



*Revue Numéro 47
1^{er} Semestre
Année 2011*

المجلة المغربية
للثقافة، القانون
والسياسة
والاقتصاد

***REVUE JURIDIQUE POLITIQUE
ET ECONOMIQUE DU MAROC***

*Revue éditée par la Faculté des Sciences Juridiques
Économiques et Sociales - Rabat - Agdal*

www.fsjesr.ac.ma

*Les opinions exprimées dans cette revue sont strictement
personnelles à leurs auteurs*

Numéro du dépôt légal à la Bibliothèque Générale et Archives : 7/76

REVUE JURIDIQUE, POLITIQUE ET ECONOMIQUE DU MAROC

éditée par
La Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
-Rabat Agdal-

Directeur : *lahcen OULHAJ*

Comité de rédaction : *Latifa EL MAHDATI, Farid EL BACHA,
Alhassan RHOU, Rajae NAJI, Abdelilah EL
ABDI, Mohammed MADANI, Miloud
LOUKILI, Afifa HAKAM, Mustapha
BOULOUIZ, Hassan RAISS, Mohammed
ABOUCH, Abderrassoul LEHADIRI*

Secrétariat de rédaction: *Khadija OUAZZANI CHAHDI*

ADMINISTRATION

B.P. 721, Boulevard des Nations Unies - Agdal - Rabat.

Abonnement annuel (2 numéros)

Maroc.....	140 DH
Etranger.....	140 DH + port
Vente directe, tarif étudiant.....	30 DH le numéro

Modes de paiement : Espèces ou virement bancaire à la Trésorerie Générale du Royaume

au Compte n° 40220
FACULTE DES SCIENCES JURIDIQUES, ECONOMIQUES ET SOCIALES
B.P. 721, Agdal - Rabat

SOMMAIRE

-Abdelaziz EL IDRISSI	▪ L'euthanasie ou les soins palliatifs	07
-Abdeslam BEKKALI	▪ L'an 1 de la cyberdémocratie	15
-Abdenbi EL MARZOUKI -Khadija RHOULAMI -Mohamed EL MERGHADI	▪ Les propositions des réformes paramétriques des régimes de retraite au Maroc : une appréciation critique	43
-Idriss EL ABBASSI -Abdelhamid EL BOUHADI -Abdelkader ELKHIDER - El Mustapha KCHIRID	▪ Les déterminants du taux de change au Maroc : une étude empirique.	81
-Jalila AIT SOUDANE	▪ Connaissances et capital sociale comme conditions d'une gouvernance décente	113
-Mohammed HASSAINATE	▪ De la gestion de la qualité : portée stratégique et dimensions pratiques	125
-Sanae SOLHI	▪ libéralisation financière et croissance économique au Maroc : Essai de modélisation	153
-Taoufiq YAHYAOUI	▪ Compétitivité des organisations virtuelles	177

L'EUTHANASIE OU LES SOINS PALLIATIFS ?

*Abdelaziz EL IDRISSE**

La mort fait peur, plus encore du fait des progrès de la technologie dans le domaine de la médecine qui laissent croire qu'on pourrait la repousser interminablement. En effet, les prodigieux progrès de la science médicale n'ont ni supprimé la mort, ni adouci les agonies. Par ailleurs, le médecin a pour obligation déontologique et éthique soit de soigner, de soulager et de guérir le patient, soit d'alléger ses souffrances et d'adoucir la mort pour les maladies incurables. Il arrive des fois qu'on lui demande de faire mourir pour éviter les souffrances physiques et morales¹. L'euthanasie est une réalité qui existe, personne ne peut la contester. Sa demande émane du malade lui-même, de son entourage ou à l'initiative du corps médical.

Etymologiquement, le mot euthanasie provient du grec « Eu Thanatos » qui correspond à une mort douce. Elle est définie comme une mort sans souffrance ou selon le Petit Larrousse « une mort provoquée pour épargner au malade des souffrances physiques ou psychiques insoutenables ». Ces définitions communément admises, appellent la distinction entre l'euthanasie active et l'euthanasie passive. L'euthanasie active, suppose le geste d'un tiers qui administre à un mourant une substance létale de nature à donner la mort. En revanche, l'euthanasie passive est plutôt définie comme l'arrêt des traitements de réanimation à partir du moment où l'on est convaincu que le cas est désespéré².

L'euthanasie est un sujet sensible voire tabou pour une partie de la société. Pourtant, ce phénomène touche plusieurs domaines ou valeurs fondamentales : la religion, la société, le droit à la vie, la famille, le secteur médical... Sous un angle socio-religieux, l'euthanasie provoque tantôt un malaise social, tantôt une incompréhension surtout pour les croyants car

* Enseignant chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques Economique et Sociales - Université Ibn Tofail- Kénitra

¹ Nicolas AUMONIER, Bernard BEIGNER, Philippe LETELLIER, L'euthanasie. Deuxième édition PUF, Collection Que sais-je? n° 3595, 2001, p.7.

² Christophe ANDRE, Euthanasie et droit pénal : la loi peut-elle définir l'exception ? Revue de science criminelle et de droit pénal comparé, Janvier mars 2004, p. 44.

c'est Dieu tout seul qui donne la vie donc c'est à lui de la retirer. Cette croyance religieuse fait le consensus au point de vue des autorités religieuses. Les trois religions révélées l'interdisent formellement et déclarent que tout ce qui peut hâter la mort est interdit.

Au regard du Droit pénal, une étude détaillée de cette infraction exige tout d'abord d'analyser les dangers de la légalisation de l'euthanasie à travers les législations étrangères (I). Cette question fait toujours des débats médiatiques car les dérives auraient pour but d'ouvrir un droit à la mort et de favoriser l'euthanasie au détriment des soins palliatifs. En l'occurrence, le traitement des malades en phase finale devrait respecter leur dignité par le refus de l'acharnement thérapeutique et l'amélioration de la qualité des soins palliatifs (II).

I - Les dangers de la légalisation de l'euthanasie

L'euthanasie doit être distinguée du délit d'aide ou de provocation au suicide. Ce mot désigne le fait de fournir un environnement et des moyens nécessaires à une personne pour qu'elle se suicide quelles qu'en soient les motivations. Dans ce cas, c'est le "patient" lui-même qui déclenche sa mort et non une autre personne, ceci constitue une preuve de sa volonté de mourir qui distingue le suicide de l'euthanasie ou d'un meurtre déguisé.

Le droit pénal marocain ignore l'euthanasie c'est pour cette raison que la jurisprudence ne peut se prononcer sous cette qualification. En effet, par l'application du principe légaliste, le juge pénal ne peut statuer que sur des infractions déjà préexistantes et bien définies par le législateur. Cette notion est sanctionnée par le droit pénal sous la qualification soit d'homicide volontaire, soit d'empoisonnement soit de la non assistance à une personne en danger. Dans cette perspective, l'euthanasie peut être qualifiée également d'assassinat. Il convient de préciser que le consentement de la victime ne constitue en aucun cas un fait justificatif ou une cause d'irresponsabilité pénale.

Cependant, certaines législations européennes et américaines sont très différentes. En 2001, les Pays-Bas ont dépénalisé l'euthanasie sous des conditions légales très strictes. En 2002, la Belgique s'engage sur la même voie. Au Danemark et en Allemagne, l'arrêt des traitements pour les

personnes incurables en ayant exprimé le désir est autorisé. En Suisse, le suicide assisté par un médecin est légal et il n'est plus sanctionné en Espagne. Cette particularité suisse attire des malades étrangers souhaitant abrégier leur vie. Par contre, la Norvège, la Finlande, l'Angleterre et l'Italie se sont prononcées contre l'euthanasie même si plusieurs cas n'ont pas donné lieu à des condamnations. En Angleterre, le débat est également relancé depuis que Lord Joel Joffe, juriste et ancien défenseur des droits de l'Homme qui avait défendu Nelson Mandela, a annoncé vouloir faire entrer le suicide assisté dans le droit britannique. Le débat avait même été amené devant la Cour européenne des droits de l'Homme en avril 2002. De même en France, la polémique a pris véritablement son ampleur dans l'affaire médiatique de Chantal Cébire³. Aux Etats-Unis, le 17 janvier 2006, la Cour suprême américaine a rendu un arrêt validant le suicide médicalement assisté dans l'Oregon. Dans cette décision prise à une majorité de six voix contre trois, la plus haute instance judiciaire estime que le gouvernement ne peut interdire aux médecins de cet État de prescrire des médicaments aux fins d'euthanasie. Dans l'Etat de Washington, depuis mars 2009, une nouvelle loi permet au médecin de prescrire des médicaments à propriété létale mais le patient doit se les administrer lui-même⁴.

Aux yeux des partisans du droit à la mort assistée, l'autorisation contrôlée de l'euthanasie aurait plusieurs avantages. Elle permettrait d'en finir avec l'hypocrisie collective tout en laissant au malade la possibilité de préserver sa dignité. Elle offrirait également une sécurité juridique aux médecins. Enfin, elle ferait la lumière sur une pratique aujourd'hui clandestine et propice à tous les abus: injections mortelles sauvages, euthanasies par intérêt, pour libérer un lit ou répondre à la demande de proches pas toujours bien intentionnés, dérive meurtrière, comme c'est le cas de l'affaire Christine Malèvre⁵, condamnée d'avoir assassiné plusieurs patients.

Mais au-delà de ces « avantages » comment définir le cadre légal d'une assistance au suicide ? Comment encadrer les indications pour lesquelles un

³ Atteinte d'une tumeur incurable au visage, le mercredi 12 mars 2008, cette femme de 52 ans a sollicité auprès de la justice, l'autorisation exceptionnelle de se procurer une potion létale.

⁴ Linda Fleming, âgée de 66 ans atteinte d'un cancer du pancréas a été la première malade à avoir recours à la nouvelle loi sur le suicide assisté.

⁵ L'infirmière Christine Malèvre a été condamnée à 10 ans de réclusion pour les meurtres de six patients à l'hôpital François-Quesnay de Mantes-la-Jolie, dans une affaire qui a relancé le débat sur l'euthanasie en France.

tel acte peut être envisagé ? Comment recueillir l'avis des malades incapables de s'exprimer, alors que la communauté médicale de ces pays apparaît divisée sur le sujet ?

Dépénaliser le fait de donner la mort introduirait un profond bouleversement étant entendu que notre religion, notre législation et notre éthique médicale se fondent sur le respect de la vie. Ce choix est très préoccupant dans la mesure où il ouvre la voie à des dérives mettant en jeu le droit de vivre dans la dignité. Par contre, les partisans qui défendent le droit de mourir dans la dignité ne font que banaliser et à rendre normatif le suicide. Toutes les personnes en situation pathologique se retrouveraient dans un cadre juridique et médical très flou et louche parce qu'un système qui validerait un « droit à la mort » signifierait que la personne malade n'a plus sa place dans notre société⁶. Penser que tous ces risques puissent être réglementé par des formulaires administratifs contrôlés est une fiction. La solution réside dans le choix d'une politique médicale développée et de qualité qui consiste à améliorer les soins médicaux curatifs ou palliatifs.

Si l'euthanasie devait se généraliser, "ne risque-t-on pas de la voir utilisée pour de toutes autres raisons que celles qui sont aujourd'hui évoquées", comme le coût financier ?

En effet, les abus possibles d'une éventuelle légalisation ne doivent pas être minimisés. Ils peuvent consister notamment en des dérives financières c'est-à-dire le choix d'écourter la vie d'un patient dont les frais d'hôpitaux sont très élevés⁷. Dans ce sens, les risques sont de favoriser progressivement cette pratique par rapport aux soins palliatifs, voire aux soins curatifs pour des raisons économiques ou sociétales⁸.

Une partie des partisans de cette pratique invoquent que ce choix n'est pas un droit mais rentre dans la liberté civile. Cette analyse erronée conduit à déduire que les pompiers et les soignants qui parviennent à sauver ceux qui ont tenté de mettre fin à leurs jours devraient être poursuivis pour atteinte à la liberté personnelle. Le droit à la mort n'existe pas, comme l'a reconnu la Cour européenne des droits de l'homme. Son raisonnement

⁶ Voir les sites : www.genethique.org ou www.slap.org

⁷ Céline MARTEL, L'euthanasie, une réforme manquée, *Revue pénitentiaire et de droit pénal*, n° 2, Avril 2006, p. 282.

⁸ Louis PUYBASSET, Faut-il légaliser l'euthanasie ? *Dalloz*, 2007, p.1328.

mérite d'être cité « Dans toutes les affaires dont elle a eu à connaître, la Cour a mis l'accent sur l'obligation pour l'Etat de protéger la vie...L'article ne saurait, sans distorsion de langage, être interprété comme conférant un droit diamétralement opposé, à savoir un droit à mourir; il ne saurait davantage créer un droit à l'autodétermination en ce sens qu'il donnerait à toute individu le droit de choisir la mort ou la vie »⁹. Sur le même trait, les praticiens estiment qu'une évolution de ce phénomène occulte reviendrait à mettre les médecins dans une «double position» absolument intenable. Comment, demain, pourra-t-on nouer une relation de confiance avec un patient qui se dira : ce médecin, qui aujourd'hui me soigne, sera peut-être aussi celui qui, à un moment, mettra quelque chose en œuvre pour que je ne vive plus ?

II- Le refus de l'acharnement thérapeutique et la préférence à l'amélioration des soins palliatifs

Les partisans comme les opposants à l'euthanasie se rejoignent sur la question de la lutte contre la souffrance : ne pas faire d'acharnement thérapeutique. En d'autres termes, il faut éviter des traitements curatifs disproportionnés qui viseraient une guérison impossible à obtenir et qui infligeraient des souffrances inutiles au malade et à sa famille. Ensuite, il s'agit d'accompagner humainement, spirituellement et médicalement la personne pour alléger ses souffrances et adoucir sa fin de vie. L'expérience montre qu'un accompagnement palliatif adéquat supprime presque toujours la demande d'euthanasie. Celle-ci est le plus souvent un appel à l'écoute, à la présence aimante et au soulagement de la souffrance, plutôt qu'une demande de mettre fin à la vie.

Le droit aux soins palliatifs est le corollaire du droit à la vie. Le droit international confirme la protection de la vie est donc la prohibition de l'euthanasie. Ainsi, à titre d'exemple non limitatif, le paragraphe 9 du Code international d'éthique médicale énonce que : « le médecin devra toujours

⁹ Cour européenne des droits de l'homme, Arrêt du 29 avril 2002. *Affaire PRETTY c. Royaume-Uni*. Requête n° 2346/02. Voir également la Déclaration universelle des droits de l'homme du 10 décembre 1948 (article 10) et Le pacte international relatif aux droits civils et politiques du 16 décembre 1966 (article 16).

avoir à l'esprit de préserver la vie humaine »¹⁰. L'assemblée du Conseil de l'Europe encourage les Etats membres à « consacrer et protéger le droit des malades incurables et des mourants à une gamme complète de soins palliatifs »¹¹. Sans oublier la Déclaration de Venise sur la phase terminale de 1983¹² ou la Déclaration de Madrid de 1987¹³ qui confirment ces textes.

En droit interne, le titre II intitulé « Devoirs des médecins envers les malades » du Code de déontologie médical marocain dispose dans son article 23 alinéa 2 : « Le médecin doit avoir le souci primordial de conserver la vie humaine même quand il soulage la souffrance ». L'alinéa 3 du même article ajoute « ...agir toujours avec correction et aménité avec le malade et à se montrer compatissant envers lui ». Ces dispositions donnent le droit à accéder aux soins palliatifs. Ils peuvent être prodigués lorsque les soins curatifs sont devenus inutiles parce que le malade est condamné. Ils n'ont pas de finalité thérapeutique. Par conséquent, ils ne hâtent ni ne retardent le décès. Leur but est de préserver la meilleure qualité de vie possible jusqu' à la mort naturelle¹⁴. Les soins palliatifs et l'accompagnement du corps médical reviennent à considérer le malade comme un être vivant et la mort comme un processus naturel. Ceux qui les dispensent cherchent à éviter les investigations et les traitements déraisonnables¹⁵. Ils se refusent à provoquer intentionnellement la mort. Ils s'efforcent de préserver la meilleure qualité de vie possible jusqu'au décès et proposent un soutien aux proches en deuil. La mission des soignants est aussi d'accompagner moralement les malades jusqu' à la fin de leur vie. Dans ces cas, le corps médical peut être considéré

¹⁰ Code International d'Éthique Médicale, adopté par la troisième Assemblée de l'Association Médicale Mondiale, Londres, Grande-Bretagne, Octobre 1949, et amendé par le 22^e Assemblée Médicale Mondiale Sydney, Australie, Août 1968 et la 35^e Assemblée Médicale Mondiale Venise, Italie, Octobre 1983 et la 57^e Assemblée Générale de l'AMM, Pilanesberg, Afrique du Sud, Octobre 2006.

¹¹ Recommandation 1418 sur la protection des droits de l'homme et la dignité des malades et mourants. Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe, 25 juin 1999.

¹² Déclaration de Venise sur la phase terminale de la maladie. Association médicale mondiale, 24-26 octobre 1983.

¹³ Déclaration de Madrid sur l'euthanasie. Association médicale mondiale, octobre 1987.

¹⁴ Antoine LÉCA, Les droits des personnes soignées en fin de vie, *Revue de la recherche juridique droit et prospectif*, 2003, p. 828.

¹⁵ Définition de l'association Française d'accompagnement et de soins palliatifs. Voir : [www. sfap.org](http://www.sfap.org)

comme des représentants de la société civile, à l'écoute de ceux qui s'apprêtent justement à la quitter.

Toutefois, tous les milieux éthiques, s'accordent à penser que si un traitement contre la douleur est donné à dose proportionnée à son intensité, il est légitime, même si celui-ci doit avoir pour effet secondaire non voulu de provoquer le décès. C'est la règle du double effet. Il n'y a pas ici d'euthanasie, car il n'y a pas intention de tuer mais seulement de soulager. De même, il n'y a pas d'euthanasie passive lorsque le patient s'oppose à toute thérapie¹⁶. Le droit du patient de disposer de son corps impose la reconnaissance de son droit à accepter ou refuser la prestation médicale. Le médecin doit respecter sa décision mais il doit en même temps s'efforcer d'imposer l'exécution de sa décision sans contraindre le patient conformément aux dispositions de l'article 30 du Code de déontologie médicale.

Au Maroc, la prise en charge de la douleur cancéreuse est devenue d'autant plus prioritaire, qu'il n'existe à ce jour aucun programme national de lutte contre les cancers ou les douleurs des malades en phase terminable. En outre, les traitements spécifiques ne sont pas disponibles ni accessibles à tous les patients à travers tout le pays. Or, soulager la souffrance est une obligation essentielle qui repose sur l'éthique médicale¹⁷.

Pour ces raisons, le système actuel de soins n'est pas assez réactif, pas plus qu'il n'est centré sur le patient. Beaucoup de malades affirment se sentir isolés, recevoir des soins discontinus et ne pas savoir à qui s'adresser pour recevoir de l'aide. D'un bout à l'autre du Maroc, on note une grande différence dans l'accessibilité des soins médicaux et psycho sociaux et des soins palliatifs pour les patients atteints de cancer, tout particulièrement dans les régions rurales ou éloignées. Les besoins non satisfaits des patients atteints de cancer sont associés à une piètre qualité de vie et à une plus forte probabilité que les patients éprouvent une grande souffrance psychique. Or,

¹⁶ Abdelaziz EL IDRISSEI. Quand le droit touche à la vie. *Revue marocaine des contentieux*, n° 5/6, 2007, p. 131.

¹⁷ Journée Mondiale des soins palliatifs organisée par le Ministère de la santé en collaboration avec l'Organisation Mondiale de la santé (OMS) et « Douleurs sans frontières au Maroc ». Symposium sur la prise en charge des soins palliatifs au Maroc, 7 octobre 2006 à Rabat.

il existe des interventions qui permettent de réduire efficacement la détresse psycho- sociale, l'anxiété et la dépression¹⁸.

La mise en œuvre résolue d'une politique de soins palliatifs, d'accompagnement des personnes en fin de vie et de refus de l'acharnement thérapeutique peut permettre de réduire à des situations rares et exceptionnelles la question de l'euthanasie sans toutefois réussir à éviter absolument qu'elle ne se pose jamais. Le Ministère de la santé devrait donner plus de moyens matériels et humains bien adaptés et formés et il devrait aussi réserver un budget important à ce type de soins dans le but d'assurer la généralisation des soins palliatifs dans tous les hôpitaux du Royaume. En effet, le droit à la santé et la prestation des meilleurs soins aux citoyens sont des obligations qui s'imposent à l'Etat en sa qualité de garant de la gestion des services publics. La création de chaires universitaires de soins palliatifs permettrait d'encourager la recherche dans ce secteur et de diffuser la culture palliative à l'hôpital. Il faut faire évoluer la conscience palliative. La médecine d'accompagnement n'est pas un pis-aller ou un complément, ce n'est pas parce qu'on ne va pas guérir les gens qu'on ne peut pas les soigner¹⁹.

Pour conclure, le droit de mourir dans la dignité correspond au droit à une vie en dignité et non pas le contraire c'est-à-dire autoriser le droit à l'homicide ou à l'assistance au suicide. L'interprétation officielle au droit à la vie implique forcément l'interdiction de l'euthanasie et l'amélioration des droits aux soins palliatifs.

¹⁸ *Idem.*

¹⁹ Jean François MATTEL. L'accès aux soins palliatifs. *Problèmes politiques et sociaux*. La documentation Française, février 2003, pp. 46 et 47.

L'AN 1 DE LA CYBERDEMOCRATIE

« Si vous voulez une société libre, donnez-lui simplement Internet »¹
Abdeslam BEKKALI*

Le mouvement du 20 février au Maroc peut s'analyser comme relevant de l'effet dominos déclenché par la révolte populaire dans le monde Arabe contre l'autoritarisme. Ce phénomène sociopolitique bien connu dans les relations entre les nations a été analysé par Emanuel Todd dans ses travaux². La Perestroïka initiée par Gorbatchev a été à titre d'exemple un Tsunami qui a emporté toutes les démocraties populaires staliniennes, protégés par le rideau de fer³ et le grand frère soviétique. Comme un boummerang, la révolution populaire de 1989 a fini par emporter l'empire communiste⁴ avec son idéologie collectiviste et son parti unique.

