

Les Chroniques de COVID-19 du Dr David Nabarro, Envoyé spécial du Directeur général de l'Organisation mondiale de la Santé sur COVID-19, Co-directeur de l'Imperial College Institute of Global Health Innovation à l'Imperial College de Londres et Directeur stratégique de 4SD.

## **A PROPOS DES ECONOMIES COVID-ADAPTÉES**

Par Dr David Nabarro et Joe Colomano

### **POURQUOI LE DEVELOPPEMENT DURABLE A BESOIN QUE NOUS SOYONS TOUS COVID-ADAPTES ?**

Joe Colomano et moi étions tous les deux très impliqués dans le développement de l'agenda 2030 pour le développement durable, qui est le plan sur lequel les leaders mondiaux se sont accordés pour un futur équitable pour la population mondiale en 2015. Cinq ans plus tard, face au défi multidimensionnel sans précédent représenté par la pandémie mondiale, nous continuons à considérer les objectifs de développement durable (ODD) comme inspirant et pertinents.

Le troisième objectif (ODD3) est d'assurer des vies saines et de promouvoir le bien être pour tous à tous les âges. *Un de ses objectifs (3D) est de **renforcer la capacité de tous les pays, en particulier les pays en voie de développement, à détecter précocement, réduire et gérer les risques de santé nationaux et globaux.***

Ces mots ont une résonance nouvelle et urgente, alors que nous réalisons que le coronavirus responsable du COVID19 est là pour rester, au moins pour le moment, et que nous devons être préparés à vivre avec. Les sociétés partout dans le monde auront besoin d'être COVID-adaptées. Cela requiert que le monde entier prenne sa part de responsabilité, à temps. Les autorités doivent être rapides pour mettre en place un isolement strict et des mesures de distanciation physique. Tout le monde doit appliquer avec attention ces mesures. C'est la seule façon d'interrompre les chaînes de transmission.

Les confinements vont continuer à être utilisés pour réduire les opportunités de transmission du virus. Ils doivent être mis en place rapidement et avec rigueur dès la découverte de foyers de contamination. Plus le confinement est mis en place rapidement, plus la gestion de la crise sera facilitée, plus seront réduits sa durée et ses impacts sociaux et économiques. .

Nous comprenons pourquoi les gouvernements hésitent à agir avec rigueur. Ils savent que les coûts humains et économiques associés à un confinement peuvent être élevés - en particulier pour les personnes ayant un salaire journalier ou travaillant dans le secteur informel. Ils craignent que l'impact soit important. Pourtant, grâce au confinement, ils ont la possibilité de renforcer les services de santé publique au niveau communautaire et de garantir que les hôpitaux disposent de ce qui est nécessaire pour protéger les professionnels de santé. Ensuite, ils peuvent lever progressivement les confinements, en se concentrant d'abord sur les zones avec de fortes défenses tout en étant plus prudent dans les zones où le taux de transmission du virus est élevé. Ils peuvent hiérarchiser les secteurs les plus vitaux pour garantir l'accès aux services essentiels.

### **ÉLÉMENTS D'ECONOMIE POLITIQUE**

Les gouvernements réfléchissent à la manière d'adapter leur économie au besoin des sociétés pour être COVID-adaptées tout en valorisant - en même temps - les éléments essentiels du programme de développement durable. L'adaptation au COVID-19 implique d'investir dans la santé publique et les services hospitaliers afin qu'ils soient au niveau nécessaire pour défendre la société contre cette menace, entre autres... Cela signifie également être en mesure de protéger les personnes les moins bien rémunérées au cas où on leur demanderait d'arrêter de travailler dans le cadre des mesures de distanciation physique qui contribuent à l'endiguement du COVID-19. Cela signifie valoriser et récompenser les femmes, en particulier pour les rôles qu'elles jouent dans les soins de santé essentiels, les systèmes alimentaires et les soins sociaux - et plus encore. Cela signifie être prêt à déployer un certain nombre de mesures audacieuses pour réduire l'impact économique et social des restrictions sur les activités et les mouvements. Une approche d'ensemble au niveau gouvernemental est nécessaire, comprenant des politiques tant fiscales que monétaires pour stimuler l'économie, avec une attention particulière à la protection sociale, ciblant les plus vulnérables de la société.

