'organisation des événements est au cœur de leurs actions et elles ont été contraintes de les annuler ou de les reporter.

Concernant, l'impact de la pandémie sur la stabilité financière des structures enquêtées, nous avons obtenu le résultat suivant : cinq répondants ont mentionné une stabilité financière grâce à leur capacité de mobiliser les bienfaiteurs et les mécènes. En contrepartie quatre répondants ont confirmé qu'ils ont rencontré des difficultés financières à cause de perte significative de revenus d'activités, la baisse des aides financières et des subventions publiques. En outre, le responsable d'une coopérative a déclaré l'enregistrement d'une augmentation du chiffre d'affaire réalisé grâce à l'augmentation de la demande des produits du terroir.

En ce qui concerne l'emploi, en analysant les propos des interviewés nous constatons que la crise sanitaire a eu un impact sur l'emploi surtout la perte de revenu pour certaines personnes et la baisse de l'emploi saisonnier.

Vue que les crises majeures surviennent généralement de façon soudaine, sous forme de « chocs externes », qui ouvrent des « fenêtres d'opportunité » (Kingdon, 1984, 1995) ou mieux encore « Il ne faut jamais gaspiller une bonne crise ». Donc cette crise est porteuse de nouvelles opportunités pour plusieurs secteurs et domaines d'activités.

Selon les résultats de l'étude, 8 sur 10 structures interviewées déclarent que la crise de coronavirus a apporté des opportunités pour leurs structures. L'analyse des discours fait ressortir deux principales opportunités offertes par la crise sanitaire : l'accélération de la digitalisation ou la digitalisation de quelques activités ainsi que l'augmentation de la demande pour les produits de terroir.

Conclusion

L'objectif de notre recherche était d'explorer les implications de la pandémie dues au coronavirus sur le secteur bancaire participatif marocain. Une crise sanitaire s'est transformée systématiquement à une crise économique et sociale qui n'a pas épargné le secteur de l'économie sociale et solidaire.

En effet, l'ESS est un acteur clé pour modeler un développement centré sur l'être humain. Elle constitue une base solide de pratiques et de théories permettant de renforcer les liens sociaux par la constitution de réseaux de solidarité économique.

Parallèlement, l'ESS est une économie de proximité où le niveau local occupe la première place de son intervention. Le renforcement non monétaire s'appuie sur un développement d'un espace public d'expression, d'apprentissage et de socialisation pour un meilleur partage des principes et valeurs de la solidarité dont l'objectif est de contribuer à la formation d'un environnement de confiance et d'équité surtout en temps de crise car les conséquences de la pandémie pourraient se prolonger et laisser une griffe durable sur l'économie nationale.

Toutefois, il sera nécessaire pour responsables dans la période de l'après-Covid-19 de promouvoir la coopération, en offrant les services de base d'une manière différente, en rétablissant et en créant des emplois décents grâce à des modèles d'organisation de la production divers et complémentaires.

Bibliographie

1. Ahmed Zaid, M., Abdelkhalek, T., & Ouelhazi, Z. (2013). L'économie sociale au Maghreb. Quelles réalités pour quel avenir.
2. Altintas G. et Royer I. (2009), « Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence », *M@n@gement*, vol.12, n.4, p.266-293.
3. ARCHAMBAULT, E. (1991). Secteur non profit et secteur philanthropique aux Etats-Unis: VIIIe colloque de l'ADDES, 18 juin 1991. *Coopératives et développement*, 23(2), 89-111.
4. Artis, A., Demoustier, D., & Puissant, E. (2009). Le rôle de l'économie sociale et solidaire dans les territoires : six études de cas comparées. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, (314), 18-31.
5. Bachet, D. (2000), Le « tiers secteur » : le retour de la troisième voie, l'homme et la société fait partie d'un numéro thématique : « Pensée unique » et pensées critiques, p.139
6. Bégin L. et Chabaud D., (2010), « La résilience des organisations : Le cas d'une entreprise familiale. », *Revue Française de Gestion*, n° 200, p. 127-142.
7. Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International journal of production research*, 49(18), 5375-5393.
8. Bidet, É., Filippi, M. & Richez-Battesti, N. (2019). Repenser l'entreprise de l'ESS à l'aune de la RSE et de la loi Pacte. *RECMA*, 353, 124-137. <https://doi.org/10.3917/recma.353.0124>
9. Birchall J. et Ketilson L.H., (2009), *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis*. Geneva : ILO.
10. Birchall J., (2013), « The Potential of Co-operatives during the Current Recession; Theorizing Comparative Advantage », *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, vol. 2, n° 1, p. 1-22.
11. Borda-Rodriguez, A., & Vicari, S. (2014). Rural co-operative resilience : The case of Malawi. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 2(1), 43-52.
12. Chapas, B. (2015). La « propriété sociale » : un concept clé pour élaborer une théorie de l'ESS ? *Revue française de socio-Economie*, (1), 135-152.

13. Defalvard, H. (2013). Les nouvelles frontières de l'économie sociale et solidaire : XXXIII^{es} Journées de l'Association d'économie sociale (Vol. 3). Presses universitaires de Louvain.
14. Defourny, J. (1999). The Emergence of Social Enterprises in Europe, Brussels, EMES European Networks.
15. Demoustier, D. (2001). L'économie sociale et solidaire. *Paris, Syros*.
16. Demoustier, D., & Colletis, G. (2012). L'économie sociale et solidaire face à La crise : simple résistance ou participation au changement ? *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, (325), 21-35.
17. Kendra, J. M., & Wachtendorf, T. (2003). Elements of resilience after the world trade center disaster: reconstituting New York City's Emergency Operations Centre. *Disasters*, 27(1), 37-53.
18. Le Blanc, A. (2015). Gestion du risque et résilience des pratiques spatiales du sport LGBT. *Géographie et cultures*, (95), 99-116.
19. Lévesque, B., & Mendell, M. (2005). L'économie sociale : diversité des définitions et des constructions théoriques. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (32).
20. Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative science quarterly*, 515-537.
21. Robin, E. (2006), Économie sociale et solidaire et collectivité territoriale : des relations à renforcer pour un développement local solidaire, mémoire du master management du secteur public soutenue le 7 septembre 2006 à l'Institut d'études politiques de Lyon 2, pp.37
22. Roelants B. Dovgan D. Hyungsik E. et Elisa T., (2012), « The Resilience of the Cooperative Model », CECOP CICOPA EUROPE.
23. Rosenblatt, C. (2013). Le Tiers Secteur au Royaume-Uni : historique, état des lieux et perspectives. *Think Tank européen Pour la Solidarité, juin*.
24. Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of contingencies and crisis management*, 17(1), 12-23. Disponible sur <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1468-5973.2009.00558.x>
25. Therrien, M. C. (2010). Stratégies de résilience et infrastructures essentielles. *Télescope*, 16(2), 154-171.
26. Trousselle, Y. (2014). Les mécanismes de la résilience organisationnelle (Doctoral dissertation, Tours).
27. Valette, J., Amadiou, P., & Sentis, P. (2018). Les coopératives résistent-elles mieux ? Une analyse de survie des coopératives agricoles françaises. *Finance Contrôle Stratégie*, (21-2).
28. Van der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015). Managing risk and resilience [Editorial]. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971-980. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.4004>
29. Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628-652.