22 ans après, selon le même processus, et avec une stupéfiante accélération de l'histoire, le vent de la liberté et de la dignité a pris naissance à Sidi Bouzid, une bourgade de la Tunisie « inutile », initié par Mohamed Bouazizi un vendeur ambulancier, diplômé chômeur, qui s'était immolé par le feu le 17 décembre 2010. Il souffle aujourd'hui sur le monde arabe avec violence de l'Atlantique à la mer rouge. Ce vent, vibrant et impérieux a déjà emporté les dictatures tunisiennes et égyptiennes. Il s'est transformé en ouragan en Libye où le peuple écrit les plus belles pages de son histoire et celles du monde arabe pour faire tomber une des pires dictatures qu'a connu l'humanité. Il souffle sur le Yémen, la Syrie, l'Arabie Saoudite, Bahreïn et les monarchies du golfe. L'Algérie et le Maroc⁵ n'échappent pas à son rugissement. Le regard méfiant de l'occident sur le monde arabe a subitement changé. Le mythe de la passivité des peuples arabes et leur inaptitude à la démocratie, a volé en éclat.

* Enseignant chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques Economique et Sociales - Université Mohammed V Agdal -Rabat

¹ Le rédacteur en chef des éditions arabes du monde diplomatique et président du cercle des économistes arabe. Samir Aita : affirme avec pertinence que la mosquée et l'église ont cessé d'être les seuls lieux de socialisation in le monde diplomatique mars 2011

² La diversité du monde 1973 et la chute de l'empire en 2002

³ Mur de Berlin symbole de la séparation entre les Etats libéraux à économie de marché, et les Etats socialistes à économie planifiée

⁴ Qui a éclaté en plusieurs Etats indépendants

⁵ Cela correspond à la zone mideast nord africa : MENA dans la classification régionale et géopolitique des Nations Unies

Les soulèvements populaires dans le monde arabe⁶ avaient d'abord un caractère social : chômage, vie chère, pour se transformer subitement et violemment en contestation politique. On reprochait à l'Etat, absolutiste et souvent mafieux son incapacité distributive. «Les explications avancées pour décrypter ces révoltes sont restées trop souvent bloquées sur le curseur exclusif de la démocratie alors que la crise économique a été le facteur-clé du mouvement.....en faisant voler en éclats un pacte social tacite : développement versus autoritarisme »⁷.

Chaque Etat Arabe gère l'appétit démocratique de sa population avec des méthodes qui vont de l'extrême violence : tirs à balles réelles sur les manifestants (Tunisie, Egypte, Yémen) , à la guerre engagée par une armée contre son peuple (Libye) Au Maroc tous les acteurs politiques ont fait preuve pour l'instant d'une grande maturité politique.

I- DE LA REVOLUTION DU JASMIN A LA REVOLUTION DE VELOURS ?

Peut-on parler de l'exception marocaine ? Comme semble l'accréditer certains milieux politico-financiers conservateurs, soucieux du maintien du statut-quo de l'ordre établi. Le 23 mars, une équipe gouvernementale menée par le ministre de l'économie et des finances et de six ministres, a assisté à une réunion à Paris organisée par le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) et la Confédération générale des entreprises marocaines (CGEM) respectivement syndicats des patronats français et marocain, en vue de rassurer le patronat français qui suit anxieusement les manifestations des 20 février et 20 mars⁸. Afin de mieux rassurer les investisseurs étrangers ,la CGEM a proposé à la commission Mannouni l'idée originale de constitutionnaliser le partenariat public- privé en le fondant sur un code de bonne gouvernance économique.

Peut-on parler de révolution de velours menée par le Roi et le Peuple, comme semble le penser certains milieux intellectuels de gauche ?

⁶ On peut lire l'excellent dossier du monde diplomatique, mars 2011 : la fin d'un ordre régional : Ce que change le réveil arabe

⁷ JF Daguzan maghreb- machreq le monde arabe en crise n° 206 hiver 2010-2011

⁸ Des slogans hostiles aux sociétés multinationales concessionnaires de services publics Redal , lydec et -amendis ont été entendus , de même les privatisations d'entreprises publiques sont également mal perçues par l'opinion publique: Altadis pour le tabac et Vivendi pour maroc telecom

Est-ce une simple révolte de la génération face-book qui crie son ras-le-bol contre le chômage, la vie chère, le manque de libertés, la corruption, les privilèges adossés au régime politique etc.... ? Ou qui ressent intuitivement une mal-vie qui la poussait à boycotter toutes les élections, avec un très fort taux d'abstention, dans toutes les consultations électorales. Cela exprime bien la rupture entre la classe politique dans une large mesure, broyée puis intégrée depuis l'indépendance par le makhzen, et les jeunes, qui pour la plupart sont nés après la marche verte en 1975⁹.

A travers des mouvements au caractère inédit, qui s'appuient sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication, communément appelés réseaux sociaux¹⁰, une jeunesse angoissée devant l'avenir qui l'attend (chômage ou émigration clandestine) exprime sa colère, son désarroi et ses attentes. Tous les acteurs politiques sont interpellés et pointés du doigt. Palais, gouvernement, parti politique et syndicats sont accusés d'être organisés au sein d'appareils sclérosés dirigé par une classe politique vétuste mue par un esprit clanique, tribale et parfois mafieux (économie de rente). Il s'agit d'un rejet d'une certaine forme de gérontocratie.

Après la marche pacifique du 20 février, le Roi a installé dans ses fonctions le Conseil Economique et Social où il appelle à un nouveau pacte social. Assurément cet acte, aussi important soit-il, ne saurait être considéré à lui seul, comme une réponse satisfaisante face aux attentes socio politiques adressées par la jeunesse à un Roi de leur génération.

En effet, cela démontre la lenteur du processus de réalisation des dispositions législatives et constitutionnelles au Maroc. Il fallut attendre 15 ans pour installer ce Conseil, prévu par la constitution de 1996 ! Mieux encore, la loi organique sur le droit de grève prévu dans la constitution de 1962 et celles qui l'ont amendées, attend toujours d'être adoptée par le parlement. Ce genre de dysfonctionnement est préjudiciable à la bonne gouvernance économique et sociale.

⁹ L'avis consultatif rendu par la cour internationale de justice reconnaît qu'il existait entre l'empire chérifien et le sahara, avant la colonisation espagnole, une relation de bayaa entre les sultans et les tribus sahraouis . C'est sur cette base que le Maroc a organisé une grandiose marche populaire de 350000 personnes pour rejoindre physiquement le territoire du sahara.

¹⁰ Twitter et facebook. Ce dernier site a été conceptualisé par un jeune universitaire de Harvard Mark Zuckerberg sous forme de trombinoscope électronique pour se transformer en club mondial de débats entre des gens de nationalités différentes. Pour plus de détail voir le spécial VH n° 97 d'avril 2011 : Citoyen facebook

En revanche, le 9 mars, le Roi dans un discours qualifié d'historique¹¹ a apporté sa réponse politique à la jeunesse marocaine assoiffée de liberté. Il s'agit d'une réforme constitutionnelle profonde qui se veut le fondement du nouveau pacte politique et social.

Ce discours comporte des avancées considérables, mais suscite plusieurs interrogations.

a) Contrairement à ses devancières, cette constitution en gestation devrait être l'expression d'une double rupture. Une rupture conceptuelle et méthodologique. En effet, les constitutions de 1962 à celle de 1996 ont été conçues dans la stricte confidentialité, par des experts étrangers¹². Celle-ci sera élaborée par des juristes marocains dans la concertation et la transparence. La seconde rupture sera opérée avec l'ère du Roi Hassan II, puisque la constitution actuellement en vigueur comme les précédentes¹³, a été confectionnée sur la mesure d'un monarque qui a édifié un Etat fondé sur une monarchie absolue, organisée par une constitution de type orléaniste¹⁴.

b) Nonobstant les principes fondamentaux énoncés qui peuvent être considérés comme une feuille de route, le Roi laisse le soin à la commission « de faire preuve d'imagination et de créativité pour proposer un dispositif constitutionnel avancé pour le Maroc d'aujourd'hui et de demain ». Il faut espérer que les sages de la CCRC exploitent toutes les fenêtres d'opportunités suggérées par le Roi.

c) Il s'inscrit dans la continuité constitutionnelle depuis l'indépendance, puisque la future constitution sera comme les précédentes octroyées et non

¹¹ Il l'aurait été si ce discours a été fait lors de son intronisation en juillet 1999

¹² Particulièrement les professeurs émérites Maurice Duverger et Georges VEDEL. Pour une meilleure compréhension du paysage politique marocain sous le règne de Hassan II, on peut lire l'ouvrage de référence du professeur Claude Palazzoli : *Le Maroc Politique : de l'indépendance à 1973*, Bibliothèque arabe, Sindibad, Paris 1974

¹³ La constitution de 1962 est la première constitution qui a institué une relative séparation des pouvoirs : Elle a été suspendue en 1965 suite à une grave crise politique. L'Etat d'exception prévu par l'article 35 a duré 5 ans ! Elle fût remplacée par la constitution de 1970 qui a constitutionnalisé l'absolutisme royal. Deux tentatives de coups d'Etat ont poussé le Roi à mettre en place la constitution de 1972 qui a apporté quelques éléments de rééquilibrage entre les pouvoirs avec une prééminence du pouvoir Royal : en 1992 et 1996 quelques amendements ont été réalisés sans pour autant bouleverser l'économie générale du texte de 1972.

¹⁴ En droit constitutionnel on distingue entre deux variantes du parlementarisme. Le parlementarisme orléaniste ou dualiste (France de 1814 à 1848) où le gouvernement est responsable politiquement à la fois devant le parlement et devant le chef de l'Etat. Et le parlementarisme moniste qui se définit par le fait que le gouvernement n'est responsable que devant le parlement et pas devant le chef d'Etat. (grande Bretagne, Pays Bas, Belgique).

l'œuvre d'une assemblée constituante¹⁵. On peut se poser la question de savoir si une constituante aujourd'hui enfanterait d'un pacte plus démocratique? Une constituante mal élue peut enfanter d'un régime politique rétrograde.¹⁶ Il est vrai que la mise en place de deux commissions de concertations et de suivi atténue le déficit démocratique de la méthode d'adoption de la charte fondamentale. Leurs travaux seront-ils de nature à dégager un large consensus ?

La commission consultative pour la révision de la constitution (CCRC) présidée par le professeur Abdelatif Mennouni¹⁷ est composée d'un panel de personnes qui se veut représentatif de quelques sensibilités politiques, mais qui en réalité a le caractère d'un organe technocratique. Cette commission est invitée à auditionner, questionner et se concerter avec tous les acteurs politiques : partis politiques, syndicats, associations, mouvement du 20 février. La commission de suivi a un caractère politique puisqu'elle est présidée par le conseiller du Roi M. Moatassim, et composée des secrétaires généraux des partis politiques et des syndicats.

On peut noter une volonté de rationaliser les débats puisque chaque organisation politique bénéficie de 25 minutes pour la présentation du projet et 45 pour les débats. Il aurait été souhaitable, vue la mosaïque du paysage politique et syndical, d'inviter ces acteurs à se fédérer en grande famille politique. Par exemple un projet porté par la Koutla watania (SFP, Istiklal, PPS, PSU) aura plus de poids politique que si il est présenté individuellement par chacun de ses membres. Du reste la koutla a déjà transmis au Roi en 1991 et 1996 des mémorandums sur les réformes constitutionnelles qui selon Mr El yazghi ont inspiré le discours royal du 9 mars.

Les deux commissions travaillent concomitamment selon une méthodologie qui permet à la société politique et à la société civile d'exposer leurs visions du Maroc politique de demain.

d) Dans la tradition marocaine, lorsque le père décède, il lègue à son fils aîné sa meilleure djellaba. Celle-ci peut selon le cas être trop grande ou trop petite. Faut-t-il l'amener chez le tailleur en vue de faire des retouches ? ou

¹⁵ Revendication de L'UNFP et des partis du mouvement national depuis l'indépendance

¹⁶ Selon Monsieur .El yazghi. : responsable de l'USFP et ministre d'Etat, si une constituante avait rédigé la constitution en 1960, elle aurait pu donner une constitution plus inique et pire que celle des exégètes français. il confirme cette idée dans une interview à Farida moha dans le matin du 15 avril en disant qu'une constituante mal élue du fait de l'argent sale et de la non neutralité des agents d'autorité. Une mauvaise pratique électorale risque d'enfanter une aberration constitutionnelle

¹⁷ Constitutionnaliste, politiquement engagé à gauche.

au contraire la ranger dans un placard pour la baraka, et acheter un tissu neuf pour confectionner une djellaba à la mode par un tailleur branché ? Cette métaphore peut parfaitement s'appliquer au Roi Mohamed VI puisqu'il a mis plus de 10 ans pour décider de confectionner un nouvel habit constitutionnel qui, il faut l'espérer, sera tout à fait neuf et non le fruit de simples retouches.

e) Le mouvement du 20 février s'est amplifié le 20 mars. Curieusement, on a le sentiment que la nouvelle constitution est en train de s'écrire dans la rue. Il suffit de lire les pancartes brandies par ces jeunes pour se convaincre qu'il s'agit d'une véritable force de proposition qu'il serait désastreux d'ignorer¹⁸.

C'est dans le contexte de crises : maghrébine (Sahara) arabe (printemps arabe) et internes (fièvre politique des jeunes) qu'il convient de lire, le discours Royal du 9 mars qui s'articule autour de deux axes majeurs :

- La constitutionnalisation du modèle marocain de régionalisation avancée.
- La réforme constitutionnelle profonde.
- Il va sans dire que la reconstruction de la « Maison Maroc » sur des fondements solides est un chantier ambitieux qui s'ouvre dès ses prémisses sur deux interrogations fondatrices :
- La régionalisation avancée est elle possible eu égard à la tradition unitaire du Maroc ?
- La réforme constitutionnelle envisagée sera-t-elle porteuse d'une démocratie réelle ?

II- QUELLE EST LA PORTEE DU MODELE MAROCAIN DE REGIONALISATION AVANCEE ?

Le rapport sur la Régionalisation avancée confectionné par la commission Azzimane a été remis au Roi. Ce vaste chantier traduit bien la volonté politique de construire un Etat libéral régionalisé avec un statut particulier pour la région de Laayoun- Sakiat el hamra et de dakhla- oued

¹⁸ Le mouvement a décidé de maintenir la pression en organisant régulièrement des manifestations, en alternant marche et sit-in.

dahab.¹⁹ Dans son discours du 9 mars, le roi s'est montré plus audacieux que les propositions contenues dans le rapport Azzimane puisqu'il estime « que le Maroc au vu des progrès qu'il a réalisés en matière de démocratie, est apte à entamer la consécration constitutionnelle de la régionalisation avancée ».

Ce projet sera soumis à référendum populaire après avoir fait l'objet d'un vaste débat national.²⁰ Il s'articule autour des points suivants :

- La territorialisation de l'Etat : constitutionnaliser la région au rang de collectivité territoriale autonome avec un statut spécial de large autonomie pour le Sahara.
- Election des conseils régionaux au suffrage universel direct. Et conséquence logique, conférer aux présidents des conseils régionaux le pouvoir d'exécution des délibérations des conseils en lieu et place des gouverneurs et des walis. Une telle disposition aura pour effet de favoriser une élite politique et administrative locale. En effet, le personnel élu, et espérons bien élu, bénéficiera d'une légitimité démocratique plus importante que la légitimité bureaucratique. Enfin, en vertu du principe de non cumul des mandats, le président du conseil régional ne peut bénéficier d'un mandat parlementaire.
- Adoption de l'approche genre dans la gestion des affaires régionales, en permettant à la femme d'exercer pleinement ses droits aux fonctions électives²¹.
- Réforme de la chambre des conseillers qui assurera désormais uniquement²² la représentation territoriale des régions. La représentation des organisations syndicales et professionnelles sera assurée par le Conseil Economique et Social. Ainsi les Régions donneront naissance à des pouvoirs locaux forts, qui pourront également peser sur le processus de décision sur le plan national.
- Suppression définitive de la vieille notion coloniale du Maroc utile et du Maroc inutile²³. Pour cela la commission Azzimane propose :

¹⁹ Solution alternative proposée par le Maroc aux Nation Unies pour le règlement du différend Maroc .Algérie .polisario, considérée comme crédible par le conseil de sécurité. La proposition marocaine s'inscrit dans le respect des droits des peuples de disposer d'eux-mêmes.

²⁰ Le découpage régional proposé : 12 régions pourra être repensé autrement

²¹ Discrimination positive

²² Elle peut également assurer la représentation des marocains résidents à l'étranger ou marocains du monde.

²³ Voir La carte de la pauvreté établie par le Haut Commissariat au Plan.

- la création d'un fonds de solidarité inter- régionale.
- La création d'une agence régionale d'exécution des projets, qui assumera pour le compte du conseil régional, l'exécution des projets et programmes de développement que ce conseil décide.

Le transfert d'attributions importantes du pouvoir central aux autorités régionales élues doit nécessairement être accompagné de transfert de ressources financières et humaines considérables. Cela ne peut se faire que si la déconcentration ²⁴ à l'échelon central et territorial se réalise convenablement. S'il existe un décalage entre décentralisation avancée et déconcentration « non avancée », on risque de nous retrouver dans une vraie-fausse décentralisation.

III - REFORME CONSTITUTIONNELLE : POUR UNE DEMOCRATIE REELLE ?

Dans la pensée politique du Roi, cette réforme constitutionnelle s'inscrit dans le sillage des vastes réformes institutionnelles entreprises depuis son intronisation. Les concepts politiques forts comme réconciliation historique ²⁵ et compromis historiques constituent le vecteur philosophique du discours royal.

Ce discours contient une véritable feuille de route, qui, tout en indiquant un cap, invite les acteurs politiques à faire preuve d'imagination et d'audace, et définit des limites à ne pas franchir.

a) Le Rubicon constitutionnel.

Il est symbolisé par le concept politique de sacralité, qui est composé d'éléments fondamentaux qui ne peuvent nullement être mis en équation. Il s'agit de :

- L'islam en tant que religion de l'Etat, garant de la liberté du culte.
- La commanderie des croyants

²⁴ Mise à niveau de l'administration d'Etat et de ses services extérieurs

²⁵ Cela concerne d'une part La population du Rif et la réhabilitation de la mémoire du combattant Abdelkrim al khattabi, et d'autre part la réconciliation de l'Etat avec les victimes des années de plomb durant le règne de Hassan II

- Le régime monarchique
- L'unité nationale et l'intégrité territoriale

Il s'agit de « prémisses référentielles immuables » sur la base desquelles on construira un édifice constitutionnel « voué à la modernisation et à la mise à niveau des structures de l'Etat ».

La première affirmation suggère la question de savoir si on est dans un Etat religieux ou dans un Etat civil à référence religieuse ? Dans le premier cas on est dans un système théocratique gouverné par une espèce de clergé à l'Iranienne. Cela ne correspond pas à la conception politico-religieuse sunnite marocaine. Dans le second cas, peut-on alors introduire une dose de laïcité ? Si oui comment l'intégrer dans une formulation constitutionnelle nouvelle ? Ces deux questionnements nous suggèrent une troisième interrogation : L'islam est-il incompatible avec la laïcité ?²⁶ Dans son ouvrage, Mr Ansari soutient l'idée que les penseurs de l'islam s'accordent sur le fait qu'il existe bien dans la religion musulmane une autonomie du politique par rapport au religieux. La Ilmaniya²⁷ sous tend l'autonomie du religieux par rapport au politique ou au minimum la neutralité de l'Etat. On peut sur cette base consacrer dans la constitution l'idée de l'égalité de tous sans distinction de religion, ainsi que la liberté de conscience et d'exercice du culte²⁸. La question des libertés religieuses de tous les citoyens marocains doit être précisée en abolissant par exemple l'apostasie.²⁹ Selon l'appréhension actuelle, un citoyen marocain est acculé à être musulman à défaut d'être juif. Au Maroc la religion se transmet par filiation et toute conversion demeure proscrite. Dans le cadre de la liberté absolue de conscience inhérente aux droit de l'Homme, un citoyen doit pouvoir choisir d'embrasser ou de renier une religion et doit pouvoir se proclamer athée si tel était sa conviction. De même le mariage civil devra être proposé comme alternative au mariage religieux, pour les couples mixtes et pour les non-croyants. Il nous semble que le bouillonnement d'idées actuel est à même de

²⁶ Question fondamentale posée par Abdou Filali Ansari : édition le fennec Casablanca 1997

²⁷ Renvoi à l'idée de rationalité. Dans un Etat théocratique il n'existe pas de séparation entre le religieux et le politique. la loi française de 1905 sur la laïcité a opéré une séparation entre l'église et l'Etat.

²⁸ Le mouvement alternatif de libertés individuelles défend l'idée qu'il faut dépénaliser le non respect du jeûne en public durant le mois de ramadan, et interdire la police des mœurs qui exige par exemple un document de mariage pour les couples en promenade sur une plage !

²⁹ Il s'agit du rejet de la religion islamique par un musulman. Selon certains hadiths cet acte doit entraîner l'exécution de l'apostat. En pratique actuellement cela entraîne sa mort juridique : dissolution du mariage, déchéance des droits de paternité, privation des droits de succession.

produire une véritable révolution culturelle qui mettrait le Maroc sur les rails du XXI siècle.

Si la commanderie des croyants, intimement liée à la monarchie marocaine de droit divin, fait naturellement partie de l'espace du sacré, il nous semble que la question de l'unité nationale et de l'intégrité territoriale ne rentre pas dans cet espace. L'intégrité territoriale est de nature politique et non religieuse, ce qui doit par conséquent permettre à tous les citoyens marocains d'exprimer librement leurs opinions fussent-elles dissidentes de celles de la majorité.

b) La feuille de route Royale : lecture critique

Le nouvel édifice constitutionnel devrait pouvoir intégrer les sept principes fondamentaux suivants :

- la consécration constitutionnelle de la pluralité de l'identité marocaine avec l'amazighité, patrimoine commun de tous les marocains.
- L'élargissement du champ des libertés individuelles et collectives et la garantie de leur exercice, ainsi que le renforcement des droits de l'homme dans toutes leurs dimensions.
- La volonté d'ériger la justice au rang de pouvoir indépendant et de renforcer les prérogatives du conseil constitutionnel.
- Consolidation du principe de la séparation des pouvoirs.
- La consolidation du rôle des partis politiques et l'affirmation du statut de l'opposition parlementaire et du rôle de la société civile.
- Consolidation des mécanismes de la moralisation de la vie publique.
- La constitutionnalisation des instances en charge de la bonne gouvernance, des droits de l'homme et de la protection des libertés.

1) Une constitution est un pacte politique qui détermine à un moment donné de l'histoire d'un peuple les fondements de l'Etat nation. Ce pacte est l'expression constitutionnelle du développement politique d'un pays. Aussi, devant les bouleversements considérables qui secouent la société marocaine, on peut s'interroger sur la pertinence de l'idée d'opérer de simples retouches à la constitution actuelle, ou au contraire, il faut prendre acte de son caractère

obsolète et élaborer une nouvelle constitution différente de l'actuelle dans sa lettre et dans son esprit. Dans ce cas de figure la question de la bonne gouvernance, des droits de l'homme et des libertés devraient occuper une place centrale du dispositif constitutionnel.