Un assouplissement monétaire traditionnel est nécessaire pour injecter des liquidités, mais à peine suffisant, en particulier compte tenu des faibles taux d'intérêt actuels dans de nombreux pays. Des mesures budgétaires audacieuses sont nécessaires, pour relever les défis sanitaires et économiques. Ils doivent se concentrer sur le système de santé publique, en particulier les professionnels de santé, car ils sont en première ligne de la crise. Ils doivent placer les personnes au centre, en particulier les plus vulnérables et les plus durement touchés. Et ils doivent soutenir les entreprises de toutes tailles, car la reprise en dépend.

Créer une économie COVID-adaptée demande du courage. Les mesures fiscales doivent être adaptées au défi à relever. Elles doivent être importantes. Souvent, cela signifiera rompre avec les pratiques éprouvées de règles budgétaires précautionneuses et entraînera une augmentation des niveaux d'endettement. Cela pourrait changer la dynamique politique et l'espace politique, soit en excluant les entités politiques traditionnellement réticentes à abandonner la discipline budgétaire, soit en perdant le soutien de ceux qui estiment que les interventions sont lentes ou inadéquates. "Quoi qu'on fasse, on est perdant" Mais cela doit être fait. Il ne s'agit pas simplement de relance. Il s'agit de survie.

## ÉLÉMENTS INSTITUTIONNELS

Une économie COVID-adaptée nécessite des entreprises COVID adaptées. Les entreprises sont gravement touchées par le virus et les mesures restrictives nécessaires pour le contenir, en particulier lorsqu'elles sont imposées pendant de longues périodes. Toute perturbation profonde et prolongée de l'économie mondiale hautement interconnectée dont les entreprises font partie, a un impact direct sur leur bilan, avec des effets en cascade néfastes sur leurs employés, fournisseurs et clients. Les perturbations de la chaîne d'approvisionnement signifient que les fabricants ne peuvent pas s'approvisionner en matières premières et produits semi-finis, ce qui compromet leur capacité à commercialiser leurs produits.

L'arrêt brutal des échanges entraîne un assèchement des revenus et l'accumulation de dettes envers les fournisseurs et les employés, les livraisons et les salaires restant impayés. En règle générale, faute de programme gouvernemental de prêts d'urgence, les seules options qui restent sont de renégocier les conditions de la dette ou d'être insolvable. C'est particulièrement le cas des petites et moyennes entreprises (PME), et c'est plus grave dans le secteur informel, qui est souvent hors de portée des mesures gouvernementales.

Rendre les entreprises COVID-adaptées demande un changement de mentalité et éventuellement une adaptation des cadres institutionnels actuels de nos économies. Il ne s'agit pas simplement de mettre à jour les plans de continuité des activités. Le virus, et les implications en cascade des mesures nécessaires pour le contenir, nous ont montré la fragilité de notre économie mondiale, un système hautement sophistiqué de pièces interconnectées, fonctionnant comme une horloge et géré étroitement dans des cadres "juste à temps" visant à maximiser l'efficacité. Bien qu'il résiste aux défis localisés, face à l'incertitude découlant de l'impact d'une pandémie mondiale, un tel système se déforme sous la pression de l'effondrement des chaînes d'approvisionnement et finit par s'arrêter lorsqu'il est frappé par des fermetures importantes et prolongées. Cela modifie la façon dont les entreprises, grandes et petites, doivent considérer les risques, et leur vulnérabilité à la survenue d'événements qui, bien que rares, ont des conséquences systémiques importantes.

L'ampleur de ces conséquences met à l'épreuve certains aspects de nos cadres économique et juridique. Il existe des moyens efficaces de transférer le risque d'événements rares mais catastrophiques, principalement par le biais d'une couverture d'assurance et de clauses contractuelles explicites. Des événements tels qu'une pandémie de COVID-19 peuvent être qualifiés de « cas de force majeure », concept juridique bien établi visant à protéger contre des circonstances imprévisibles, qu'elles soient d'origine humaine ou non, qui empêchent les parties de remplir un contrat. Leur occurrence est généralement certifiée par la chambre de commerce locale. Certaines juridictions font également référence à un *factum principis*, lorsque l'impossibilité d'exécuter un contrat provient d'un acte formel de l'autorité, comme dans le cas des décrets pris pour imposer un confinement. Sur ces bases, les contrats d'assurance transfèrent le risque d'événements rares mais catastrophiques à l'émetteur du contrat, lui-même couvert par le secteur de la réassurance, et finalement par le marché.

Cependant, toutes ces dispositions supposent généralement que les effets de la force majeure sont limités à l'une des parties au contrat et qu'il existe toujours un garant liquide et solvable en amont de la chaîne de transfert des risques prêt à assumer un tel risque au juste prix. La présence de marchés financiers fonctionnels où le risque peut être davantage réparti est également considérée comme présumée. Ces hypothèses sont fortement fragilisées dans le cas d'un arrêt total et complet de l'économie, comme cela peut se produire au cours d'une pandémie, du moins à court terme. Cela rendrait plus difficile l'identification des garants de dernier recours, en particulier lorsque les instruments standard pour la poursuite de la répartition du risque sont également indisponibles. En conséquence, il est nécessaire d'introduire des mesures, y compris des mécanismes de détermination *ad hoc*, pour remédier aux défaillances du marché induites par une pandémie.

## **ENTREPRISES COVID-ADAPTEES : SOLIDARITE, SACRIFICE ET INGENIOSITE**

Face à la pandémie COVID-19, la première responsabilité des entreprises est envers leurs employés. Les emplois sont des moyens de subsistance et doivent être protégés dans toute la mesure du possible. La santé et la sécurité des employés doivent être priorisées, notamment en adoptant des politiques d'urgence pour identifier les travailleurs essentiels et leur permettre de continuer à travailler en toute sécurité. Des mesures doivent également être prises pour permettre aux travailleurs non essentiels d'opérer à distance, via des plateformes et des technologies basées sur Internet. Une assurance contre les pertes d'exploitation peut aider à atténuer le risque de licenciements. Des mesures telles que la fourniture d'une assurance maladie, de prestations de

protection sociale et de transferts monétaires directs devraient également être considérées, au moins temporairement, comme un moyen de compléter ou de remplacer les interventions publiques.

La planification de la continuité des activités doit aller au-delà d'une perspective de gestion des urgences à court terme. Elle doit impliquer une révision globale de la manière dont l'entreprise opère et considère le déclenchement de nouvelles infections non pas comme des événements rares avec seulement une probabilité infinitésimale de se produire, mais comme une « nouvelle norme » pour laquelle les entreprises doivent être préparées à chaque fois. Pour les entreprises manufacturières en particulier, cela signifie réévaluer et renforcer les relations de la chaîne d'approvisionnement et mettre en place des plans alternatifs de production et d'approvisionnement. Cela signifie également introduire des mécanismes d'amortissement dans le processus de fabrication "juste à temps", en prévoyant des redondances et en envisageant des alternatives à des stocks proches de zéro<sup>1</sup>. Cela signifie établir des réserves de trésorerie pour la gestion des crises et investir dans la technologie pour pouvoir déployer des pratiques de travail à distance. Ce sera coûteux, mais c'est nécessaire.

Pendant ce temps, alors que la pandémie continue de nuire aux économies du monde entier, un certain nombre de nouvelles pratiques et politiques sont introduites pour atténuer le choc et aider les entreprises à survivre. De telles mesures expérimentales ont en commun un profond sentiment de solidarité et de sacrifice face à un défi sans précédent et elles font preuve d'une ingéniosité remarquable. Voici plusieurs exemples, certains provenant des pays les plus durement touchés par la crise, qui vont des politiques macroéconomiques, aux interventions au niveau des entreprises, en passant par l'économie politique, le système juridique, entre autres. Pris ensemble, ces exemples, bien qu'ils ne soient pas applicables ou appropriés partout, représentent des moyens intéressants de répondre à l'urgence et sont conformes à l'idée de créer des entreprises et des économies COVID-adaptées. Les exemples incluent:

1. Les hauts dirigeants de Fiat Chrysler Automobiles ont volontairement renoncé à leur salaire de l'année pour alléger la pression sur le bilan du groupe.
2. En Italie, les joueurs de l'équipe de football de la Juventus ont également volontairement renoncé à leurs salaires des mois de mars à juin (équivalant à 90 millions d'euros) pour compenser la perte de revenus résultant de l'annulation de la saison de football.
3. En Italie, les avocats travaillent avec les législateurs pour envisager la possibilité de convertir la dette accumulée par les sociétés cotées auprès des fournisseurs et des cadres supérieurs en capital social.
4. Dans un certain nombre de pays, dont le Chili, les gouvernements ont déclaré un « état de catastrophe » pour accorder des pouvoirs exceptionnels aux dirigeants pour faire face à la crise (en particulier en ce qui concerne la limitation des mouvements et la garantie de l'approvisionnement alimentaire et des services de base).
5. Aux États-Unis, le président a décrété le "Defense Production Act" pour obliger les fabricants américains à suspendre leurs activités normales et à commencer à produire des biens essentiels, y compris des équipements de protection individuelle.
6. Un groupe d'économistes italiens a proposé un certain nombre de mesures pour passer à une nouvelle normalité, notamment l'introduction progressive de jeunes travailleurs à faible risque sur le marché du travail sur une base volontaire et un système fiscal d'urgence pour redistribuer les bénéfices des entreprises qui redémarrent<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Javorcik, Beata. "Coronavirus will change the way the world does business for good." *Financial Times*, London, 2 April 2020.