2) Traditionnellement, pour l'élaboration d'un pacte fondamental, les négociations ont lieu entre les forces politiques conventionnelles : le palais, les partis politiques et les syndicats. Actuellement, des forces politiques non conventionnelles ont investi le champ politique. Il s'agit des grands acteurs de la société civile : les associations les plus représentatives, et cette nébuleuse de « facebookers » qui s'est érigée en force de proposition. Une nouvelle forme de démocratie est en gestation dans le monde arabe et au Maroc qu'on peut qualifier de cyberdémocratie. Le mouvement du 20 février qui s'est amplifié le 20 mars composé essentiellement de jeunes, apparait comme un mouvement hétéroclite, ne possédant pas une doctrine précise et surtout n'ayant aucune attache idéologique avec les partis politiques jugés sclérosés, autoritaires et makhzanisés. Les cyber-démocrates adossés aux sensibilités les plus progressistes des partis politiques sont entrain d'écrire dans la rue le projet de constitution qu'ils considèrent comme idéal. La commission Mennouni serait bien inspirée de lire attentivement les demandes politiques écrites sur des pancartes en arabe, tiffinar et en français. Ce mouvement entend maintenir la pression sur les autres acteurs politiques, en manifestant pacifiquement et régulièrement pour faire triompher son projet de société politique.

3) Dès lors, on peut se poser la question de savoir comment la commission Mennouni pourra dans l'écriture de son projet de constitution concilier les tendances maximalistes qui veulent une monarchie parlementaire classique où le Roi règne mais ne gouverne pas, et celles plus modérées qui sont attachées à une monarchie exécutive, de type présidentiel où le Roi règne et gouverne. Les deux tendances divergent également sur la commanderie des croyants. Pour les premiers, il faut abolir toutes formes de sacralités et instituer une laïcité à la marocaine. Le champ religieux doit rester du domaine privé ou du moins l'Etat doit rester neutre. Pour les seconds, la commanderie des croyants est profondément ancrée dans la longue histoire politique du Royaume. La commission aura-t-elle l'audace de proposer un véritable compromis historique en esquissant une perspective politique crédible. Bien évidemment, il ne

s'agit pas d'écrire la constitution idéale mais la meilleure constitution possible ³⁰ capable de fédérer les élites marocaines autour d'un projet de société réellement démocratique.

4) L'architecture de la constitution révisée du 13 septembre 1996 est édiflée autour de XIII titres qui se déclinent en 108 articles. Il convient d'examiner brièvement le contenu et la philosophie de ces titres et de faire les propositions de nature à mettre en harmonie le projet de constitution avec les attentes sociales. Les rédacteurs du projet de constitution ne peuvent pas ne pas penser à certains modèles constitutionnels de type parlementaire régissant trois grands pays : il s'agit de l'Espagne, la France et l'Allemagne fédérale³¹. Sans pour autant faire du mimétisme constitutionnel, ces modèles peuvent constituer une source d'inspiration, particulièrement l'Espagne qui est une monarchie parlementaire dont le territoire est organisé sous forme de Communauté autonome, disposant de très larges pouvoirs par rapport au gouvernement central ; ce dernier ne dispose plus que des fonctions régaliennes³².

IV QUEL SERA LE NOUVEAU VISAGE POLITIQUE DU MAROC ?

Dans toute constitution des pays à haute tradition démocratique, les dispositions énoncées dans le préambule ont autant si non plus de valeur constitutionnelle que le reste. Elles traduisent l'esprit dans lequel s'inscrivent le constituant et les référentiels auxquels il est attaché.

L'idée centrale qui doit être mentionnée est que le Maroc est un pays fortement contrasté par sa géographie ³³ et ses hommes, ce qui fait de lui un creuset de civilisations diverses berbère, arabe et judaïque

- L'actuelle constitution fait référence à l'appartenance du Maroc aux mondes musulman, arabe, maghrébin, et africain. On peut ajouter sa vocation Euro-méditerranéenne.

³⁰ Eu égard à l'état de développement politique du pays.

³¹ La France et surtout l'Espagne partagent avec le Maroc une proximité géographique et historique.

³² Trois communautés autonomes appelées nationalités : Catalogne, Galice, pays Basque, disposent pour des raisons historiques de pouvoirs supérieurs aux 17 autres régions autonomes

³³ Il est atlantique, méditerranéen, montagnard, saharien. Sa géographie humaine est également l'expression d'un profond métissage de civilisations.

- L'identité Amazigh³⁴ constitue avec l'arabe³⁵ les vecteurs de la culture marocaine. La question est de savoir si elles seront considérées comme langues officielles³⁶ ou uniquement langues nationales ?

L'académicien Mohamed Chafik³⁷ dans sa lettre ouverte à la commission consultative de révision de la constitution propose la formulation suivante : « le Maroc est un pays africain musulman de par sa géographie et son histoire. Ses deux langues officielles sont l'amazigh et l'arabe. Dans le but de s'ouvrir largement à la modernité et de mettre à niveau son système éducatif, il recourt à l'usage d'une langue étrangère dite principale, le français, et inscrit aux programmes de ses enseignements secondaires, et supérieurs, selon les besoins et les possibilités, l'étude d'une, deux ou trois langues étrangères dites secondaires à savoir par ordre d'importance, l'anglais, l'espagnol, l'allemand et l'italien ». Cette proposition bien que discutable³⁸ a le mérite de mettre en avant le caractère pluriel du Maroc et de sa vocation de s'ouvrir à l'international. La culture marocaine est également riche par sa judaïté. La nouvelle constitution devrait mentionner l'apport ancestral de la communauté juive marocaine à la nation. En outre si nous voulons innover et oser il serait judicieux d'introduire un système dualiste où la langue officielle peut être selon les cas l'arabe ou le berbère. Le critère se baserait sur l'importance des populations arabophones ou berbérophones³⁹.

V -QUEL EST LE CIMENT IDEOLOGIQUE DE L'EDIFICE CONSTITUTIONNEL ?

Il convient d'énoncer avec clarté et force les fondements philosophiques des institutions constitutionnelles. Les dispositions contenues dans les articles 1 à 18 sous le chapeau : « principes fondamentaux » méritent soit

³⁴ Patrimoine commun de tous les marocains sans exclusive : discours royal du 9 mars

³⁵ Classique et darija. Cette dernière doit être valorisée car parlée par tous les marocains. Il faut également intégrer le judaïsme marocain dans notre patrimoine culturel car la présence juive au Maroc remonte à l'antiquité. Les communautés juives d'origine marocaine dans le monde est estimée à 1 million de personnes.

³⁶ Langues de travail

³⁷ Recteur de l'institut royal de la culture amazigh : IRCAM

³⁸ Elle ne mentionne pas la langue arabe darija qui est pourtant parlée par tous les marocains

³⁹ Sur la diversité des langues on peut lire l'ouvrage de Fouad Laroui : le drame linguistique marocain :2011

d'être modifiées soit enrichies, pour les mettre en conformité avec les attentes politiques du peuple marocain. Trois axes s'imposent :

- La souveraineté
- Les droits de l'homme et du citoyen
- La gouvernance

1- Souveraineté

Sous ce thème devraient être consacrés les principes suivants :

- Le Maroc est une monarchie parlementaire⁴⁰ telle qu'elle est conceptualisée dans les grandes démocraties.
- supériorité des conventions internationales dûment ratifiées par le parlement sur les normes nationales, en précisant la mise en harmonie des lois nationales avec ces conventions internationales dans des délais raisonnables.
- La souveraineté appartient au peuple marocain qui l'exerce directement par voie de référendum et du scrutin universel et indirectement par l'intermédiaire des institutions constitutionnelles élues.
- La loi est l'expression suprême de la volonté du peuple marocain. Tous les citoyens sont tenus de s'y soumettre.
- La devise du royaume est Dieu, la citoyenneté, le Roi⁴¹.
- Constitutionnaliser le principe de la représentation parlementaire des marocains résidents à l'étranger⁴².

2- Droits de l'Homme

Il s'agit d'un thème central qui permet d'apprécier la volonté d'un Etat de respecter les valeurs universelles, fondement des sociétés civilisées. A cette fin il conviendrait de constitutionnaliser les principes et institutions suivants :

- Principes contenus dans la déclaration universelle des droits de l'homme⁴³.

⁴⁰ En clair il s'agit du parlementarisme moniste, qui fait du chef du gouvernement le primus inter pares de l'exécutif.

⁴¹ Le 20 mars on a pu lire : dignité, liberté, justice sociale, s'agit-il d'une conviction idéologique ou une simple provocation ?

⁴² La Chambre des conseillers peut constituer un cadre adéquat.

⁴³ Particulièrement la protection des droits des minorités : religieuses ou d'orientation sexuelle. Ce qui n'est pas le cas actuellement à titre d'exemple : la fermeture à Ain leuh d'un orphelinat tenu par des

- Principe que tout citoyen a le droit à une vie digne telle qu'elle est précisée dans les conventions internationales relatives aux droits humains⁴⁴
- Le droit syndical des travailleurs et le droit de grève⁴⁵.
- Principe de la présomption d'innocence et le droit à un procès équitable⁴⁶.
- Le droit des citoyens à l'information et son corollaire la liberté de la presse⁴⁷.
- Consacrer les recommandations de l'instance équité et réconciliation, particulièrement l'incrimination de la disparition forcée, la torture, la détention arbitraire, le racisme, la haine.
- Principes de l'égalité entre hommes et femmes, et création d'un conseil supérieur des droits des femmes, en vue de garantir une effective participation des femmes dans les domaines de la vie privée et public.
- Principe de la protection de l'enfant contre toute forme d'exploitation. L'association « touche pas à mon enfant » propose la création d'un conseil supérieur pour l'enfance.
- le droit de tous les citoyens à la culture, et créer d'une haute autorité chargée du développement du patrimoine culturel marocain.
- Créer et constitutionnaliser le Conseil d'Etat comme achèvement de l'édifice de l'ordre judiciaire administratif distinct de l'ordre judiciaire de droit commun chapeauté par la Cour Suprême. Le juge administratif doit être le gardien des droits de l'homme, en protégeant le citoyen contre les abus de pouvoir de l'administration⁴⁸.

catholiques pour cause de prosélytisme ,sans procès équitable . la naissance du mouvement Kif Kif qui milite pour la reconnaissance des droits des homosexuels .l'écrivain Abdellah Taï est le symbole de cette minorité silencieuse qui veut sortir de la clandestinité.

⁴⁴ Le concept de développement humain intègre les droits au : Travail, éducation, santé, habitat , culture

⁴⁵ L'article 14 est un exemple ubuesque. la loi organique prévue dans cet article n'a jamais vu le jour

⁴⁶ La moitié des prisonniers sont en détention provisoire. Il faut imaginer des peines alternatives pour réduire la population carcérale.

⁴⁷ Le code de la presse actuel est excessivement répressif à l'égard des journalistes. Il faut abolir les peines privatives de liberté contre les journalistes.

⁴⁸ Divan almadaline qui est devenu le médiateur est également une institution destinée à moraliser l'action de l'administration.

- Tous les citoyens sont égaux devant la loi, sans discrimination de race, de sexe, de religion et de conviction politique.
- la liberté du culte et des croyances : ainsi que la liberté de pensée et d'exprimer ses opinions.

3- Gouvernance.

Il conviendrait de consacrer les principes et institutions suivants :

- Le rôle majeur des partis politiques dans l'encadrement et l'animation de la vie politique des citoyens⁴⁹, et la consolidation du statut de l'opposition parlementaire⁵⁰.
- La société civile : en précisant que les organisations non gouvernementales contribuent par leurs actions à compléter l'action des pouvoirs publics.
- Principe de la gouvernance démocratique, en énonçant les cas d'incompatibilités et de non cumul des mandats l'occupation des responsabilités politiques et la pratique d'activités économiques⁵¹ entrent dans le cas d'incompatibilités en cas de conflits d'intérêt.
- Principe de la liberté de commerce et de l'industrie dans le cadre d'une économie de marché.
- Principe de la moralisation de la vie publique: toute autorité publique est assujettie aux impératifs de contrôle et de reddition des comptes. Concernant ce point particulièrement dénoncé par le mouvement du 20 février (corruption, trafic d'influences, économie de rente) , le Roi a reçu successivement Mrs Abouddrar et Benamour respectivement président de l'instance centrale de prévention de la corruption et président du Conseil de la concurrence. Ces deux organes vont voir leur statut évoluer de simples organes consultatifs, a d'instances ayant pouvoir de s'autosaisir de toutes affaires relevant de leurs compétences et d'engager les procédures pour enquêter et poursuivre les délinquants du secteur public ou privé. Naturellement pour donner plus de poids a ces deux institutions, il faut non seulement qu'elles soient constitutionnalisées, mais également régies par des lois organiques.

⁴⁹ Mission qui doit être nettement distinguée des organisations syndicales

⁵⁰ Shadow government : il s'agit du gouvernement fantôme animé par l'opposition.

⁵¹ Le makhzen économique, perçu négativement par l'opinion publique marocaine

- La Cour des comptes et les cours régionales des comptes⁵² déjà constitutionnalisées, doivent voir leurs missions élargies dans une loi organique .Le dernier rapport publié le 20 avril 2011 met en évidence l'ampleur des dysfonctionnements et de malversations aussi bien au niveau des entreprises publiques qu'au niveau des conseils élus des collectivités locales.
- Consacrer le principe de la gouvernance sécuritaire, en précisant que les organes sécuritaires et du renseignement agissent sous l'autorité du gouvernement et sous le contrôle du parlement. Cette question est importante pour l'opinion publique marocaine qui a beaucoup souffert durant les années de plomb⁵³.

⁵² Chargées respectivement de veiller au contrôle supérieur de l'exécution des lois de finances, et du contrôle des comptes et de gestion des collectivités locales

⁵³ Derb Moulay Ali Chrif, Tazmamert et le centre de Témara représentent pour l'opinion publique marocaine des lieux de torture contre les militants de la liberté.

VI - QUEL SERA LE STATUT DE LA ROYAUTE ?

« Tout pouvoir sans borne ne saurait être légitime » Montesquieu

1) Cette institution est régie par les articles 19 à 35 de la constitution. Il s'agit d'un dispositif constitutionnel qui instaure une monarchie présidentielle où le roi règne et gouverne aussi bien les domaines temporels que spirituels. La problématique est comment réduire les pouvoirs du Roi au profit des pouvoirs exécutifs et législatifs sans affaiblir la monarchie. En d'autres termes, comment concilier les exigences de modernité politique et le nécessaire maintien de la commanderie des croyants ? L'article 19 est l'expression constitutionnelle de la suprématie de la monarchie sur les pouvoirs législatifs, exécutifs et judiciaires. Dans la pensée politique de Hassan II maître d'ouvrage du processus constitutionnel depuis 1962, « la séparation des pouvoirs ne saurait concerner le pouvoir suprême. Elle ne se trouve qu'au niveau des représentants des pouvoirs exécutifs et législatifs ».

L'article 19 dispose que le Roi est Emir Al Mouminine et représentant suprême de la nation. La première qualité lui permet de contrôler le champ religieux, la seconde suggère l'idée que le parlement assure une simple représentation ordinaire de la nation. Ce qui a poussé certains juristes à déduire la supériorité du dahir sur la loi. La jurisprudence de la cour suprême a également considéré que les actes du Roi-imam ne sauraient faire l'objet d'un contrôle juridictionnel⁵⁴.

Faut-il réécrire l'article 19 ou l'abolir ? Il ya manifestement une incompatibilité entre les fonctions classiques d'un monarque dans une monarchie parlementaire, et dans une institution séculaire de droit musulman qu'est La commanderie des croyants. En effet, elle est considérée comme supérieure à toutes les institutions constitutionnelles. Pour une meilleure cohérence constitutionnelle, il convient par conséquent de préciser le bicéphalisme de la Royauté dans des articles distincts, ils déterminent les attributions du monarque-Emir, qui gère par dahir le champ religieux, et celles du Roi en tant que chef d'Etat dans un régime parlementaire⁵⁵, qui exerce ses attributions constitutionnelles par décrets royaux. A ce titre, il est chef des armées, il est le symbole de l'unité de l'Etat et de sa permanence. Il

⁵⁴ Arrêts Ronda et Société agricole Abdelaziz

⁵⁵ Dans la nouvelle logique institutionnelle il faut rétablir le ministère de la défense qui a disparu depuis le coup d'Etat de 1971 et l'intégrer dans le dispositif gouvernemental. La défense est passé d'une simple administration relevant du roi à un ministère délégué auprès du premier ministre.

est en définitive l'arbitre et le modérateur du fonctionnement régulier des institutions.

2) Pour mieux mesurer l'ampleur de la difficulté, il convient de faire une lecture des demandes du mouvement du 20 février, et des partis politiques. Citons quelques unes : « il y en a assez des sacralités, nous voulons plus de liberté », ou encore « que le 19 s'en aille et le Maroc est libre ». Les partis politiques toutes tendances confondues⁵⁶, avec quelques variantes, ont soutenu dans leur proposition au CCRC l'idée selon laquelle la commanderie des croyants doit être maintenue pour s'exercer exclusivement dans le champ religieux. Bien plus, le parti de l'Istiqlal recommande de ne rien changer à l'article 19! Comment concilier ces différentes et contradictoires écoles de pensée politique ? Le mouvement des jeunes a fait assurément le bon diagnostic. Son discours s'inscrit parfaitement dans la dénonciation au sein du monde arabe de toutes formes d'autocraties où « les ministères de l'intérieur ont forgé le concept de sécurité intellectuelle »⁵⁷.

Ce fameux article 19 et son corollaire l'article 23 qui stipule que « la personne du Roi est sacrée » ont engendré une dérive dans la pratique du pouvoir. En effet, le dahir émanant du Roi est devenu un instrument juridique sacré, qu'il intervienne dans le domaine religieux ou réglementaire. Les actes du Roi sont par conséquent insusceptibles ni d'un contrôle constitutionnel ni d'un contrôle de légalité⁵⁸. La confusion des pouvoirs évoque une certaine forme d'absolutisme royal, incarné par le Makhzen. Cette forme de gouvernement est mal perçue par l'opinion publique et par le mouvement des jeunes cyberdémocrates dans la mesure où elle ignore la séparation des pouvoirs et autorise la tyrannie. Cette «sacralité» devient plus insupportable encore pour les jeunes lorsqu'elle s'étend aux personnes faisant partie du cercle restreint du monarque. Elles incarnent respectivement le makhzen politique⁵⁹.

⁵⁶ Le PSU et le mouvement Al Adl Oua al Ihsane rejettent le principe de la commanderie des croyants tout en reconnaissant la légitimité de la monarchie. Al Adl est un mouvement islamiste toléré et qui cherche à se muer en parti politique. Sa doctrine politique semble évoluer vers le modèle turc (telquel du 16 au 22 avril). Il est difficile de donner un crédit à cette affirmation (laïcité) quand on se réfère à la pensée politique du cheikh yassine (Etat khalifale et kawmia) le cheikh est connu par sa lettre à qui de droit adressée en 2002 au Roi.

⁵⁷ Monde diplomatique mars 2011 : concept de « sécuritocratie »

⁵⁸ Recours pour excès de pouvoir devant les juridictions administratives

⁵⁹ Création du parti authenticité et modernité par Fouad Ali El Himma, homme du premier cercle des relations avec le Roi .Cela rappelle la création du FDIC par Ahmed Réda Guédira ami et éminence grise de Hassan II .Cet ultra libéral est connu comme l'inspirateur de l'article 3 de la constitution qui interdit le parti unique au Maroc. Ceci est audacieux dans le contexte tiers mondiste de l'époque et du culte du parti unique.

économique et financier⁶⁰. Dans les monarchies parlementaires européennes, le monarque n'est pas responsable politiquement. Ce principe est exprimé par l'adage « le roi ne peut mal faire parce qu'il ne fait rien ». Au Maroc le Roi gouverne mais il demeure irresponsable politiquement. Cette situation est inacceptable au regard de l'acception classique du parlementarisme.

3) La forme monarchique de l'Etat n'est nullement remise en cause par les acteurs politiques. Ce consensus autour de La monarchie s'explique par sa légitimité politique⁶¹ et sa profondeur historique considérables⁶². Elle dispose d'un capital prestige dans la mémoire collective⁶³. Si et seulement si cette question préjudicielle du statut de la Royauté dans l'environnement constitutionnel est réglée, alors on pourra édifier un système politique reposant sur une réelle séparation et équilibre des pouvoirs. Cette nouvelle redistribution des pouvoirs devrait s'opérer conformément à la philosophie politique du régime parlementaire. En sa qualité de chef d'Etat, le Roi devrait exercer les attributions constitutionnelles suivantes :

- Il nomme le chef de gouvernement « élu émanant de la volonté populaire exprimée à travers les urnes, et jouissant de la confiance de la majorité à la chambre des représentants ». Par conséquent, le monarque renonce au pouvoir discrétionnaire qui lui permettait de nommer un Premier Ministre dit technocrate c'est-à-dire sans affiliation politique. Il s'oblige à nommer un chef de gouvernement au sein du parti politique arrivé en tête des élections.

⁶⁰ Après la méga fusion-absorption de l'ONA par la SNI l'Economiste du 15 avril nous apprend que la holding Royale SNI qui contrôle 36 filiales « serait à la recherche d'un acquéreur qui dispose d'un réel projet de continuité et qui soit prêt à payer le meilleur prix » est ce le désengagement du palais de la vie des affaires comme le souhaite la bourgeoisie d'affaire marocaine et le recentrage sur le soutien à l'investissement ? Mohamed Mounir El Majidi ami et secrétaire particulier du Roi est le gestionnaire des affaires royales.

⁶¹ La bayaa est un pacte conclu entre les oulamas et le sultan. Historiquement ce corps exerçait un magistère d'influence considérable puisque c'est lui qui investissait de sa confiance le sultan. Par ailleurs, dans le cadre de la réforme du champ religieux, il nous semble que d'une part le ministère des habous et des affaires islamiques doit être scindé en deux entités : une institution adossée à amir el mouninine pour gérer l'espace du sacré, et une entité relevant de l'autorité du chef du gouvernement pour la gestion rationnelle et transparente de l'immense patrimoine foncier wakf. Et que d'autre part Le conseil des oulamas doit être démocratisé et régionalisé pour qu'il puisse sous l'autorité de amir el moinine remplir convenablement ses missions spirituelles. La mosquée doit devenir un véritable service public du culte musulman.

⁶² Plusieurs maisons royales se sont succédé durant 14 siècles

⁶³ Quand la famille royale était en exil à Madagascar, le peuple marocain dans une espèce de communion collective percevait l'image du sultan Mohamed v dans la lune !

- Il exerce les missions de supervision générale et d'arbitrage. Dans l'actuelle constitution le Roi est le véritable chef de l'exécutif. En effet, le conseil de gouvernement présidé par le premier ministre⁶⁴ apparaît comme un simple organe préparatoire des textes⁶⁵ qui seront délibérés en conseil de ministres présidé par le Roi.
- En sa qualité de chef d'Etat, le Roi préside le conseil des ministres qui doit se tenir selon une périodicité définie⁶⁶, où doivent être délibérées et adoptées les matières relevant des attributions constitutionnelles du monarque⁶⁷. Le chef du gouvernement doit contresigner les décrets royaux.
- Le Roi peut à sa propre initiative ou à la demande du chef de gouvernement, déléguer à ce dernier la présidence du conseil des ministres qui doit délibérer sur la base d'un ordre du jour précis et dans les domaines constitutionnellement réservés au Monarque.
- Le Roi nomme en tant que chef des armées aux hauts emplois militaires⁶⁸.
- Le roi peut à sa propre initiative ou à la demande du chef du gouvernement dissoudre le parlement.
- Le Roi peut en cas de crise grave, proclamer l'Etat d'exception, pour une période déterminée, après concertation avec les présidents des chambres, du conseil constitutionnel et du chef de gouvernement.

VII - QUELS POUVOIRS POUR LE CHEF DE GOUVERNEMENT ?

La constitution de 1996 a institué un parlementarisme de type dualiste où l'exécutif est dominé par le monarque. Le Roi règne et gouverne. Dans ce système le premier ministre a un rôle secondaire. Dans un régime parlementaire classique (moniste) l'exécutif doit être responsable uniquement devant le parlement. Le chef du gouvernement est le véritable responsable de l'exécutif. Dans ce cas de figure, le Roi, nomme le chef du parti arrivé en tête en termes de sièges gagnés, et qui est capable de former un gouvernement de coalition homogène et stable. la majorité parlementaire vote la confiance sur le programme de gouvernement qu'il entend appliquer.

⁶⁴ Qui n'a aucune existence constitutionnelle

⁶⁵ Décrets et projets de lois

⁶⁶ Mensuelle ou trimestrielle ?

⁶⁷ On peut s'interroger sur la pertinence de maintenir le conseil des ministres .

⁶⁸ Il serait opportun de transformer le ministère délégué auprès du Premier Ministre chargé de l'Administration de la défense nationale en ministère de la défense.

Un exécutif fort devrait être l'émanation d'une majorité parlementaire issue d'élections libres et sincères. La formulation des articles 61 à 63 doit être repensée pour les mettre en harmonie avec l'architecture parlementaire.

- En tant que chef de l'exécutif, le chef de gouvernement devrait exercer ses attributions constitutionnelles dans tous les domaines, particulièrement dans les domaines régaliens⁶⁹.
- Le conseil de gouvernement devrait devenir le dispositif principal dans la nouvelle constitution. Le premier ministre devient le chef de gouvernement « pleinement responsable du gouvernement, de l'administration publique et de la conduite et la mise en œuvre du programme gouvernemental ».
- Les attributions constitutionnelles du chef du gouvernement seront exercées au sein du conseil du gouvernement. Les décrets et les projets de lois y seront délibérés et adoptés.
- le chef de gouvernement assure l'exécution du programme de gouvernement voté par le parlement, et des lois et dispose de l'administration.
- Le chef de gouvernement nomme en conseil de gouvernement les hauts fonctionnaires, particulièrement les gouverneurs et les walis.
- Il exerce également le pouvoir réglementaire qui ne doit en aucune façon réduire, comme c'est le cas actuellement, le domaine de la loi.
- Les matières relevant des attributions constitutionnelles du chef du gouvernement sont délibérées en conseil de gouvernement⁷⁰
- Les mécanismes relatifs à la confiance et à la motion de censure⁷¹ doivent être allégés pour permettre une meilleure application du contrôle du gouvernement par la représentation nationale.

VIII - QUEL TYPE DE REPRESENTATION NATIONALE ?

Le parlement marocain actuel est bicaméral, il dispose de pouvoirs limités⁷². Historiquement, le bicaméralisme a pris des formes multiples⁷³.

⁶⁹ Dans l'actuel système ils font partie du domaine réservé du roi. Il s'agit des ministères dits de souverainetés dirigés par des personnalités apolitiques qui relèvent directement de l'autorité du monarque. Ils ont un statut spéciale au sein de l'équipe gouvernementale.

⁷⁰ L'art 66 de la constitution donne au conseil des ministres et au Roi qui le préside le pouvoir de contrôler les actes réglementaires les plus importants du gouvernement .

⁷¹ Réduire au un cinquième la majorité requise

Au Maroc la chambre des conseillers a été conçue d'abord pour faire contrepoids politique à la première chambre dominée par une majorité composée des partis issus du mouvement national (koutla watanya) et un gouvernement d'alternance. Elle assure également les intérêts corporatistes et régionaux.

La réforme annoncée veut confier à la seconde chambre la représentation uniquement des régions autonomes. Les syndicats seront représentés au sein du Conseil Economique et Social. La réforme envisagée repose sur l'idée de « la consolidation du principe de la séparation et d'équilibre des pouvoirs ». Pour cela il convient de modifier les grands déséquilibres entre le domaine de la loi, et celui du règlement, institués par les articles 46 et 47 de la constitution. Le parlement dispose d'une compétence d'attribution limitée à 9 domaines (art 46), le gouvernement dispose du reste. C'est-à-dire de toutes les matières qui ne sont pas du domaine du parlement (art 47). Dans un régime parlementaire il faut une extension significative du domaine de la loi⁷⁴ en lui conférant « des compétences lui permettant de remplir pleinement ses missions de représentations, de législation et de contrôle ». Le parlement doit également avoir un pouvoir d'évaluation des politiques publiques, en mentionnant l'obligation de soumettre au parlement, par les institutions chargées de la gouvernance, des rapports annuels détaillés. Il doit pouvoir créer des commissions parlementaires d'enquête, même dans les domaines sensibles comme la défense, la sécurité nationale, les habous etc...

IX - QUEL POUVOIR JUDICIAIRE ?

« Volonté d'ériger la justice au rang de pouvoir indépendant et de renforcer les prérogatives du conseil constitutionnel, le but étant de

⁷² La seconde chambre fait l'objet de beaucoup de critiques : elle coûte cher au contribuable pour un rendement médiocre voire contreproductif

⁷³ - Secondes chambres aristocratiques pour faire contrepoids à la première chambre démocratique

-Secondes chambres fédérales : conséquence normale dans la structure d'un Etat fédéral.

-Secondes chambres démocratiques : en apparence seulement, le sénat apparait historiquement comme le rempart exigé par les monarchistes modérés pour le prix de leur ralliement

à la République.

-Secondes chambres économiques : assemblée élue suivant un suffrage corporatif ou social.

⁷⁴ Approbation des conventions internationales, l'amnistie générale, découpage électoral, commissions parlementaires d'enquête, renforcement du rôle de l'opposition

conforter la prééminence de la constitution et de consolider la suprématie de la loi et l'égalité de tous devant elle » (discours royale du 9 mars).

Dans tout système démocratique, l'indépendance effective du pouvoir judiciaire est un élément déterminant dans la consolidation de l'Etat de droit. Le juge (constitutionnel ou administratif) apparait comme le rempart contre la tyrannie de la loi pour la premier ou de l'administration pour le second . Comment garantir l'indépendance d'un appareil judiciaire traditionnellement subordonné au pouvoir politique ?

Le projet de réforme doit imaginer une architecture du Conseil Supérieur de la Magistrature (CSM) susceptible de couper le cordon ombilical entre l'appareil judiciaire et le pouvoir exécutif (ministre de la justice)

Les mémorandums des partis politiques entachés de conservatisme soutiennent l'idée que le Roi doit demeurer le président de cette institution. Ils proposent la nomination par le monarque d'une personnalité extérieure à la famille judiciaire , comme vice président , qui devrait avoir un pouvoir délégué. Les autres membres seront désignés *intuitu personae* : premier président de la cour suprême⁷⁵ , des présidents du conseil national des droits de l'homme, du président de l'organe du médiateur, des personnalités de la société civile nommées par le président du parlement, des magistrats élus, ainsi que d'un bâtonnier nommé par le roi sur proposition du conseil de l'association des barreaux du Maroc.

Le conseil supérieur de la magistrature est un outil constitutionnel majeur. Le Roi dans ses attributions constitutionnelles de chef de l'Etat, apparait comme exerçant un pouvoir réglementaire tout comme le ministre de la justice (vice président). Il serait difficile de le considérer comme le garant de l'indépendance du pouvoir judiciaire. Faut-il alors qu'il préside ce conseil en sa qualité *sui-géris* d'Amir Al Mouminine?

Nous risquons alors de nous heurter à la problématique du contrôle de légalité des dahirs intervenant dans un domaine réglementaire. La séparation réelle des pouvoirs, pour garantir l'indépendance de la justice exige de confier la présidence à un haut magistrat élu par ses pairs et nommé par le Roi. La composition du CSM doit être la plus large possible, pour qu'il soit le reflet de la famille de la magistrature. Enfin pour une meilleure harmonisation avec l'évolution politique, la justice doit être rendue au nom du peuple marocain.

⁷⁵ Il convient d'ajouter le premier président du Conseil d'Etat, institution destinée à parachever l'ordre de juridiction administratif

La réforme des appareils judiciaire et pénitencier doit être menée concomitamment. Il nous faut l'audace d'un Robert Badinter⁷⁵ qui a aboli la peine de mort, supprimé les juridictions d'exceptions : tribunaux militaires, dépenaliser l'homosexualité et alléger les prisons surchargées en faisant voter une loi créant des travaux d'intérêt général pour les petits délinquants. Une loi d'amnistie générale et les mesures de grâces seront les bienvenues pour apaiser les tensions politiques. Le 14 avril le Roi, à la demande du conseil national des droits de l'homme, a gracié 190 prisonniers d'opinions. Il faut mettre définitivement fin à l'idée de priver une personne de sa liberté en raison de ses opinions politiques.

X - QUEL CONSEIL CONSTITUTIONNEL ?

Cet organe est le gardien de la constitutionnalité de la loi. Le mode de désignation des sages ne pose pas de problème particulier. Il serait plus judicieux que le tiers des membres, dont le président, soit désigné par le Roi, le second tiers par les présidents des deux assemblées, et le troisième par le chef du gouvernement.

La problématique concerne la saisine du conseil constitutionnel. Dans toute grande démocratie « la constitution est désormais l'affaire des citoyens⁷⁷ ». Cela veut dire que la saisie du conseil constitutionnel ne doit plus rester limitée, comme c'est le cas actuellement, aux Roi, Présidents des chambres, Premier Ministre et le quart des membres de l'une ou de l'autre chambre. Il conviendrait de :

- Donner à un groupement de citoyens qui auraient pu obtenir un certain nombre de signatures de saisir le conseil constitutionnel: saisine d'initiative populaire.
- instituer la question prioritaire de constitutionnalité⁷⁸ : Cette procédure judiciaire démocratique « permet de purger l'ordre juridique des dispositions législatives contraires aux droits et libertés, et de faire vivre la prééminence de la constitution »⁷⁹. La procédure consiste à permettre à tout citoyen à l'occasion d'un procès de soulever la QPC. Si le juge est convaincu, il peut sursoir à statuer et confier le dossier à la cour d'appel

⁷⁵ Ministre de la justice sous François Mitterand qui a publié : les Epines et les Roses livre bilan de 1981 à 1986, il était qualifié d'avocat des assassins par ses adversaires politiques

⁷⁷ J.L. Debré Le monde : 7 mars 2011

⁷⁸ Instaurée par la révision constitutionnelle en France en 2008

⁷⁹ J.L. Debré Op cit

puis à la cour suprême, qui transmettront l'affaire au conseil constitutionnel. Si la cour constitutionnelle annule la loi, celle-ci a un effet erga omnes à l'égard de tout le monde et non pour le seul requérant.

- Il faut également permettre au conseil de s'autosaisir pour les questions faisant partie de ses attributions.

CONCLUSION

L'édifice constitutionnel qui sortira de cette large concertation et consolidera l'Etat de droit et la démocratie, n'est pas une fin en soi. En effet, la charte fondamentale doit constitutionnaliser toutes les instances en charge de la bonne gouvernance, de la moralisation de la vie publique, des droits de l'homme et de la protection des libertés. Toutes ces institutions doivent être régies par des lois organiques et disposer d'un réel pouvoir délibérant et d'auto-saisine pour qu'elles puissent remplir convenablement leur missions⁸⁰.

Une nouvelle génération de réformes législatives et réglementaires est nécessaire. Elle doit être menée par une nouvelle élite politique recrutée parmi les jeunes citoyens marocains. Une véritable démocratie est celle qui dispose d'institutions capables de permettre la circulation des élites. La cyberdémocratie a ouvert de nouveaux horizons au Maroc politique.

Pour réussir ce vaste chantier, il faut moraliser le processus électoral en pénalisant tout détournement de voix. Une réelle mise à niveau des partis politiques peut être perçue par les jeunes comme un gage de transparence du jeu politique. Enfin l'interdiction de la détestable pratique de la transhumance parlementaire, qui est de nature à donner du crédit au concept de mandat politique.

Il faut se méfier du tout Etat totalitaire mais également du tout individualisme ultralibéral qui, à travers une économie de rente, de situations de monopoles et de privilèges indus à créer une certaine « bourgeoisie » qui pratique une grande délinquance dans le monde des affaires.

Le principe démocratique repose sur l'idée fondamentale que tous les pouvoirs soient limités non seulement celui des Etats mais également ceux des individus ayant des pouvoirs économiques importants grâce à leur proximité avec le pouvoir politique⁸¹. « La liberté qu'ont les poules d'attaquer le renard est une plaisanterie, car elles n'en ont pas la capacité ; la liberté du renard est dangereuse parce qu'il est le plus fort⁸² ». Il est impératif de mettre en place un dispositif institutionnel national de bonne gouvernance économique pour contrôler les concentrations économiques,

⁸⁰ Conseil Marocain des Droits de l'Homme, l'instance centrale de prévention de la corruption, le médiateur, la haute autorité de la communication et de l'audiovisuel, la cour des comptes, et le conseil de la concurrence

⁸¹ Pour Samir Aita. Les pays arabes ont connu le pire des modèles économiques qualifié de crony capitalisme : le capitalisme des copins ; le Monde Economie, mardi 19 avril 2011.

⁸² La tyrannie de l'individu : Tzevetan Todorov. Le monde dimanche 27 lundi 28 avril 2011

créer un climat propice à la concurrence loyale, la liberté d'entreprise, et l'égalité réelle des chances.

Les Partis politiques marocains donnent le sentiment à travers leur mémorandum de se méfier d'une démocratie avancée. Le vieux parti de L'istiqlal avec d'autres partis apparaissent plus royaliste que le Roi, puisqu'ils réclament le maintien de l'article 19! Ou tout au plus quelques aménagements mineurs. En tant que moteur de la démocratie, les partis politiques doivent également se mettre à niveau. 39 partis politiques, dont une grande proportion sont de vrais-faux partis, parasitent le paysage politique. Ce sont les électeurs conscients politiquement et à l'abri de l'achat des voix qui mettront fin à cette balkanisation politique dans le cadre d'une nouvelle loi électorale.

Il est nécessaire de mettre en place des mesures d'accompagnement à la réforme constitutionnelle. Elles doivent permettre la « démakhzénisation » du cercle dirigeant des partis qui sont en totale rupture avec la jeunesse partisane et celle du mouvement du 20 février.

Les partis doivent opérer une cure de jouvence en confiant le pouvoir de décision à la génération du mouvement des cyber-démocrates du 20 février. Ces derniers sont porteurs d'un projet de société édifié effectivement sur les notions de liberté d'égalité et de solidarités. Il faut passer de la démocratie formelle à démocratie réelle. La commission Mennouni devrait communiquer avec l'opinion publique marocaine sur le fond en s'engageant à entendre ces aspirations à un vrai changement démocratique dans le cadre d'une monarchie parlementaire⁸³.

On peut se poser la question de savoir si le projet de constitution qui sera remis au Roi début juin, fera l'objet d'un débat nationale ou directement proposer à référendum au peuple marocain ?

Il nous reste à espérer que la montagne n'accouchera pas d'une souris !

Rabat 25 avril 2011

⁸³ La commission a terminé ses auditions le 23 avril, elle soumettra ensuite son rapport à la commission de suivi présidé par le conseiller du Roi Mr Moatassim. Va-t-elle nous présenter une version sui-généris et retouchée de l'actuelle constitution ? ou au contraire une constitution qui peut être le fondement d'un réel régime parlementaire ?

LES PROPOSITIONS DES REFORMES PARAMETRIQUES DES REGIMES DE RETRAITE AU MAROC : UNE APPRECIATION CRITIQUE

*Abdenbi EL MARZOUKI **
*Mohamed EL MERGHADI **
*Khadija RHOULAMI **

Résumé

La croissante fragilité des équilibres financiers des régimes de retraite au Maroc a incité à repenser la viabilité globale et à moyen terme du système marocain de retraite. Restituer les termes dans lesquels les mesures paramétriques de viabilisation sont pensées et mises en place pour anticiper des difficultés inéluctables, tel est l'objet de notre communication.

Après avoir passé en revue les propositions et prises de position des différents acteurs en matière de réformes paramétriques (gouvernement, organismes, syndicats...), nous pensons mettre en valeur les facteurs objectifs et subjectifs de leur applicabilité et les perspectives de leur mise en application concrète. Compte tenu de la tendance à l'accroissement du nombre de pensionnés dans tous les régimes d'une part et de la faiblesse du taux de couverture de l'autre, se pose avec acuité la nature de la réforme paramétrique viable économiquement et financièrement, acceptable et faisable. Notons par ailleurs qu'une réforme paramétrique n'a de portée que lorsqu'elle est prise à temps. Cette vérité se trouve vérifiée dans le contexte du Maroc.

Une appréciation critique des propositions de réforme paramétrique est à même d'indiquer les paramètres perçus comme étant les plus pertinents et/ou les plus significatifs. Elle permettrait de dégager la hiérarchie des paramètres afin de garantir un scénario de viabilité à moyen terme et d'en déduire la ventilation des efforts et concessions des différents partenaires.

* Enseignants chercheurs à la Faculté des Sciences Juridiques Economique et Sociales - Université Mohammed V - Agdal/Rabat

La situation financière des différents régimes étant déficitaire, avec de surcroît des taux de charge croissants, il conviendrait de faire ressortir le degré de faisabilité des différentes formules de réforme paramétrique pour contrecarrer la tendance à l'aggravation des déficits. L'évaluation des incidences financières des différentes réformes paramétriques ayant révélé des impasses ou carrément des impossibilités, l'on se demanderait si le Maroc n'a pas intérêt à élaborer les bases d'une refonte du cadre global de l'assurance vieillesse et de s'installer dans un sentier de rupture. Les limites et les difficultés de mener à bien des ajustements épisodiques des paramètres n'invitent-elles pas à tenter une véritable réforme systémique ?

Mots clés : Régimes de Retraite, Réforme Paramétrique, Capitalisation, Répartition

Abstract

Increasing fragility of the financial balances of the pension regimes in Morocco incited to rethink the global and medium-term viability of the Moroccan system of pension. Restore the terms in which the parametric measures of viabilisation are thought and organized in order to anticipate inevitable difficulties, such is the object of our communication.

Having reviewed the propositions and the shooting of the various actors in paramétriques reforms (government, association and labour unions), we would emphasize the objective and subjective factors of their applicability and the perspectives of their concrete application. Considering the tendency to the increase of the number of pensioners in all the regimes on one hand and the weakness of the cover rate for the other one, the nature of a parametric reform, viable economically and financially, but also acceptable by the social partners, settles with acuteness. Let us note besides that a parametric reform has a reach and comprehension only when it is taken in time. This large truth is verified in the context of Morocco.

A critical estimate of parametric reform propositions would indicate the kind of parameters regarded as the most relevant and/or the most significant. It would allow determining the hierarchy of the parameters which guarantee a scenario of medium-term viability and indicate the ventilation of efforts and concessions between the various partners.

The financial situation of the various regimes being overdrawn, with besides increasing rates of charge, it would be advisable to detect the degree of feasibility of the various formulae of parametric reform to thwart the tendency to the escalation of the deficits.

The evaluation of the financial incidences of the various parametric reforms revealed some dead-lock or impossibilities, we would wonder if Morocco should not rather elaborate the bases of a global revision of the frame of pension. The limits and the difficulties, bringing to a successful episodically adjustments of the main pension parameters, invite to tempt a systemic reform.

Keywords: pension plans, parametric reform, Capitalization, Distribution.

Introduction :

Au Maroc, la passion des débats a toutes les chances de l'emporter sur les réalités des régimes de retraite. Bien plus elle risque de ne pas être au rendez-vous de la réforme escomptée pour viabiliser l'existant et aider à concrétiser les promesses de généralisation progressive de la couverture sociale vieillesse.

Cette situation est la conséquence de tendances lourdes, passées et en devenir. Aujourd'hui, elle est la résultante de faits précis qui caractérisent la conjoncture que traverse un pays comme le Royaume du Maroc aux transitions multiples et inextricables :

- une transition politique qui impose de ménager et de ne pas s'attaquer de front aux choses sensibles et pour lesquelles le mode de concertation limité ne parvient ni à exposer et encore moins à expliquer à l'opinion publique les intentions premières de chaque projet de réforme, son ciblage et ses bénéfices catégoriels et globaux ;
- une transition économique qui modèle les modes de consommation et l'échelle des besoins présents et à venir des différentes catégories socioprofessionnelles et couches de la population ;
- une transition culturelle avec tout un magma de répercussions sur les penchants des individus et fonctions-objectifs de l'Etat et des groupes sociaux, en termes de choix sur le terrain de la protection sociale et de ses exigences.

C'est pourquoi l'agenda de la réforme devrait composer avec des contraintes et des adversités. Inscrite récemment dans l'agenda du dialogue social, la réforme du secteur de la retraite paraît peu préparée à un cumul de réalisations sur la voie d'une viabilité assumée. En attestent les reports et les tergiversations en matière de réformes de base ou paramétriques.