<sup>2</sup> Ichino, Andrea et al. "Transition steps to stop COVID-19 without killing the world economy." *Vox CEPR Policy Portal*, 25 March 2020. [\[link\]](#)

7. Afin de répondre aux besoins des pays en développement en matière de balance des paiements, un ancien haut fonctionnaire argentin a proposé d'établir un produit spécial d'investissement de 200 milliards de dollars auprès du Fonds monétaire international pour garantir le paiement des intérêts sur la dette libellée en devises des pays en développement arrivant à échéance jusqu'à fin 2021<sup>3</sup>.
8. En Corée du Sud, Samsung a rendu obligatoires des contrôles de température et des tests de santé pour les employés de bureau. Ils ont éloigné une partie de leur production des zones impactées et ont offert une désinfection gratuite de leurs produits portables.
9. En rupture avec l'orthodoxie monétaire, d'éminents économistes internationaux plaident pour la création de nouveaux capitaux, notamment par les banques centrales des pays de l'OCDE, afin de réparer les canaux de transmission de la politique monétaire et de financer la réponse à la pandémie<sup>4</sup>.

## CONCLUSION : STRATEGIES POUR VIVRE AVEC COVID-19

Il ne fait aucun doute que face à la pandémie de COVID-19, les entreprises et les économies doivent être COVID-adaptées. Des mesures telles que celles illustrées ci-dessus doivent être intégrées dans des stratégies globales qui permettent que la vie continue pendant les flambées de COVID-19. Les stratégies COVID-19 sont nécessaires au sein des entreprises individuelles et pour les économies locales et nationales. Elles sont nécessaires dans tous les pays et doivent être conçues pour répondre aux vulnérabilités potentielles des systèmes actuels. Ces stratégies doivent traiter d'éléments importants tels que le transfert des risques, les défaillances du marché et des cadres juridiques et institutionnels, ainsi que des initiatives visant à mettre en commun les ressources nécessaires à leur mise en œuvre.

Bien que chaque stratégie COVID-19 soit spécifique à une entreprise et aux contextes nationaux dans lesquels elle opère, il sera important de développer un cadre de référence commun pouvant être adapté dans des secteurs et des pays individuels. La disponibilité et l'efficacité de ces stratégies COVID-19 détermineraient les risques associés à l'investissement dans différentes entreprises et pays, et leur attrait pour les investisseurs. Il influencera les coûts d'emprunt, notamment en affectant les notations de crédit des entreprises individuelles et la notation souveraine de chaque pays.

Un vaccin COVID-19 viable sera disponible un jour. Il ne serait pas judicieux de retarder une action urgente dans l'espoir qu'un vaccin résoudrait tout. Des épidémies de COVID-19 continueront de se produire, des personnes seront malades, des vies seront perdues, les économies affectées et les moyens de subsistance perturbés. Ayant subi l'impact de l'arrivée soudaine du virus dans notre monde non préparé, il est impératif que les sociétés soient rapidement capables de se défendre contre les menaces posées par COVID-19, ainsi que d'autres agents pathogènes qui pourraient émerger. Cette capacité est nécessaire dans un avenir prévisible, quel que soit le moment où les menaces peuvent être attendues.

**Les sociétés COVID-adaptées seront notre « nouvelle normalité », et tous les acteurs concernés doivent déterminer sans délai ce que cela signifie. De cette façon, les nations peuvent intensifier leurs efforts pour atteindre les objectifs de développement durable, assurer un avenir sain et durable à tous leurs habitants et accroître leur résilience face aux menaces futures - à la fois celles qui sont anticipées et celles qui nous prennent au dépourvu.**

---

<sup>3</sup> Prat-Gay, Alfonso. "A cost-effective way to help emerging markets fight Covid-19." *Financial Times*, London, 31 March 2020.

<sup>4</sup> Buiter, Willem and Sony Kapoor. "To fight the COVID-19 pandemic, policymakers must move fast and break taboos." *Vox CEPR Policy Portal*, 6 April 2020. [\[link\]](#)