I- Système de retraite marocain : lenteur et modicité des réformes paramétriques

Une analyse synthétique de la structure des régimes de retraite du Maroc nous met devant un fait perdurable et des mutations transitoires.¹

1.1. Le fait général consiste en l'existence de régimes de répartition à caractère général. Très nettement, quatre principaux régimes revêtent cette particularité forte ancrée dans l'ingénierie institutionnelle à la base de la création de la couverture vieillesse d'une partie toujours minimale de la population salariée. Il s'agit, pour ce qui est du secteur privé, de la CNSS et de la CIMR. Côté secteur public, la CMR et le RCAR. Bien entendu, de part et d'autre de chacun des secteurs, les péripéties de constitution et de mise en œuvre de chaque régime semblent répondre à des besoins de mise en spécialisation comme de complémentarité « obligée ».

Les situations spécifiques, devenues ou déclarées désormais en voie d'extinction, remémorent les motivations historiques à la base du montage de caisses internes propres à quelques grosses entreprises. Une situation qui a fait école avant d'affronter le poids des contraintes financières qui la condamne à disparaître. Aujourd'hui, seules deux grandes séquelles persistent chez l'ONE et l'OCP.

Sur le plan juridique, la structure du système de retraite au Maroc fait ressortir 4 catégories d'importance et d'étendue inégale. Si la CMR (salariés de la fonction publique) et la CNSS (salariés du privé) sont des établissements publics proprement dits, le RCAR (salariés des entreprises publiques et /ou nationalisées) fait partie du giron du grand établissement public qu'est la Caisse de Dépôts et de Gestion (CDG) tandis que la CIMR (cadres du privé) revêt le statut d'association. Les caisses internes, quant à elles, sont demeurées de simples structures internes et donc rien moins que des appendices de leurs établissements respectifs.

Côté mode de financement, si la règle générale qui y préside obéit au principe de la répartition, il n'en demeure pas moins que de grandes nuances distinguent les principaux régimes de retraite au Maroc. Ainsi, si la CMR, CNSS, CIMR et caisses internes sont administrées selon les postulats généraux de la répartition avec constitution de provisions, le RCAR obéit à un régime mixte à teneur prépondérante de capitalisation.

¹ Comme l'attestent les différentes études actuarielles effectuées pour le compte de la CMR, le HCP et la DAPS (Ministère des Finances). Cf notre bibliographie, infra.

Autre signe distinctif et distinguant, les contrastes en matière de taux de cotisation. Les taux les plus élevés sont ceux des caisses internes (OCP : 27,22% et ONE : 27%). Le RCAR affiche un taux intermédiaire (18%) la CNSS pratique le taux le plus bas (11,89%). C'est la CIMR qui a vu ses taux évoluer de manière significative et substantielle passant de 14% en 2003 à 20% en 2006. Il est à remarquer également que la cotisation n'est paritaire qu'à l'échelle de la seule CMR. Partout ailleurs, elle est à 1/3-2/3. La lecture des grands indicateurs des régimes de retraites est résumée dans le tableau suivant :

Régime de retraite	L'âge de la retraite	Taux de cotisation	Mode de Financement	Statut juridique
CMR	60 ans ²	20%	Répartition avec constitution d'une provision	Etablissement public
RCAR	60 ans	18%	1/3 Répartition et 2/3 capitalisation	Régime géré par la CDG
CNSS	60 ans	11,89%	Répartition avec constitution d'une provision	Etablissement public
CIMR	60 ans	3% salarial 6% patronal	Répartition avec constitution d'une provision	Association

Source : tableau fait par nos soins

L'analyse de l'évolution des indicateurs des régimes de retraite montre :

- La fragmentation du secteur : 6 caisses d'importance inégale en termes d'affiliés et de réserves ;
- une faiblesse notoire du taux de couverture : 21% seulement !
- l'absence de loi cadre portant organisation du secteur de la retraite, toujours caractérisé par une diversité problématique (statut juridique, modes de financement, niveau et nature des cotisations et prestations..) :

² 65 ans pour les professeurs de l'enseignement supérieur et 66 ans pour les magistrats. Le régime militaire où l'âge de départ dépend des grades et catégories a été amendé en décalant l'âge de départ de 5 années.

- l'extraordinaire générosité de certains régimes en termes de taux de remboursement et de taux de rendement implicites difficilement soutenables ;

Les deux graphiques 1 et 2 de l'annexe illustrent la prépondérance et le poids de la CMR aussi bien au niveau des dépenses que du nombre de retraités en charge et de cotisants. Une prépondérance qui tire son origine de celle de la protection sociale du secteur public et de la fonction publique notamment.

1.2. Le système de retraite au Maroc : des difficultés cumulées au fil du temps.

La prévoyance sociale au Maroc a vu le jour au début du 20^{ème} siècle avec l'avènement du protectorat. Elle est restée dépendante de la bienveillance des autorités publiques. Son évolution est restée tributaire des améliorations épisodiques des problèmes sociaux depuis l'indépendance du pays. La question sociale demeurant en suspens depuis des décennies, la volonté politique d'élargir les différentes formules de la protection sociale a souffert d'incohérences et de manques de moyens financiers.

1.2.1. Un problème nommé Retraite : une émergence sans prélude

Il est de notoriété que les régimes de retraite ont annoncé le risque d'enlèvement dans le sentier des déficits croissants dès le début du nouveau millénaire. Mais bien que les grands problèmes des régimes de retraite fussent connus depuis le début des années 1990, le premier rapport notifiant une analyse diagnostique n'a été établi qu'en 2000. C'était là une notification, en bonne et due forme, de la prise de conscience et à l'instar d'autres pays, de l'émergence de la retraite comme problème social et financier à part entière.

Désormais, la question des retraites rejoint l'agenda des problèmes brûlants de l'avenir. Elle s'impose et impose des mesures à court et à moyen terme. C'est ce qui ressort du rapport de 2002 qui s'affirmera depuis comme la base et la référence en matière de déclenchement d'un intérêt croissant pour la problématique de la réforme de l'ensemble du secteur de la retraite. En témoigne l'inscription de la question à l'ordre du jour du dialogue social d'une part et la tenue du 1^{er} colloque national sur la réforme du secteur de la retraite (16/17 décembre 2003) de l'autre.

En raison de la nouveauté de la prise de conscience de cette problématique, sa prise en charge ne pouvait dépasser le seuil de résolutions de principe.

Concrètement, l'intérêt perceptible pour les questions et problèmes que soulève la situation des régimes de retraite au Maroc a comme prélude la proclamation de la nécessité d'actualiser et d'affiner les études actuarielles pour se donner des fondements objectifs d'un débat national dans un cadre réunissant l'ensemble des concernés. Dans cette perspective, deux commissions ont été constituées en 2004 avec des missions complémentaires : la "commission technique" étudie et prépare les dossiers avant leur soumission à l'avis de la "commission nationale".

C'est la commission technique qui devait être la cheville ouvrière du lancement de la réforme. Deux tâches lui ont été définies : élaborer un diagnostic approfondi des différents régimes de retraite d'un côté, et instruire les scénarios de réforme de l'autre. Dans la pratique, le travail soutenu de la commission technique lors de cette première phase a certainement permis la diffusion d'une culture nouvelle auprès des partenaires sociaux par la mise à la disposition des membres de la commission de connaissances sur le dispositif juridique et le fonctionnement d'ensemble des régimes de retraite. Nous soulignons ce fait pour dire que les séances consacrées à l'exposition de l'existant ont aidé à la vulgarisation d'une base de données et de concepts, demeurés hors de la portée et donc de l'intelligibilité générale.

Le fait d'avoir examiné les résultats des études actuarielles réalisées a permis non seulement de mettre le doigt sur leur limite mais a aussi invité à formuler des avis sur les difficultés qui se dressent devant toute tentative et toute orientation de la réforme. Le besoin d'un regard nouveau a incité à solliciter l'expertise de la Banque Mondiale et du Bureau International du Travail. Sur cette base, les travaux de la commission technique ont abouti à un certain nombre de conclusions concernant la situation générale des régimes de retraite sous forme de constats. La verbalisation de ces constats au sein d'une commission tripartite va avoir désormais valeur de postulats et/ou de points de départ pour toute étude et pour toute réforme. Il s'agit là bien entendu d'une redécouverte d'évidences connues et assimilées par les seules instances de la gouvernance directe des régimes de retraite. Le fait nouveau et certainement porteur, c'est que les grandes évidences vont acquérir la force de faits têtus et s'ériger en balises que ne peut ignorer aucune recherche de fondements viables de la réforme.

Par le biais des échanges et interrogations formulées au sein de la commission technique, les différents partenaires sociaux du secteur de la retraite ont certainement enregistré et appris, chacun en ce qui le concerne, les limites de sa propre conception des réalités de la retraite. Mais en tout

état de cause on doit mentionner le fait que la commission technique a bel et bien accompli les finalités pédagogiques implicites dans pareil travail de confrontation des points de vue des partenaires et de vulgarisation des données et difficultés des régimes de retraite. Pour la première fois au Maroc, les quasi-vérités sur les situations des différents régimes de retraite ont été partagées par les partenaires. Furent mises en exergue l'extrême fragilité des équilibres démographiques et financiers, l'importance de la dette implicite, la difficulté d'application des taux de cotisation garantissant l'équilibre, l'urgence d'introduire des réformes dans l'immédiat, la multiplicité des facettes de la gouvernance et la faiblesse du taux de couverture. De ce fait, la problématique de la retraite fût portée à la connaissance d'un public plus large et en des termes ou arguments aptes à préparer les affiliés aux régimes à mieux comprendre l'urgence d'ajustements paramétriques sur la voie de tel ou tel sentier de réforme.

1.2.2. C'est au niveau de ce qui fût adopté par la commission technique comme principes fondamentaux que transparait, nous semble-t-il, la portée des résultats de la première phase de cette commission. En mettant en relief l'équilibre et la pérennité des régimes à long terme, la capacité contributive des affiliés et employeurs, les droits acquis et le lien actuariel entre l'âge de la retraite et le taux d'annuité et de cotisation, les conclusions de la commission technique ont relevé les principaux paramètres de gestion et de gouvernance. Et de ce fait, elles participent à l'instauration des bases d'une culture commune ou du moins progressivement partagée, en matière de réforme des régimes de retraite.

Il est à souligner que quatre scénarii ont été proposés à la réflexion et à l'étude. C'est le premier scénario qui en droite ligne avec l'objet de cette communication. Il postule l'introduction de réformes paramétriques pour faire l'économie de toute formule de changement institutionnel. Une perspective à faisabilité incertaine puisque les trois autres scénarii vont dans le sens soit d'une refonte organisationnelle (deux pôles : public CMR+RCAR et privé CNSS+CIMR) voire d'un régime unique couplé à la mise en place d'un deuxième pilier à cotisations définies financé par capitalisation.

Les travaux de la commission technique ont été l'espace de prédilection pour connaître et faire évoluer les positions des partenaires sociaux. L'instance gouvernementale organisatrice espérait, au-delà de la sensibilisation à l'ampleur du dossier de réforme des différents régimes de

retraite, amener les organisations syndicales et le patronat à une meilleure assimilation des mécanismes de fonctionnement des différents régimes d'une part et à les aliéner aux méthodologies des études actuarielles, d'autre part.

La reconstitution du contenu du débat permet de relever des prémisses de propositions de la tutelle du secteur concernant les réformes paramétriques, en filigrane dans la démarche générale de la préparation de la réforme. Elle aide également à faire une lecture des préoccupations particulières et communes des partenaires économiques et sociaux. Un rapport d'octobre 2005 faisant la synthèse des « délibérations » de la commission technique dresse un « constat d'unanimité » sur 7 grandes préoccupations, à teneur mitigée pour ne pas dire antinomique et idyllique pour ne pas dire utopique.

En effet, les sept préoccupations mentionnées côte à côte³, sans classement ni ordre de priorité, participent à l'approche bien connue lorsqu'il s'agit de reporter une confrontation ou de déclarer un désaccord. Le fait de mentionner l'équilibre et la pérennité des régimes de retraite avec la sauvegarde des droits acquis ou la capacité contributive des affiliés augure du choix d'envoyer le message d'une conciliation formelle entre partenaires de régimes dont la nature et l'histoire des différenciations impacte les types de problèmes rencontrés et partant l'essence des préoccupations dans le temps. Il en est de même pour ce qui est de l'équité entre régimes et en leur sein avec le niveau décent des pensions ou la généralisation de la couverture.

Le rapport précité souligne également les questions relatives à l'introduction d'une dose de capitalisation dans la configuration générale du système marocain de retraite d'une part et de l'autre il note le besoin d'harmonisation des mécanismes de fonctionnement des régimes de retraite. Mais ici encore, il les inscrit sous l'ordre de simples opportunités à étudier.

Il va sans dire que la commission technique est passée à une seconde phase de ses travaux sans disposer d'ingrédients suffisants pour pouvoir instruire et étudier, évaluer et scruter les scénarii évoqués et surtout sans se donner les moyens de faire valider des orientations objectives par la commission nationale. C'est en novembre 2006 que la commission nationale a validé le

³ Cf. le procès verbal de la commission technique du 7 octobre 2005.

rapport de la première phase des travaux de la commission technique et des termes de référence de l'étude relative à la situation de la CIMR. Et c'est fin avril 2007 qu'elle a adopté un cahier de charges pour l'étude des scénarii de référence, confiée à un bureau d'études indépendant.

Certainement en raison du contexte électoral et plus tard à cause du changement de gouvernement, la commission nationale n'a pas examiné et décidé du plan de mise en œuvre de la réforme. Elle n'a pas non plus impulsé l'élaboration d'une loi cadre et l'harmonisation du dispositif juridique actuel. En outre, elle n'a pas poussé à l'élaboration d'un plan comptable, de règles prudentielles actualisées et à la mise en place de structures et de procédures de contrôle.

1.3 - Un système éclaté qui complique la faisabilité d'une réforme globale

La plus part des régimes de retraite confronteront des difficultés pour honorer leurs engagements en ce qui concerne les paiements des pensions pour les retraités des générations futures, voire des retraités de demain. La mise en œuvre d'une réforme de chaque régime de retraite s'avère indispensable et bien sûr la réforme la moins douloureuse et la plus opérationnelle, ne peut être que paramétrique. Mais si la prise de conscience de l'urgence de mesures de réforme est aujourd'hui un fait palpable, sa mise en chantier reste hypothétique.

Selon l'avis de certains experts du domaine de la retraite au Maroc, une réforme de tout le système est indispensable pour sauver les acquis des adhérents dans les décennies à venir. Selon ces mêmes sources, sans réforme systématique des composantes du système de retraite marocain, le déficit des régimes de retraite atteindra d'ici 2020 l'équivalent du produit national brut annuel. Mais on proclame aussi qu'il est grand temps de procéder par une réforme globale et intégrée de tout le système de retraite marocain.

Le Maroc, comme toutes les nations en développement a des défis à relever dans le domaine de la protection sociale. Ces défis concernent :

- la couverture sociale qui n'est pas généralisée, plus de 70% de la population n'ont pas de couverture sociale alors que la moyenne

mondiale de la population qui est exclue de toute protection ou sécurité sociale est de 50 %⁴

- le chômage des jeunes (les cotisants qui payeront les retraites de demain) ;
- la gouvernance des organismes gestionnaires qui laisse à désirer ;
- le vieillissement de la population (la dégradation du rapport Actifs/Retraités).

Une réforme du système de retraite ne peut réussir sans la prise en compte des aspects démographiques et de contrainte financière. Mais delà de ces considérations d'ordre macroéconomique, le contexte de pluralité des régimes au Maroc pèse de tout son poids. L'évolution différenciée des logiques de ces régimes a ancré des intérêts divergents et forgés des itinéraires peu conciliables. La recherche d'une réforme globale ne peut aboutir si les logiques particulières s'affirment et perdurent.

II- Les Scénarios de la réforme paramétrique entre contraintes et problèmes de préparation

La définition du paramètre comme "élément d'information à prendre en compte pour prendre une décision ou pour effectuer un calcul" convient parfaitement aux principaux paramètres de la retraite. Dans ce domaine, chaque élément de base ou caractéristique entre dans l'élaboration d'ensemble et affecte cet ensemble lorsqu'on décide de changer sa valeur ou sa pondération au sein de l'ensemble.

De ce fait, toute variable modifiable ou ajustable acquiert le statut de paramètre c'est à dire de repère dans toute recherche d'adaptation ou de redressement, d'amélioration et d'optimisation. Comme élément de la configuration, est réputé paramètre dans le domaine de la retraite, toute variable apte à préserver, directement ou indirectement, les grands objectifs d'un système de retraite.

Nous verrons qu'en fonction de la nature, de la diversité et du foisonnement des variables retenues pour une action sur un système de retraite, nous serons devant une acception restrictive ou une acception large de la réforme paramétrique.

⁴ An Maes, revue de l'AISS, vol. 56, n° 3-4, juillet-décembre 2003, page 46.

2.1. Notion de réforme paramétrique

La réforme paramétrique consiste à modifier les paramètres du système de retraite en place sans toucher ou amender ses règles de fonctionnement. En matière de retraite, sont considérés, tenus et présentés, comme paramètres fondamentaux :

- * l'âge de départ à la retraite ;
- * le taux d'anuité ou taux de cotisation et de prélèvement ;
- * la durée de la période de référence pour le calcul de la pension ;
- * les modalités d'indexation.

Cette liste n'est guère limitative, ni en nombre ni encore en termes d'appellations. Certaines études ramènent la nature et l'importance des paramètres de la retraite à trois catégories sommaires et englobantes (âge de mise à la retraite, prestations, cotisations). D'autres préfèrent gagner en clarté et insistent sur l'importance des appellations utilisées et donc sur le contenu précis, voire les détails de chaque paramètre.

Ainsi, pour ce qui est de l'âge, si l'appellation « âge de départ à la retraite » est plus usitée pour l'élégance de sa connotation par rapport à la formulation abrupte d'âge de mise à la retraite, elle risque de ne pas renseigner sur les caractéristiques et déterminants de l'âge réputé normal, ni encore sur le barème de décote ou de surcote pour les cas et les situations d'anticipation ou de prorogation. L'âge de départ à la retraite ou âge d'ouverture des droits fait l'objet de différenciations sectorielles manifestes. Sa réduction ou son allongement éventuel variera au gré de la nature et des spécificités des secteurs.

S'agissant des prestations, les paramètres qui les traduisent sont légion. On parlera ainsi d'assiette de liquidation ou de pension, notions appelées à changer de contenu dès qu'on les rattache à leur base de référence comme la valeur du point de liquidation et le salaire de référence.

Concernant la catégorie cotisations, elle est pensée en termes d'assiette ou de taux. Le taux d'anuité pourrait avoir comme base une assiette simple ou composite.

L'objectif d'une réforme paramétrique est de parer au problème des recettes afin d'assurer une base financière et/ou de réduire les dépenses du régime. Les paramètres peuvent donc être sériés en paramètres d'impact direct sur les recettes ou les dépenses des régimes. Mais il est à noter aussi certains paramètres pour se révéler à effet ou sens unique alors que d'autres ont soit la latitude d'exercer un effet double, soit la capacité d'avoir des effets instantanés ou saccadés dans le temps. Sur le même plan des effets, il

serait intéressant de distinguer les paramètres selon leur intensité et durabilité.

Les paramètres permettant un accroissement des recettes sont le niveau des taux de cotisation, le changement de l'assiette soumise à cotisation. En revanche, toute altération des bases de calcul de la pension impacterait les prestations dans le sens de la réduction comme de l'augmentation. Enfin, la modification de l'âge de départ à la retraite comporterait des répercussions à double sens : prestations et cotisations s'en trouveraient affectées.

Il existe différentes appellations des paramètres selon les expériences et les situations des systèmes et régimes de retraite ce qui permet d'esquisser une typologie des mesures paramétriques. Par conséquent, toute réforme paramétrique serait définie du point de vue de sa portée, de la nature de ses visées ou des conséquences qui en sont attendues.

2.2 . Variantes et typologie des mesures paramétriques.

2.2.1. Il serait intéressant d'élaborer un tableau retraçant les types de réformes paramétriques recensées à travers les différentes expériences de réforme des régimes et systèmes de retraite. Afin d'esquisser la voie pour pareille recherche, nous proposons à la réflexion le tableau suivant où d'un côté nous reprenons d'une manière non exhaustive une liste des paramètres utilisés dans la littérature, et de l'autre les qualificatifs donnés aux réformes paramétriques :

TABLEAU n°1 : Les paramètres et la réforme

Paramètres	Types de réforme paramétrique
Paramètres liés aux prestations	<ul style="list-style-type: none"> - Réforme paramétrique prudentielle (RPP) - Réforme paramétrique de protection des droits individuels - Réforme paramétrique de sauvegarde de la viabilité - Réforme paramétrique amont/aval - Réforme paramétrique portée par l'Etat/ affiliés - Réforme conjoncturelle/ Structurelle - Réforme paramétrique dictée par le pouvoir d'achat - Réforme paramétrique dictée par l'évolution du marché financier - Réforme paramétrique orientée par les principes d'équité intergénérationnelle - Réforme paramétrique de stabilisation - Réforme d'équilibre - Réforme paramétrique de rééquilibrage Réforme des paramètres de pérennisation
Paramètres cotisations	
Paramètres directs/indirects	
paramètres de la logique privée/publique	
paramètres Répartition/Capitalisation	
paramètres court /moyen/long terme	
paramètres de revalorisation/indexation	
paramètres de mise en équilibre/d'équilibre	
paramètres d'anticipation/ de réparation	
paramètres de sauvegarde du statu quo	
paramètres d'équilibre interne/ macroéconomique	
paramètres de rééquilibrage financier	
paramètres d'harmonisation	
paramètres d'alignement	
paramètres de fonctionnement/gestion du régime	
- paramètres techniques/ sociaux	
paramètres de la logique financière/sociale...	
paramètres conventionnels/ principaux	
paramètres de rapprochement des piliers -	
paramètres à portée partielle /globale	

Source : Tableau fait par nos soins

En adoptant une logique du recoupement des deux colonnes, on peut déduire une classification ou une typologie dont les critères de différenciation seraient la durée, le degré, la nature des acteurs qui

interviennent, les finalités recherchées etc. C'est là un véritable axe de recherche dont l'importance et la portée seraient bénéfiques sur le terrain des clarifications conceptuelles.

2.2.2 L'analyse des différents niveaux de réforme d'un système de retraite, par répartition ou par capitalisation, montre la place des mesures paramétriques pour les politiques conjoncturelles de gestion de tout système de retraite comme pour les politiques à caractère structurel de reconfiguration de ce système.

Lors d'une conjoncture donnée, le besoin ou l'urgence d'augmenter les recettes dans un système de répartition, imposerait ou passerait par l'augmentation du taux de cotisation. Côté dépenses, la panoplie des mesures paramétriques s'avère plus large lorsque la situation du système de retraite nécessite d'intervenir pour comprimer les charges. Ainsi et pour diminuer le taux de remplacement, l'intervention pourrait porter sur le mode de calcul de la pension et/ou sur son mode d'indexation. Mais lorsque le choix porte sur l'allongement de la durée d'activité, l'intervention destinée à réduire les dépenses du système de retraite porterait sur la durée de cotisation et /ou sur l'âge d'ouverture des droits.⁵

Toujours dans le cadre d'un système de répartition mais avec des visées concernant le long terme, une politique structurelle de reconfiguration optant pour une sorte de transformation minimale utiliserait des mesures essentiellement paramétriques dans la nouvelle gestion du système.

Cela étant souligné, il y a lieu de relever l'importance de la réforme paramétrique pour la gestion rationnelle et pour la préservation de l'équilibre des systèmes de retraite par répartition. D'ores et déjà, on peut tenir l'attention accordée aux paramètres principaux comme souci d'observance de règles prudentielles nécessaires pour la pérennité du système.

En statique comme en dynamique, la recherche de l'équilibre financier et sa mise en œuvre passent par une veille sur des niveaux de concordance entre les paramètres. L'équation de l'équilibre financier le montre d'une manière éloquent⁶. Parce que l'égalité 'pensions=cotisations' doit être

⁵ Cf. Ch. BIALÈS : Les Retraites, cours/www.christian-bialès.com :2007, p.53

⁶ Dans cette équation, l'égalité Pensions=Cotisations est intéressante à décortiquer. Elle fait intervenir des deux côtés des paramètres essentiels. Sa première partie renvoie à deux catégories : la pension moyenne p et le nombre de retraités R . Son second volet regroupe le taux de cotisation c , le salaire moyen w et le nombre de salariés S . On écrira alors : $p * R = c * w * S$.

réalisée à chaque exercice, le réglage des paramètres acquiert le statut de contrainte et d'obligation.

La mise en œuvre de l'équilibre en statique diffère selon les régimes. Dans le cas d'un régime à prestations définies⁷, l'équilibre peut être assuré en faisant varier différents paramètres. Essentiellement, c'est la variation du taux de cotisation à la hausse qui constitue la garantie directe, substantielle et consistante pour l'équilibre. Mais d'autres paramètres peuvent jouer dans le même sens. C'est le cas des variations de l'âge légal de la retraite, de la durée de cotisation, du mode de calcul du salaire moyen et du mode d'indexation.

Dans le contexte d'un régime dit à prestations indéfinies, on remarquera qu'en théorie comme dans la pratique, les mesures paramétriques gardent toute leur importance bien qu'à un degré moindre. Que ce soit dans un système des contrats ou dans un système à points, le taux de cotisation reste déterminant. Mais il ne l'est plus tout seul en raison de la logique de gestion du système à points notamment et qui ne pourrait pas ne pas s'imprégner d'une logique à essence ou à connotation financière qui instrumente le taux de cotisation d'une manière indirecte ou qui le neutralise par le biais des déterminants (fluctuants par nature) des paramètres principaux comme le la valeur du point et le nombre de points à servir.

Les mesures paramétriques peuvent dès lors être appréhendées comme des variables d'ajustement. En fonction de la nature des régimes et des contextes de leur mise en œuvre et fonctionnement, telle ou telle variable d'ajustement serait privilégiée.

En dynamique, l'arsenal des paramètres de tout régime de retraite s'élargit et se diversifie. Il y va aussi du spectre ou degré d'impact de chacun des paramètres. La recherche d'un équilibre financier dynamique devrait tenir compte de variables et sous variables qui influent un paramètre principal comme le taux de cotisation. Celui-ci devient fonction croissante du taux de remplacement, de la probabilité de survie pendant la retraite et du taux de chômage d'une part et fonction décroissante du taux de croissance du salaire et de celui de la population active, de l'autre. Il va de soi que chaque déterminant ou sous variable reste lui-même inextricablement lié à une

⁷ Ici l'ajustement se fait par les recettes. Le taux de cotisation s'écrit $c=p/w * R.S$: c'est dire que le taux de cotisation est fonction et doit rester fonction du taux de remplacement instantané et du ratio de dépendance économique.

infinité de gradations d'influences et de causalités, plus ou moins fortes et plus ou moins lâches selon les contextes.

L'étude des conséquences que peuvent avoir sur le système de retraite les évolutions économiques ou démographiques n'est pas aisée en contexte de complexité factuelle et temporelle. Si en théorie, l'équilibre financier du régime semble passer exclusivement par l'ajustement du taux de cotisation, la fixation du taux de remplacement brut obéit à des considérations étrangères à la seule sphère de l'économico-financier. A la probabilité de survie des retraités, il faut intégrer celle de leur ayant droit. Et pour que la complexité batte son comble dans cet exercice d'évocation et de rappel d'exemples, mentionnons la difficulté à supposer que tous les affiliés restent intégralement (salaire moyen unitaire non décroissant) et durablement actifs (taux de chômage nul).

Tout cela pour illustrer et enregistrer un fait majeur à la base des difficultés des systèmes de retraite en général et des systèmes de répartition en particulier : la négligence voire l'oubli de la mise en concordance des paramètres. Négligence et/ou oubli malgré l'existence de pressentiments voire des simulations sur les conséquences d'évolutions démographiques et économiques⁸.

Pour le contexte du Maroc, il est à déplorer que des évidences aussi fortes que celles qu'on devait tirer lors du contexte de croissance démographique régulière et forte, n'aient pas été à l'origine d'une véritable politique de communication sur la viabilité et la rentabilité d'un régime aussi important que celui de la CMR et indépendamment des rappels à l'ordre provoqués par les conséquences, directes et indirectes, du mode de traitement du problème du niveau de la masse salariale de la fonction publique sur cette caisse. Il en est de même de celui de la CNSS dont le nombre d'affiliés est resté longtemps stationnaire et qui a cumulé des déséquilibres en raison du report des mesures paramétriques.

En situation de tendance à la diminution des actifs de la fonction publique, la base de financement des pensions se trouve négativement altérée et pour un taux de pension inchangé et apparemment généreux, une menace sérieuse sur la viabilité du système devient tangible.

⁸ Voir à ce propos les références du Rapport du HCR(2005) et de l'Etude du Ministère des Finances(2001).

Avec le passage au contexte de transition démographique, tout relatif qu'il se manifeste dans un pays en développement comme le Royaume du Maroc et où l'allongement de la durée de vie accentue les charges des régimes, les déséquilibres de la retraite par répartition deviennent lourds de conséquences en termes d'inégalités intergénérationnelles. L'allongement de la durée de vie ne serait pas sans conséquence sur l'âge de départ à la retraite surtout lorsque le relèvement du taux de cotisation s'avère impraticable pour des raisons liées au contexte de l'économie avec des conséquences notoires des évolutions liées à l'ampleur du chômage d'une part et au contexte d'une croissance économique à population active affiliée quasi-constante.

2.3. Tentatives de modélisation des réformes des systèmes de retraites

L'analyse permettant d'appréhender la problématique de retraite peut se faire par l'intermédiaire de plusieurs outils quantitatifs. La modélisation de cette problématique peut être basée sur une approche microéconomique ou macroéconomique⁹ ou sur les deux à la fois. En outre, d'autres modèles sont d'usage dans le domaine de l'analyse des retraites, il s'agit principalement¹⁰ :

- des modèles des projections de tendances qui, en prenant comme exogènes les variables macroéconomiques, permettent de déterminer les implications des évolutions démographiques sur les cotisations des retraites et sur le niveau de vie des actifs ;
- des modèles microéconométriques des comportements qui étudient l'impact des modifications de la législation sur les comportements individuels (choix du départ à la retraite ou autres) ;
- des modèles basés sur des cas types permettant d'évaluer les droits à la retraite des individus selon leur profil de carrière. Ils étudient l'effet des règles de calcul des pensions sur les décisions des individus;

⁹ Ce qu'on appelle, généralement, les modèles de microsimulation, c'est le cas en France du Destini (Modèle démographique, Economique et Social de Trajectoires Individuelles simulée) et de ARTEMIS (Analyse des Retraites du secteur privé par microsimulation)

¹⁰ Dupont G., Hagneré C. et Touzé V. « Les modèles de microsimulation dynamique dans l'analyse des réformes des systèmes de retraites : une tentative de bilan » *Economie et Prévision*, n°160-161, 2003, p. 167-191.

- des modèles macroéconométriques pour l'analyse à court et à moyen terme des retraites ;
- des modèles d'équilibre général calculable à générations imbriquées qui sont des modèles à ajustement des prix avec des fondements microéconomiques au niveau de l'offre et de la demande.

Cette liste n'est pas limitative. Dans les différents pays, au Canada et aux Etats-Unis, comme en Suède et au Japon la recherche a permis d'élaborer des modèles de microsimulation dynamique avec plus ou moins de sophistication.

2.3.1. Modèle d'analyse d'un régime de retraite

L'étude de la viabilité et de la pérennité d'un régime de retraite peut s'appuyer sur une analyse des projections de tendances pour déterminer les influences des évolutions démographiques sans se soucier des situations individuelles ni du bouclage macroéconomique. Par le truchement de cette modélisation, nous pouvons faire une évaluation simple de l'évolution du poids des retraités sur les actifs. Une telle modélisation se base sur les relations suivantes :

$$\sum C = \sum P \text{ ou } C=P \text{ c'est-à-dire la somme des cotisations = la somme des pensions}$$

L'équilibre des finances des régimes de retraites s'écrit :

Ratio de dépendance(r) x pension moyenne (p) = taux de cotisation(c) x salaire moyen(w)

$$r \times p = c \times w$$

$$\Rightarrow c = r \times \frac{p}{w} = r \times \mu \text{ mesure le taux de}$$

cotisation implicite d'équilibre, où μ est le taux de remplacement brut et r est le ratio de dépendance (r =retraités/cotisants)

Pour apprécier le degré de "générosité" d'un régime, on recourt au taux de remplacement net:

$$\tau = \frac{\text{pension moyenne}}{\text{salaire net moyen}} = \frac{P}{w_{net}}$$

En utilisant le taux de remplacement net τ , le taux de cotisation implicite d'équilibre redevient alors :

$$c = \frac{\tau \times r}{1 + \tau \times r}$$

Si $(1-\alpha)$ est la part des salaires dans la valeur ajoutée, la part des retraites dans le PIB est donc : $(1-\alpha) \times c$

A partir de cette relation simple, nous pouvons établir la relation décrivant la contrainte comptable à chaque période. Celle-ci permet de mesurer l'impact de l'augmentation du ratio de dépendance r , conséquence du vieillissement de la population : soit le taux de cotisation augmente, soit l'âge de départ à la retraite augmente (r diminue), soit la pension moyenne relative τ diminue. C'est dire ici le passage obligé par un ajustement paramétrique.

D'après les résultats des assises nationales consacrées à commissions ce dossier épineux de la réforme de retraite, nous constatons que les scénarios proposés portant sur un ou plusieurs paramètres à la fois, auraient eu comme conséquence de tarder les déficits des différents régimes de retraite¹¹.

2.4. Une appréciation des chances de mise en œuvre de la réforme au Maroc.

Pareille appréciation, nous semble-t-il, se jauge à l'aune de la propension à l'engagement ou volonté (politique) des acteurs mais elle reste aussi conditionnée par certains facteurs plus ou moins permissifs et encourageants. Nous verrons que, dans le cas du Maroc, la voie vers le lancement de réformes paramétriques conséquentes reste encore obstruée.

¹¹ Voir les annexes relatives aux propositions de réformes de retraites lors des assises nationales de 2003 formulées sous formes de scénarios.

2.4.1. Une lecture des positions des organisations syndicales.

2.4.1.1. Faute d'écrits et de déclaration solennelle, il est difficile d'attribuer des positions précises et définitives à telle ou telle organisation syndicale parmi les centrales représentées au sein de la commission technique. Nos démarches consistant à recueillir des positions formalisées ou des prises de position sur les propositions de réformes paramétriques ont buté sur les fameuses obligations de réserve d'usage normal et automatique en milieu syndical.¹²

Au départ, on nous a opposé le fait que pour le moment aucune proposition ou offre officielle n'est présentée. Bien plus aucun package de mesures paramétriques n'a été mis sur la table du dialogue social puisque la réforme de la retraite y figure comme point nouveau et crucial à l'ordre du jour. Sur cette base, nous avons reformulé nos questions de façon à pousser vers la confirmation-explicitation des positions connues ou soupçonnées. A ce propos, nos entretiens avec les personnes –ressources, responsables des dossiers de la retraite, ont porté sur quatre principaux axes d'interrogations :

- quelles sont les réformes paramétriques à mettre en œuvre pour tel ou tel régime ?
- quels sont les paramètres acceptables et donc à privilégier pour la viabilisation de la CMR/CNSS/CIMR.... ?
- quel rôle et quelle importance accorder à la portée des mesures paramétriques d'adaptation pour garantir des chances au processus de réforme du secteur de la retraite au Maroc ?

2.4.1.2. Il va de soi que le contexte actuel n'est guère permissif. Outre la difficulté d'obtenir un rendez-vous pour un entretien à ordre du jour annoncé d'avance, l'obligation de réserve était la règle générale. C'est pourquoi nous avons opté pour la conjonction de 3 éléments pour édifier ce que nous pouvons appeler "reconstitution" des positions des organisations syndicales. Le premier élément disponible pour cet essai de reconstitution n'est autre que les recueils des procès verbaux des réunions de la commission technique elle-même¹³. Des recueils incolores parce qu'ils ne rapportent pas les détails ou nuances de positions entre syndicats. Par

¹² Bien que non représentée au sein de la commission technique l'Association des retraités de la fonction publique a été sollicitée en même temps que la CDI, l'UMF, la FDE, l'UGTM.

¹³ Cf. les procès verbaux de cette commission et notamment ceux de la période Septembre- Décembre 2004(7 pages) du 25Juillet 2005 (14 pages) et du 22Novembre2006(24 pages)...

courtoisie administrative ou plutôt 'administrarienne', la notion agrégée de partenaires sociaux est utilisée, sans différenciation aucune, pour notifier dans un procès verbal officiel, la moyenne générale des positions exprimées. L'espace des procès verbaux n'est pas habilité au Maroc comme ailleurs du reste, à rechercher une médiane ni à enregistrer un écart type en matière de position et d'orientation par rapport à une question de conflictualité sociale.

2.4.1.3. Concernant les droits acquis des retraités, il y a lieu de mentionner qu'aucun syndicat n'ouvre la voie à une quelconque interrogation ou réflexion. Les revendications de l'Amicale des Retraités au Maroc vont au-delà d'un simple statu quo. Cette amicale n'a pas été invitée aux travaux de la commission technique mais elle reste active au conseil d'administration de la CMR où elle multiplie et diversifie l'illustration de ce qu'elle considère comme anomalies dans l'application de la législation sur la retraite de la fonction publique. Ses propositions en matière de réforme paramétrique relèvent de ce que nous avons appelé des mesures dictées par le pouvoir d'achat et le niveau de vie des retraités.¹⁴

2.4.1.4. En règle générale, les centrales syndicales estiment qu'en matière de projet de réforme du secteur de la retraite, le Maroc n'a pas encore épuisé l'ensemble des possibilités en matière d'accroissement des recettes des régimes de retraite aujourd'hui en perspective de déséquilibre et de difficultés. L'espace d'élargissement et des complémentarités entre composantes du système de la protection reste en friche. Du reste, le processus de vieillissement n'aura lieu au Maroc qu'à partir de 2030 d'où l'existence de marge pour reformuler les bases de lancement de la réforme.

2.4.1.5. Le droit à la retraite est le fait d'une petite partie de la population active. Les problèmes qui lui sont liés sont nouveaux mais se complexifient et exigent un suivi hors de portée du monde des syndicats au Maroc. Les débats de la commission technique ont constitué le premier jalon d'une vulgarisation, ordonnée et conséquente en la matière¹⁵.

¹⁴ Nos remerciements au Secrétaire général de l'Amicale Culturelle des Retraités du Maroc, Hadj Mohamed Hassani qui a mis à notre disposition les PV des assemblées générales et la correspondance revendicative de l'amicale.

¹⁵ Le bon déroulement des travaux de la commission technique a imposé tout un programme dit de mise à niveau des connaissances de ses membres. Le contenu de ce programme fut concentré sur 5 axes : Notions techniques de base (démographie & taux financiers) ; ii-Principes de fonctionnement des régimes de retraite ; iii- Etudes actuarielles et Pilotage des régimes ; iv- Caractéristiques du système de retraite au Maroc et v- Expériences internationales en matière de réforme.

2.4.1.6. De l'avis de pratiquement tous les syndicats, c'est le cas de la CMR qui demeure le plus préoccupant. Certains considèrent que l'Etat n'a commencé à parler de réforme du secteur de la retraite que parce que le Trésor est condamné à supporter des déséquilibres croissants, en raison du fameux paramètre du dernier salaire perçu et qui ne reflète aucunement le déroulement de la carrière d'une catégorie particulière des employés de la fonction publique. Dans leur grande majorité, les hauts cadres bénéficient d'augmentations substantielles quelques 3 à 4 seulement avant leur mise à la retraite. La perspective de la retraite accentue les générosités et les manipulations préparatoires de pensions dorées.

2.4.1.7. Le caractère fragmenté du système de retraite au Maroc est un héritage indépasseable, voire incontournable. Il participe à l'ancrage de l'idée de droits acquis non équitables mais aussi difficiles à concilier ou à rapprocher. Pour les syndicalistes marocains, la défense des droits de la retraite est une défense nécessairement différenciée selon les régimes et les secteurs d'activité. La recherche d'une solution globale n'est pas à l'ordre du jour. Elle n'est pas soutenable face à la diversité des intérêts des adhérents¹⁶.

2.4.1.8. Le taux de couverture qui ne dépasse pas 21% ne doit pas être interprété d'une manière naïve selon les syndicats¹⁷. Sa faiblesse traduit les pratiques d'évasion et de non soumission à la législation du monde du travail. Une législation dont l'espace d'application reste réduit du fait que 55% de la population employée travaille dans le secteur agricole¹⁸. Sur les 45% qui travaillent dans les zones urbaines plus perméables au droit du travail, quelques 60% peuvent intégrer un régime de retraite mais 40% ont le statut de travailleur indépendant. La catégorie des non salariés n'est ni encadrée ni au fait des maigres opportunités de la couverture sociale. Ses conditions de travail et de vulnérabilité la mettent en dehors de toute recherche ou tentative d'accéder à une formule d'assurance-vieillesse.

2.4.1.9. Tous les syndicats estiment que derrière l'organisation d'un débat sur la réforme du secteur des retraites, l'approche financière s'est avérée

¹⁶ Voir la déclaration de l'UMT aux Assises Nationales sur les Systèmes de Retraite, Rabat, 16 Décembre 2003, doc. 2 pages.

¹⁷ Entretien avec Mme Amal Amri, députée et responsable syndicale UMT.

¹⁸ Sur les 400.000 travailleurs agricoles du Maroc, seuls 25.000 sont enregistrés à la CNSS et quasiment tous les 300.000 salariés des diverses activités de l'artisanat n'ont pas de couverture. Voir Déclaration UMT, op. cit.

prééminente. Cette approche fortement liée au nom de la Banque Mondiale, est à l'origine des redressements paramétriques en perspective d'application. L'approche qui tient compte de la dimension sociale reste absente et ne transparait que dans les introductions du discours officiel et ses clauses de style. Aux paramètres de l'approche financière et principalement le taux de cotisation, il faut substituer des paramètres de la solidarité intergénérationnelle et interprofessionnelle et des paramètres à portée sociale plus large et notamment le taux de couverture et le taux de remplacement pour la majorité des salariés¹⁹.

2.4.1.10. L'approche paramétrique de la réforme du secteur de la retraite relève d'une vue du court terme. Elle n'est pas opérationnelle dans l'immédiat puisqu'elle ne peut instrumenter que certains paramètres. Pareille action buterait sur les droits acquis des retraités (niveau de la pension) d'une part et sur le pouvoir d'achat des cotisants actuels, de l'autre²⁰.

2.4.1.11. En somme, les syndicats continuent de considérer que les visées du projet de réforme du système de la retraite au Maroc ne sont pas ouvertement déclarées. Certains parmi nos interlocuteurs se sont demandés si le motif premier des assises et du débat organisé ne réside dans la lourdeur fraîchement pressentie par l'Etat de la situation de la seule CMR et de ses répercussions sur le trésor public ! D'autres voient plus large et paraissent conscients du fait que l'émergence du problème de la retraite est inséparable de l'évolution démographique mais aussi des modes de gouvernance des différents régimes et du laisser-aller de la tutelle sur le secteur dans son ensemble en raison du peu de préoccupation voire du manque de prévoyance en matière de protection sociale en général.

2.4.1.12. Sur l'ensemble de nos questions, les réponses récoltées se noient dans une perplexité déroutante. En définitive, l'agenda de la réforme restera fortement lié aux contraintes budgétaires de l'Etat, à la volonté politique du gouvernement²¹ et/ou aux répercussions de la crise mondiale en termes de compression des opportunités d'emploi et des pressions du niveau de

¹⁹ Entretien avec Mr Abderrhman Hachimi, membre du Bureau Central de la FDI

²⁰ C'est là une façon de retrouver le refus des syndicats de toute augmentation des taux de cotisation du salarié comme principal levier du redressement provisoire de l'équilibre des caisses de retraite.

²¹ Si la question de la retraite a été mise en chantier par le gouvernement dit d'alternance de Mr A Youssoufi, c'est le gouvernement Jettou qui a lancé les Assises de la Retraite.

chômage sur le processus d'élargissement de la protection sociale. Des craintes sont même nourries à propos de l'enlèvement des différents régimes dans une situation de déséquilibre chronique et sans perspective de redressement.

2.5. La réforme paramétrique et l'objectif de viabilité des différents régimes

La pérennité et la viabilité financière des régimes de retraite constituent une question d'ordre public et un souci permanent pour les gouvernements actuels. Au Maroc et depuis 1997, les autorités se sont penchées sur l'analyse de la situation de la retraite au niveau national. Depuis cette date, les études actuarielles se sont succédées en faisant des diagnostics de l'état des régimes de retraite tout en proposant des réformes paramétriques susceptibles de tarder ou d'éviter les déficits des caisses de retraites. Ces études préconisaient trois types de scénarios :

- le maintien des quatre régimes de retraite tout en procédant au changement de leur paramètre ;
- création de deux pôles, un pôle public formé de la CMR et du RCAR et un pôle privé composé de la CNSS et de la CIMR;
- Création d'un régime unique intégrant l'ensemble des régimes existants.

Les principaux paramètres susceptibles de changement dans le premier scénario concernent : le taux de cotisation (patronale et salariale), l'âge de départ à la retraite, la durée de la période de référence pour le calcul de la pension, l'indexation...).

L'objectif de la réforme paramétrique est d'augmenter les recettes et/ou de réduire les dépenses du régime. L'augmentation des recettes passe par une hausse du niveau des taux de cotisations ou un changement de l'assiette soumise à cotisations. La réduction des prestations nécessite une modification du mode de calcul de la pension. La modification de l'âge de mise à la retraite agit aussi bien sur les prestations que sur les cotisations.

En d'autres termes l'objectif d'une réforme paramétrique est de parer aux problèmes de durabilité, de viabilité et donc d'équilibre du régime.

En revanche, toute modification des modalités du calcul de la pension impacte les prestations dans le sens de leur réduction. Quant à la modification de l'âge de la mise à la retraite, elle peut avoir des répercussions aussi bien sur les prestations que sur les cotisations. Par

conséquent les paramètres sont de deux sortes : des paramètres à sens ou à effet unique et des paramètres à double effet. Cette distinction permet une classification des paramètres en fonction du critère d'impact ou d'effet. Elle autorise également l'élaboration d'une typologie des paramètres de la retraite entre paramètres fondamentaux, paramètres transversaux....

La réforme paramétrique ne peut pas intervenir par à coup. Pour avoir un effet bénéfique, elle doit être appliquée selon un processus d'ajustement régulier et à défaut épisodique. L'ajustement doit être pensé pour amener les parties concernées à trouver un terrain d'entente et à se mettre d'accord sur l'intensité ou l'ampleur des changements à appliquer. Autrement dit, les parties concernées sont appelées à trouver un consensus par le biais d'accommodations successives afin d'apporter les concordances nécessaires aux paramètres à un moment donné, en fonction de l'évaluation actuarielle adoptée.

En effet, les parties concernées par une réforme des retraites dans un contexte donné, peuvent diverger ou carrément s'opposer sur la base et les hypothèses de l'évaluation actuarielle. La réforme paramétrique nécessite des actualisations périodiques c'est-à-dire une mise en œuvre progressive et réfléchie des ajustements des paramètres du régime.

Conclusion

A la lumière des enseignements des expériences étrangères en matière de réforme paramétrique, nous avons relevé un certain nombre de leçons :

- une réforme paramétrique est une réforme qui doit être bien préparée avec les partenaires pour faire mûrir un consensus apte à garantir les résultats escomptés à court et à moyen terme²² ;
- Les propositions de réforme paramétrique, parce que sources de risque politique et de conflits sociaux, peuvent attiser des réflexes de blocage si elles ne sont pas accompagnées d'un travail pédagogique intense d'explication ;
- toute réforme paramétrique nécessite des actualisations périodiques, c'est avant tout une mise en œuvre progressive des ajustements des paramètres des régimes en place qui constituent la condition première de la réussite de ce genre de réforme²³ ;

La réforme paramétrique est un palliatif nécessaire pour tout régime de répartition mais l'évolution du contexte démographique et socioéconomique montre aujourd'hui l'insuffisance de mesures paramétriques épisodiques et en tout cas leur caractère tronqué. Le report ou retard enregistrés dans l'introduction des ajustements est la source première du creusement de l'équilibre. Bien entendu, la réussite ou portée d'une mesure paramétrique reste tributaire de circonstances particulières. L'avenir du secteur de la retraite au Maroc passe par une révision d'ensemble, voire une refonte. Celle-ci est vitale car l'hétérogénéité des régimes au Maroc impose une nouvelle architecture pour garantir et élargir le droit à la retraite.

²² C'est le cas de la réforme en France qui a débuté en 1993 et elle a pris beaucoup de temps pour arriver à un consensus.

²³ En France, la réforme de 2003 a instauré des processus d'ajustement basés sur des actualisations périodiques (tous les quatre ans) de la situation des régimes.

Bibliographie

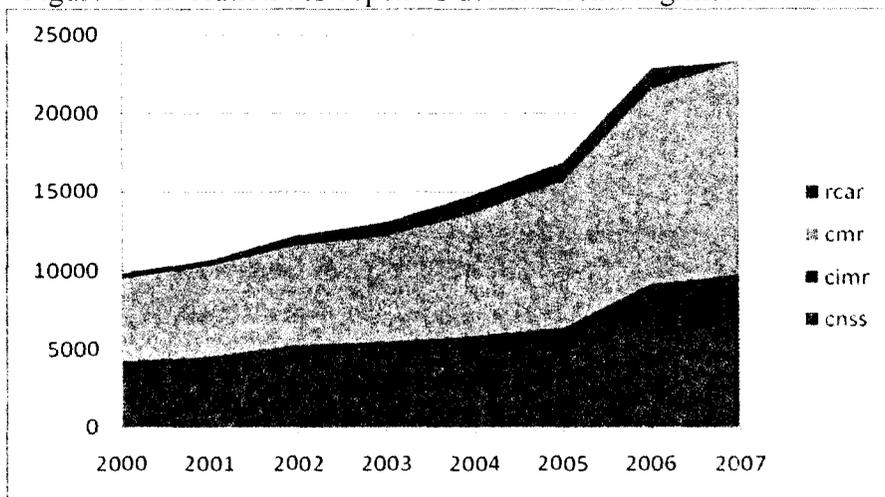
- AGIRC-ARCO « Paramètres pour l'exercice 2008 », www.vaubanhumanis.com.
- Artus P. (2000a), « Quelques résultats de base, préalables à la réflexion sur les retraites », Flash CDC-Marchés, n°2000-17.
- Blanchet D. : « Débat sur les retraites : quelques compléments », Revue française d'économie, vol. XII, n° 3, 1997.
- Blanchet D. et Villeneuve B. : « Que reste-t-il du débat répartition/capitalisation ? », Revue d'économie financière, n°40, 1997.
- Caussat L.: «Retraite et épargne: historique d'un débat dans la littérature américaine», revue d'économie financière, n°23, 1992.
- CGT Repère Revendicatif n°22, Droit à la retraite 2004.
- Chany O. & Monperrus-Veroni P. « Les paramètres de la réforme . Une comparaison France/Allemagne » Retraite & Société, Janvier2007, pp.73-113.
- Chauveau et Loufir : « Retraites et évolutions démographiques en France: la transition» revue de l'OFCE, n°74, octobre1993.
- Cohen Daniel « Pour un référendum sur les retraites » Le Monde 5 juin 2003.
- Conseil d'Orientation des Retraites (France) Vème Rapport, Novembre 2007.
- CREM & AL Les systèmes de Retraite au Maghreb, Une Première Analyse,mars 2008.
- Davanne O. et Pujol T (1997) : « Analyse économique de la retraite par répartition », revue française d'économie, volume XII hiver.
- Davis E.P : « Répartition, capitalisation et sécurité des régimes de retraite » Economie internationale n°72, 4e trimestre, 1997.
- De Lacroix David « L'âge optimal de la retraite », www.homepages.ucl.ac.be/2000.
- Demange et Laroque : « Retraite par répartition ou par capitalisation : une analyse de long terme », Revue économique, vol 51, juillet 2000.
- Dossiers Solidarité & Santé Perspectives de comportement en matière de retraite, n°3 juillet 2006.
- Dupont G., Hagneré C. et Touzé V. « Les modèles de microsimulation dynamique dans l'analyse des réformes des systèmes de retraites : une tentative de bilan » Economie et Prévision, n°160-161, 2003, p. 167-191.
- Jeger F. & Moreau Y. « Retraites un choix collectif de société », [www. Constructif fr](http://www.Constructif.fr), Nov 2002.
- Les assises nationales sur la réforme du secteur de la retraite, Rabat, 16-17 décembre 2003.
- Lenseigne F.: « Contraintes futures et avenir des régimes de retraite en France », Revue d'économie financière n°40, Mars 1997.
- Les régimes de retraite Européens, 3^{ème} éd. du Baromètre d'Aon Consulting ; [www. Aon. Fr](http://www.Aon.fr).
- Ministère des Finances de la Privatisation et du Tourisme (Maroc) Comité de suivi des Etudes Actuarielles « Scénarios de Réformes pour le système de Retraite Marocain », Déc. 2001, 179 pages.
- OCDE « Panorama de la société. Les Indicateurs sociaux de l'OCDE », 2005.
- OCDE « Les pensions dans les pays de l'OCDE. Panorama des Politiques publiques », 2007.222Pages.

- Questions de Retraite n°29-21 « La réforme du système de retraite Suédois : l'apparition d'un nouveau modèle de réformes ? »
- Villa P. « Une typologie des systèmes de retraite », Cepii. Doc de travail, n°200-02, 32pages.
- Zaki A. « L'avenir des régimes de retraite de la fonction publique », INSEA, Juillet 2008.
- Rapport de la CMR : « Plan stratégique 2004-2008 » Royaume du Maroc.
- Rapport de la CMR : Prospective « MAROC 2030 » « Changement démographique et ses répercussions à long terme sur les charges de protection sociale : cas des retraites » haut commissariat au plan (HCP), Maroc, octobre 2005.

Annexes :

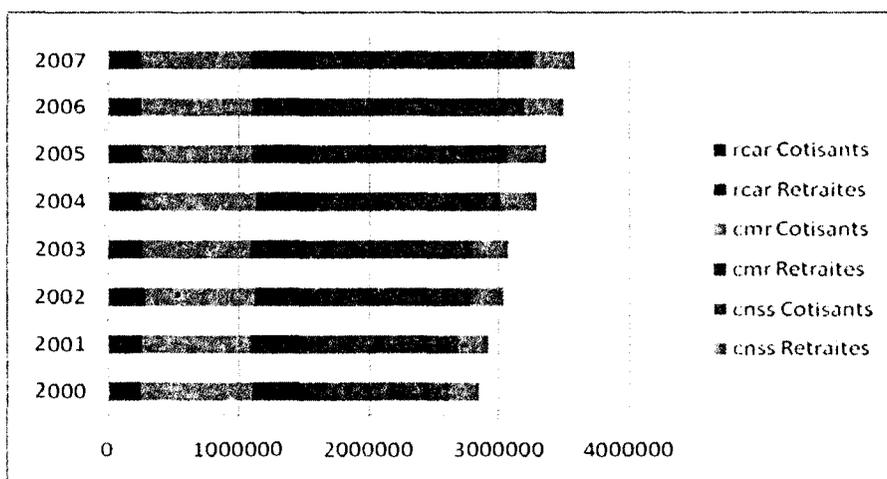
Annexe 1 : Graphiques des différents régimes de retraite

Figure 1 : Evolution des dépenses des différents régimes de retraite.



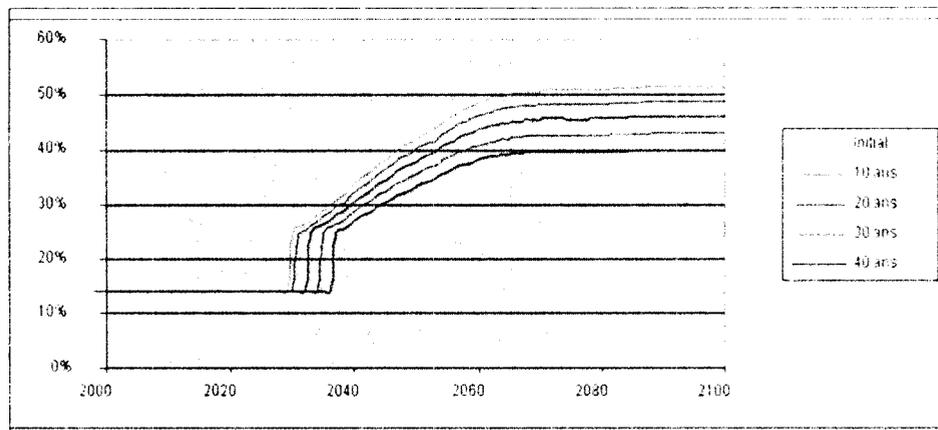
(Source : DAPS)

Figure 2: Evolution du nombre de cotisants et de retraités des différents régimes



(Source : DAPS)

Scénario 2 : Changement de l'assiette de pension



Source : Procès verbaux des assises nationales sur la réforme du secteur de la retraite (2003)

Scénario 3 : Augmentation de l'âge de départ à la retraite

		Augmentation de l'âge de la retraite de 5 ans	
		CMR	RCAR
Taux de cotisation d'équilibre	Avant	51,40%	46,80%
	Après	20,45%	2,37%
Date du premier déficit	Avant	2019	2028
	Après	2027	2036
Date d'épuisement des réserves	Avant	2030	2039
	Après	2040	2050
Taux de remplacement d'équilibre	Avant	56,00%	60,00%
	Après	0,71%	00,70%

Source : Procès verbaux des assises nationales sur la réforme du secteur de la retraite (2003)

Scenario 4 : Paquet de mesures sous forme de deux propositions :

La première englobe :i- révision de la pension en fonction du niveau d'inflation ;ii- changement de la valeur de la pension sur la base du salaire moyen ;iii- âge de la retraite à 65 ans ; iv- diminution du taux d'annuité à 1,75%i.

La seconde est identique à la première, sauf pour le taux d'annuité de 1,25%.

		Première proposition		Deuxième proposition	
		CMR	RCAR	CMR	RCAR
Taux de cotisation d'équilibre	Avant	51,40%	46,80%	51,40%	46,80%
	Après	28,90%	22,40%	20,80%	17,30%
Date du premier déficit	Avant	2019	2028	2019	2028
	Après	2041	2047	2055	2100
Date d'épuisement des réserves	Avant	2030	2039	2030	2039
	Après	2057	2076	2081	2100
Taux de remplacement d'équilibre	Avant	56,00%	60,00%	56,00%	60,00%
	Après	45,50%	45,50%	32,50%	32,50%

Source : Procès verbaux des assises nationales sur la réforme du secteur de la retraite (2003)

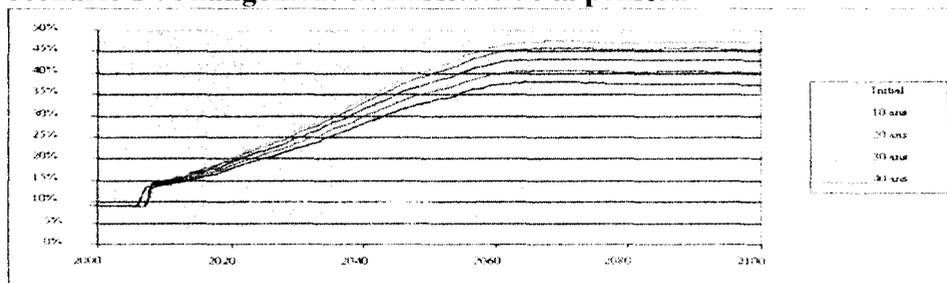
B- Secteur privé :

Scénario 1 : Réduction du taux d'annuité à 1,5%

		Réduction du taux d'annuité de 1,5%	
		CNSS	
Taux de cotisation d'équilibre	Avant	47,10%	
	Après	33,90%	
Date du premier déficit	Avant	1999	
	Après	1999	
Date d'épuisement des réserves	Avant	2008	
	Après	2009	
Taux de remplacement d'équilibre	Avant	46,20%	
	Après	33,00%	

Source : Procès verbaux des assises nationales sur la réforme du secteur de la retraite (2003)

Scénario 2 : Changement de l'assiette de la pension



Source : Procès verbaux des assises nationales sur la réforme du secteur de la retraite (2003)

Scénario 3 : Augmentation de l'âge de la retraite

		Augmentation de l'âge de la retraite de 5 ans	
		CNSS	
Taux de cotisation d'équilibre	Avant	47,10%	
	Après	41,30%	
Date du premier déficit	Avant	1999	
	Après	1999	
Date d'épuisement des réserves	Avant	2008	
	Après	2008	
Taux de remplacement d'équilibre	Avant	46,20%	
	Après	58,60%	

Source : Procès verbaux des assises nationales sur la réforme du secteur de la retraite (2003)

Scenario 4 : Ensemble de mesures sous forme de deux propositions :

La première englobe : i- l'indexation de la pension sur l'inflation ; ii- changement de la valeur de la pension sur la base du salaire moyen ; iii- âge de la retraite à 65 ans ; iv- diminution du taux d'annuité à 1,75%.

La seconde est identique à la première sauf pour le taux d'annuité de 1,25%.

		Première proposition	Deuxième proposition
		CNSS	CNSS
Taux de cotisation d'équilibre	Avant	47,10%	47,10%
	Après	23,10%	32,10%
Date du premier déficit	Avant	1999	1999
	Après	2014	1999
Date d'épuisement des réserves	Avant	2008	2008
	Après	2020	2009
Taux de remplacement d'équilibre	Avant	46,20%	46,20%
	Après		

Source : Procès verbaux des assises nationales sur la réforme du secteur de la retraite (2003)

LES DETERMINANTS DU TAUX DE CHANGE AU MAROC : UNE ETUDE EMPIRIQUE

*Idriss EL ABBASSI**
*Abdelhamid EL BOUHADI***
*Abdelkader ELKHIDER***
*El Mustapha KCHIRID***

Résumé :

Le taux de change est l'un des instruments les plus indéniables de la politique économique d'un pays ouvert sur l'extérieur. Il est considéré à la fois comme un moyen de régulation monétaire (une courroie de transmission « tampon ») et un outil par excellence de compétitivité extérieure. Le Maroc compte adopter, d'ici quelques années, un régime de change flottant. En effet, la question qui se pose aujourd'hui est de savoir quel type de flottement dont il s'agira. Est-ce que le Maroc est prêt à adopter un tel régime, si bien entendu nous devons prendre en ligne de compte les facteurs économiques, techniques et institutionnels. A la lumière de cette considération, ce papier traitera de l'impact de la politique de change sur l'économie réelle au Maroc au travers d'un modèle empirique composite appelé « modèle de taux de change comportemental d'équilibre » (*Behavioural Equilibrium Exchange Rate*) développé par Clark et MacDonald (1997)¹. Notre étude traite les déterminants du régime de change adopté par le Maroc et sa capacité à résister aux chocs de mésalignements. Ayant utilisée la méthode de cointégration, le modèle à correction d'erreur et une analyse des chocs par la méthode de la décomposition de la variance, nos résultats confirment que la dynamique du taux de change au Maroc est déterminée par des variables telles que les termes de l'échange, les réserves de change, les créances à l'étranger et la dette extérieure. De même, en termes de fluctuations à court terme du taux de change et d'analyse des chocs, la dynamique de l'offre et de la demande du dirham semble déterminante.

* Enseignant chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques Economique et Sociales – Université Mohammed V Agdal - Rabat

** Enseignants chercheurs à la Faculté des Sciences Juridiques Economique et Sociales - Université Cadi Ayyad - Marrakech

¹ Pour plus de détails, voir :

- Clark, P. et Macdonald, R. (1997). « *Exchange Rates and Economic Fundamentals: A Methodological Comparison of BEERs and FEERs* ». *IMF Working Paper*.
- Clark, P. et Macdonald, R. (2000). « *Filtering the BEEER: A Permanent and Transitory Decomposition* ». *IMF Working Paper*, N° 144.

Mots-clés : Politique de change ; régime de change ; efficacité ; chocs de mésalignements ; cointégration ; stabilité ; dirham marocain.

محددات سعر الصرف بالمغرب : دراسة تجريبية

ملخص :

يعتبر سعر الصرف احدى الأدوات الأكدية التي لا جدال فيها فيما يتعلق بالسياسة الاقتصادية لبلد منفتح على الخارج. هذه الأداة هي في نفس الوقت، وسيلة لتضبط المالي و آلية يامتياز للقدرة التنافسية الخارجية للدولة. يزعم المغرب خلال السنتين أو الثلاث سنوات القادمة اعتماد نظام صرف عائم، و بالفعل السؤال الذي يطرح اليوم هو معرفة نمط النموذج المقصود، وهل المغرب مستعد لتبني ذلك النظام شرط أن نأخذ بعين الاعتبار العوامل الاقتصادية و التقنية و المؤسساتية. يعالج هذا المقال، على ضوء هذا الاعتبار، وقع سياسة الصرف على الإقتصاد الفعلي بالمغرب، من خلال النموذج التجريبي المركب الذي يسمى "نموذج سعر الصرف السلوكي للتوازن" و هو النموذج الذي طوره كلارك و ماك دونالد(1967). تتطرق دراستنا إلى محددات نظام الصرف المتبع بالمغرب و مدى قدرته على مقاومة صدمات تغير المساعرة النقدية. و بما أننا استعملنا منهج الإدماج التشاركي و نموذج تصحيح الخطأ و تحليل الصدمات بطريقة تفكيك مربع المحيد النموذجي و النتائج المستخلصة تؤكد أن دينامية سعر الصرف بالمغرب تحدد بالمتغيرات كالتبادل التجاري و احتياطي النقد الأجنبي و حقوق الدائنية و المديونية الخارجية، كما أن تقلبات معدل الصرف و تحليل الصدمات و دينامية العرض و الطلب فيما يتعلق بالدرهم تبدو حاسمة على المدى القصير

الكلمات الأساسية : سياسة الصرف - نظام الصرف - الفعالية - صدمات تقلب المساعرة النقدية - الإدماج التشاركي - الاستقرار - الدرهم المغربي.

1. Introduction

Le processus, non achevé, de libéralisation financière au Maroc a touché aussi bien le comportement des acteurs que les techniques mises à leur disposition au cours de leur intervention ainsi que les marchés de capitaux².

Sur le plan de la finance internationale, ce processus de réforme a induit des évolutions positives quant au fonctionnement du marché de change, qui a vu le jour en 1996. L'objectif des autorités monétaires marocaines est d'améliorer l'efficacité de leur politique de change dans un double objectif bien sûr : améliorer la compétitivité de l'économie nationale et surtout de rendre stable la monnaie nationale et réduire les fluctuations et de *facto* le risque de change.

Cette politique de prudence, dans le cadre, bien entendu, de régime de change fixe, n'a pas pu escompter tous les objectifs espérés.

Le souci majeur des autorités monétaires marocaines reste *a fortiori* d'éviter une dévaluation du dirham, dans une atmosphère d'ouverture économique tout en maintenant sa position concurrentielle, d'au moins sur les marchés traditionnels.

A l'opposé de la Tunisie, qui a opté, dès 1986, pour un régime basé sur le flottement géré et de l'Égypte qui a opté, depuis 2000 pour un régime de flottement généralisé ou pur ou encore accentué, le Maroc a maintenu le choix, historique et traditionnel d'un ancrage à un panier dominé par deux devises clés que sont l'euro et le dollar³.

Le mérite de cet ancrage à un « panier de devises restreint » sur les marchés de change internationaux est de conforter la politique de lutte contre l'inflation et d'éviter l'inflation importée qui peut être adossée aux deux régimes extrêmes (le flottement pur et l'ancrage à une seule devise-clé).

Le Maroc, depuis l'instauration de l'euro, a bénéficié d'un avantage substantiel dû à l'amélioration de la valeur de l'euro face au dollar, dans la mesure où le fardeau de la dette extérieure s'est nettement atténué. La dette est libellée et payable en dollar. De même, les importations du pétrole exprimées en dollar donnent un léger avantage au profit du Maroc, vu que la valeur de l'euro s'est amplement appréciée face au dollar et vu aussi que les

² En se référant aux huit nouvelles mesures prônées par les autorités monétaires marocaines concernant la position de change, nous constatons un assouplissement important et une libéralisation accentuée.

³ Les pondérations des devises retenues ont été dévoilées au public dans les rapports de Bank Al-Maghrib à partir de 2006. L'Euro a pour pondération 0.8 et le dollar 0.2.

recettes des exportations marocaines, les transferts des marocains résidents à l'étranger (MRE), les recettes touristiques sont très majoritairement en provenance de la zone euro.

En revanche, n'est-il pas dangereux, surtout dans un cadre de croissance et c'est là le paradoxe majeur, que ce type de régime basé sur l'ancrage à un panier n'aboutit pas enfin de compte à une surévaluation de la monnaie nationale accompagnée d'un renchérissement inflationniste ? Dans ce type de situations, le Maroc est amené à dévaluer surtout lorsque la valeur de l'euro baisse face au dollar.

Notre objectif dans cet article est d'étudier les liens de stabilité qui peuvent exister entre le taux de change et quelques autres variables réelles et financières, à savoir l'inflation, les termes de l'échange, les réserves de change, les créances sur l'étranger, le taux d'escompte, etc.

L'objectif final est de juger de l'efficacité de la politique de change au Maroc en se basant sur une étude allant de 1975 : I jusqu'en 2006 : III. Notre travail se place dans une perspective purement économétrique. Les données sont trimestrielles, elles sont issues de la base de données des Statistiques Financières Internationales (IFS), du Fonds Monétaire Internationale (FMI) et des rapports de Bank Al-Maghrib.

Notre article s'articule autour des points suivants : nous commençons d'abord par un aperçu sur l'évolution de la politique de change au Maroc depuis le début des années 1970, puis une présentation sommaire récente de l'économie marocaine en s'attachant à définir ses nouveaux contours à l'instar bien entendu de son ouverture (une dizaine de signatures de zones de libre-échange), puis nous présenterons une esquisse sur les fondements théoriques du taux de change comportemental ; nous effectuerons par la suite une étude préalable sur les données en utilisant des tests DF, ADF et PP, d'enchaîner par un quatrième point relatif à l'étude de la stabilité de taux de change avant de finir par la conclusion qui présentera en filigrane les principaux résultats obtenus de notre travail.

2. Evolution de la politique de change au Maroc depuis le début des années 1970

Le taux de change joue un rôle primordial dans le développement économique d'un pays. Comme le souligne Guillaumont J. S., « *ils conditionnent la façon dont s'équilibrent les comptes externes (...) comme ils conditionnent les possibilités de développement* »⁴.

En effet, les pays en développement (le Maroc en fait partie) ont été amené à recourir à la politique de taux de change ajustable en tant que l'un des instruments de la politique de redressement de leurs économies et ce depuis les années 1980. Auparavant, la politique du taux de change d'un bon nombre de pays en développement était moins flexible et moins favorable au développement du commerce (surévaluation des monnaies africaines de 75% entre 1974-1984, alors qu'il y a eu, parallèlement, une dépréciation des monnaies asiatiques de 26%)⁵.

Depuis le début des années 1980, le Maroc a opté pour une politique active de change dont le but est de remédier aux déséquilibres externes. Cette politique va aboutir en fin de compte à une convertibilité partielle du dirham (1993), à la création d'un marché de change ouvert aux banques (1996), à une libéralisation progressive (depuis 1983) et accélérée (depuis 2005). Mais avant cette époque, le Maroc a poursuivi une politique de change qui va de la stabilité à la dépréciation dans un premier temps, puis du contrôle à la libéralisation progressive dans un deuxième temps.

2.1. La politique de change au Maroc : de la stabilité à la dépréciation du dirham

Avant les années 1980, deux systèmes de change différents ont marqué la pratique effective de taux de change au Maroc. Le premier est basé sur deux méthodes de cotation : référence à une monnaie d'intervention qui est le franc français puis à un panier de devises. Le second est basé quant à lui sur des dévaluations à répétition.

Concernant le premier régime, Bank Al-Maghrib y définit une méthode de cotation où : d'abord, le dirham est rattaché à une monnaie-clé (le FF) (période d'avant mai 1973) ; ensuite, le dirham est rattaché à un panier de devises reflétant le mieux la structure des échanges extérieurs du Maroc (période d'après mai 1973). Ce changement était nécessaire et urgent. En

⁴ Guillaumont, J. S. (1987). « *L'importance du taux de change dans le Tiers-monde* ». *Economica*.

⁵ Banque Mondiale (1976), *Rapport de la banque mondiale sur le développement*.

effet, il s'agissait, comme le soulignait Aqllal, « *de stabiliser les variations correspondantes du dirham, donc de le soustraire aux vagues perturbations que subissait le FF auquel il était rattaché* »⁶. En effet, le dirham est rattaché à chacune des monnaies prises dans le panier sur la base d'un coefficient de pondération qui lui correspond.

Tab.1 : Les pondérations de rattachement du DII dans les paniers de 1973 et 1980.

Monnaies	FF	\$ US	PIAS	LI	€	DM	FS	FB	FII
1973	38%	15%	15%	8%	8%	7%	4%	3%	2%
1980	25%	32%	15%	5%	8%	7%	2%	4%	2%

Source : Bank Al-Maghrib.

2.1.1. L'évolution du taux de change : de la stabilité à la dévaluation à répétitions

Lorsque intervient le flottement des monnaies au 1973, le Maroc a rompu la parité fixe du dirham avec les monnaies étrangères y compris le FF. Depuis lors la banque centrale qui centralise les réserves de change procède quotidiennement à la cotation des monnaies étrangères (illustrée par le taux de change nominal) qui a permis de maintenir une stabilité relative du dirham. Cependant, cette relative stabilité a été vite contrariée par la surévaluation du taux de change effectif réel du dirham face, en premier lieu, à des monnaies fortes, surtout à partir de 1974. En effet, la surévaluation du taux de change pendant la période des années 1970 a affecté négativement la compétitivité de l'économie marocaine. La phase 1975-1977 est considérée comme une phase d'apparition et d'accélération de déficit des paiements courants. Il en découle que l'objectif du système de cotation n'a pas été compatible avec l'objectif souhaité de promouvoir les exportations. C'est la raison pour laquelle le Maroc a adopté au cours des années 1980 une nouvelle politique de change.

2.1.2. La politique de change des années 80 ou l'adoption de taux de change glissant avec des dévaluations répétitives

La dévaluation de 16,4% que le Maroc a mise en œuvre entre 1983 et 1985 s'inscrit dans une approche globale visant à résorber les déséquilibres à court terme et à restructurer l'économie marocaine dans son ensemble à moyen et long termes. D'autres dévaluations, au courant des années 1980 et

⁶ Aqllal, A. (1988). « La balance des paiements marocaine ». Imprimerie Fédala, 1988.

au début des années 1990, ont été appliquées. On peut citer celle de 1990 dans laquelle le dirham a été dévalué de 9,3 %. On en argue alors que la flexibilité du taux de change vise à améliorer la compétitivité du secteur ouvert sur l'étranger (dans le cadre de la politique de promotion des exportations) comme elle s'assigne pour objectif d'atteindre une « *structure viable de la balance des paiements* ». Ceci dit, une libéralisation des changes est nécessaire pour améliorer la situation concurrentielle du Maroc.

Il faut remarquer que cette politique de dévaluation à répétitions n'a pas eu vraiment les effets positifs attendus. Le résultat escompté n'était pas à la hauteur du moyen utilisé. En effet, la hausse des prix à l'importation des matières premières (de 1979 jusqu'au moins 1986) entrant dans la consommation intermédiaire des produits exportés a pénalisé les exportateurs marocains. En d'autres termes, l'exportateur ne peut récupérer la baisse du taux de change due à la dévaluation sur le prix des exportations en situation d'inflation accélérée qui touche en particulier les inputs de production. Ceci a pour conséquence une diminution de gain de compétitivité. Il n'y a donc pas de correspondance entre taux théorique de dévaluation et le gain de compétitivité attendu.

De même, la possibilité d'effet pervers peut apparaître : la dévaluation peut, dans le cas d'inflation, engendrer des effets de prix et de revenu contraires.

2.2. La réglementation des changes : du contrôle à la libéralisation progressive

Selon Guillaumont P. et Guillaumont S.⁷, le contrôle des changes dans les pays en développement s'établit pour deux principes essentiels : le premier est doctrinal s'inscrivant dans une politique volontariste de développement autocentré axé sur l'import substitution. Le second est contingent à tendance conjoncturelle, induit par le manque de devises qui résulte lui-même de la dévaluation de la monnaie.

Le Maroc s'inspire largement de ces deux principes. En effet, il a dû recourir au contrôle des changes au lendemain de son indépendance pour faire face à

⁷ Pour plus de détails sur le sujet du contrôle des changes, voir :

- Guillaumont P. et Guillaumont S. (1988), « *Stratégies de développement comparées zone franc et hors zone franc* », Economica.
- Guillaumont P. et Guillaumont S. (1994), « *Ajustement et développement. L'expérience des pays ACP* », Economica.

la fuite des capitaux concomitante au départ des étrangers (estimé à 300 millions anciens francs français entre 56 et 59)⁸.

Selon Abouch⁹, trois périodes caractérisent l'évolution du contrôle des changes au Maroc : la période 59-66 qui se caractérise par des mesures draconiennes en vue d'enrayer la sortie des capitaux ; la période 67-80 qui se caractérise par une pseudo-pose dans la politique active de change entamée auparavant¹⁰ ; la période des années 1980 qui se caractérise à la fois par une libéralisation progressive et une prudence accentuée de la politique de change. Suite à l'adoption de PAS, cette période avait pour objectif principal une meilleure libéralisation afin d'assainir la situation financière interne et externe du Maroc et d'asseoir une politique de prix concurrentielle.

2.3. La politique de change récente au Maroc : encore plus de réformes et de libéralisation

A partir de la seconde moitié des années 2000, le Maroc a entrepris un certain nombre de réformes touchant le fonctionnement du marché de change et la gestion des risques de change. Ainsi, dans le cadre prévoyant la prémunition contre le risque, la circulaire¹¹ du 03/08/2005 relative aux opérations d'options de change et ayant pour objet de préciser, dans son Article 1, que seuls les intermédiaires agréés peuvent traiter des options de change au profit des opérateurs économiques résidents pour la couverture de leurs opérations commerciales ou de financement extérieur. Les options de change autorisées sont des options standard de type européen dites « vanille », dont l'échéance maximale ne peut dépasser un an. Les devises couvertes sont l'Euro et le Dollar américain. De même, les intermédiaires agréés peuvent acheter ou vendre, entre eux, des options devises contre devises ou devises contre dirhams, exclusivement en vue de couvrir les risques afférents à la vente d'options de change sur le marché marocain. Quand il s'agit des options devises contre devises, les intermédiaires agréés peuvent, le cas échéant, recourir au marché international.

⁸ Voir, en plus de détails, Bellal, A. (1984). « L'investissement au Maroc : 1912-1964 ». Edition Maghrebine.

⁹ Voir, en plus de détails, Abouch, M. (1992). « La libéralisation financière et le développement économique au Maroc ». Thèse d'Etat, Université de Poitiers.

¹⁰ Cette période est transitoire, dans laquelle il n'y avait pas vraiment de changements profonds de politique de change au Maroc.

¹¹ Voir, en plus de détails, Bank Al-Maghrib (2005). LC, n°3/DMC/2005.

Dans le même ordre d'idées, en 2007, sur le plan de la négociation de change manuel¹², une mesure libératoire est introduite. Elle précise que les intermédiaires agréés, les bureaux de change et les sociétés d'intermédiation en matière de transfert de fonds négocient librement les opérations d'achat et de vente des moyens de paiement en devises avec la clientèle dans la limite des cours extrêmes appliqués par Bank Al-Maghrib à la clientèle avec plus ou moins 5% respectivement à la vente et à l'achat.

Enfin, l'entrée en vigueur au mois d'août 2007, de huit nouvelles mesures¹³ de libéralisation des changes a introduit une grande souplesse dans la disposition des moyens internationaux de change. Cette importante libéralisation, jamais effectuée par les autorités monétaires marocaines dans ce domaine, touche les éléments suivants : le change direct, les exportations, les importations, les investissements en portefeuille, etc.

Parmi ces mesures, nous citons l'élargissement de l'assiette des comptes en devises et en dirhams convertibles. La part des recettes des exportations conservée dans ces comptes est passée de 20% à 50%. Nous citons aussi l'élargissement des délais de paiement, dans le cadre des crédits acheteurs ou commerciaux, qui peuvent aller jusqu'à 8 ans. La durée de couverture du risque de change sera elle aussi prolongée, passant d'une année à 5 ans. De même, désormais, les importateurs pourront régler par anticipation jusqu'à 40% de la valeur des marchandises importées et jusqu'à 20% de celle des services. Par ailleurs, désormais, les investisseurs nationaux (les institutionnels, les établissements de crédit, les compagnies d'assurance et les grandes entreprises) peuvent placer leurs liquidités en devises à l'étranger sur une durée allant jusqu'à 5 ans et pour un montant allant jusqu'à 30 millions DH par an, pour les entreprises et jusqu'à 10% de leurs portefeuilles pour les OPCVM et les établissements de crédit.

Actuellement, les autorités monétaires marocaines se préparent à une transition éventuelle à un régime de change basé sur un flottement géré ou administré qui permettra à la BAM de mieux gérer ses interventions et de mieux s'adapter aux changements de l'environnement international¹⁴. Le régime de change actuel, basé sur le rattachement du Dirham à un panier composé à 80% de l'Euro, conjugué à un niveau d'inflation assez faible, ont

¹² Voir, en plus de détails, l'Article 3 de la circulaire de Bank Al-Maghrib n°31/DOMC/2007 du 01/03/2007.

¹³ Bank Al-Maghrib, L.C. n°134/DOMC/07 du 8 août 2007.

¹⁴ Dans ce cas, le taux de change sera flottant, les interventions de la BAM seront ponctuelles, coordonnées et informatrices des marchés sur la parité considérée comme souhaitable.

permis au Maroc, en période de crise, une stabilité financière et macroéconomique indéniable. Mais, avant de se diriger vers plus de flexibilité, il est fortement recommandable de continuer, graduellement, à libéraliser le compte capital.

3. Brève présentation sur l'économie marocaine

Au niveau international, l'intégration économique du Maroc s'approfondit. Le pays a accompli des progrès importants en matière de libéralisation des échanges en signant plusieurs accords de libre-échange, celui en particulier avec les États-Unis et celui à venir avec l'UE. Il en est ainsi de l'adoption des Accords de l'OMC, de la ratification de la Convention des Nations Unies contre la corruption, etc. Les réformes sectorielles et les investissements publics en termes d'infrastructures pour préparer l'économie marocaine à plus d'ouverture sont d'ores et déjà bien engagés.

De même, les investissements directs étrangers (IDE) ont été durant plusieurs années d'un appui significatif à la croissance de l'économie marocaine. De 0.6% en moyenne du PIB durant la période 1980-1989 et de 1.4% durant la période 1990-1995 et de 2.8% durant la période 1996-2000, il est passé à plus de 5% durant la période 2001-2007. Cette augmentation est liée principalement aux opérations de privatisation. Par ailleurs, les IDE se sont élevés, en 2008, à 314 milliards de DH contre 297.8 milliards un an auparavant. Le montant global des investissements étrangers au cours de la période 2002-2008 s'élève à une moyenne annuelle de 25.5 milliards de DH dont 22.3 milliards d'IDE.

Au niveau de ses comptes extérieurs, la balance des transactions courantes du Maroc a enregistré, depuis six années (2002-2007), un excédent. Les années 2008 et 2009 ont connu un déficit dû en particulier aux effets de la crise mondiale et à l'accélération des importations en denrées alimentaires et en biens d'équipement. En dépit de la crise financière et de la dégradation de la situation économique des pays partenaires, en particulier celle de la zone Euro, la situation économique et commerciale du Maroc est légèrement touchée. Le PIB réel a augmenté de 5.6% en 2008 malgré un tassement des exportations. Ceci est dû à une bonne année agricole. La croissance prévue du PIB réel pour l'année 2009 s'est fixée à 5.3%. Au niveau de la balance des transactions courantes, l'année 2009 est restée déficitaire. Elle a enregistré un chiffre de - 32.95 milliards de DH. Ce qui représente - 4.5% du PIB. Le taux de couverture des importations par les exportations est resté faible ; il est seulement de 42.3%.

Sur le plan budgétaire, l'assainissement des finances publiques qui a eu lieu lors des années précédentes, a créé l'espace budgétaire nécessaire à l'adoption des politiques anticycliques visant à stimuler la croissance et à soutenir les investissements des entreprises publiques. Dans ce sens, la loi de Finances 2010 prévoit un déficit de 4,5% du PIB (excluant les recettes des privatisations), ce qui fournit à l'économie un appui significatif. De plus, la pression fiscale sera réduite à la suite de la mise en application de la deuxième phase de la réforme de l'IGR. Une diminution des recettes de l'IS est également prévisible.

Globalement, la situation du secteur financier marocain, en particulier bancaire, s'est donc nettement améliorée. Les autorités ont appliqué plusieurs recommandations formulées à l'issue de l'évaluation de la stabilité du secteur financier réalisée en 2003. Des plans de sauvetage de banques publiques et semi-publiques ont été bien engagés. En particulier, la restructuration de deux banques publiques (CNCA et CIH) en difficulté était certainement une réussite. Les créances en souffrance ont accusé une baisse importante dans l'ensemble, passant de 15,7% en 2005 à 5,5% en juin 2009.

La situation macroéconomique du Maroc devient de plus en plus affermie. Le marché national est dopé d'une demande réelle et potentielle importante. Celle-ci est liée à l'immobilier, au tourisme de masse qui prend place depuis deux ou trois ans, à l'amélioration de l'investissement privé (offshoring entre autres).

La croissance réelle a atteint plus de 8% en 2006, contre 1,7 % en 2005, sous l'effet d'une très bonne récolte et du dynamisme persistant des secteurs du bâtiment et du tourisme.

Par ailleurs, suite à l'abrogation de l'ATV¹⁵, cette croissance est tirée vers le haut par le redressement de l'industrie textile après un léger fléchissement en 2005. Ce redressement, conjugué au niveau élevé des recettes touristiques et des transferts de fonds des Marocains résidant à l'étranger (MRE), compensera la hausse de la facture énergétique. Les réserves extérieures demeurent élevées (18,4 milliards de dollars pour fin juillet 2006) et dépassent le stock total de la dette extérieure.

L'analyse standard en termes de viabilité et de soutenabilité de la dette indique que les vulnérabilités extérieures sont minimales.

¹⁵ L'Accord sur les textiles et les vêtements (ATV), ainsi que toutes les restrictions qui en relèvent, ont été abrogés le 1^{er} janvier 2005.

La politique monétaire a bien géré l'excédent de liquidités, et les pressions sur les prix demeurent modérées. Malgré la reprise récente de la demande intérieure, des marges de manœuvre importantes subsistent. La hausse des prix à la consommation reste modérée sur les deux dernières années : 1,00 % en 2006 et 2,8% en 2007 en raison de la hausse des prix de l'énergie.

Les nouveaux statuts de Bank Al-Maghrib (BAM), promulgués au début de l'année 2006, ont consacré son indépendance dans la conduite de la politique monétaire et érigé la stabilité des prix en mission fondamentale de la banque centrale. Dans ce contexte, BAM a continué de renforcer le cadre opérationnel de la politique monétaire.

Un différentiel d'inflation favorable avec l'Union Européenne a empêché une appréciation effective réelle du dirham malgré le niveau élevé de l'euro par rapport au dollar. Cependant, lorsque l'Euro se déprécie, les exportations marocaines souffriront du manque de compétitivité face à des concurrents dont la monnaie est assez faible, comme la Chine et les pays asiatiques. Dans ce cas, ce seront les importations qui fleurissent.

4. Etude empirique

Nous commencerons notre étude empirique par la formulation du modèle à tester, ses avantages et ses inconvénients. Un second point traitera le choix des différentes variables et l'analyse de leurs propriétés statistiques. Un troisième point spécifiera le modèle VAR à retenir dans le cadre de notre modélisation. Un quatrième point aborde le test de cointégration et présente ses résultats puis implémente l'estimation d'un VECM. Un dernier point est consacré à l'analyse de la décomposition de la variance et des fonctions de réponse aux chocs.

4.1. Formulation du modèle à tester

Nous suivons la méthode développée par Clark et MacDonald (1997) qui propose un modèle composite dit « *le modèle de taux de change comportemental d'équilibre* », BEER (*Behavioural Equilibrium Exchange Rate*). Ce modèle a pour objet d'expliquer empiriquement l'évolution de long terme de taux de change d'équilibre. Il ne s'attache point à en trouver les soubassements théoriques. Son explication reste en effet pratique et exploratoire. C'est pour cette raison, nous constatons qu'il est intéressant de l'appliquer aux cas des pays en développement tel le Maroc. L'approche consiste à retenir un ensemble de variables fondamentales (de l'économie réelle) et financières pouvant influencer le taux de change de long terme

influençant la compétitivité du Maroc. A travers ce modèle nous cherchons les relations de cointégration entre le taux de change et ces variables :

$$tcer_t = Af_t \quad (1)$$

Où f désigne le vecteur des fondamentaux de long terme. L'équation de court terme est estimée à l'aide d'un modèle à correction d'erreur (VECM). Par ailleurs, en suivant l'intuition de Clark et MacDonald, l'écart entre le taux de change et sa valeur estimée de long terme, selon la relation de cointégration, nous permet d'évaluer le mésalignement du taux courant¹⁶.

Le modèle à estimer est issu de l'équation autorégressive à retards échelonnés suivante :

$$\begin{aligned} \Delta TCindex_t &= \sum_{i=1}^n A \Delta TCindex_{t-i} + \sum_{j=1}^k B \Delta f_{t-j} \\ &\quad + \mu EC_{t-1} + \varepsilon_t \\ \Delta TCindex_t &= \sum_{i=1}^n a_i \Delta TCindex_{t-i} + \sum_{j=1}^k \begin{bmatrix} b_{1j} \\ b_{2j} \\ M \\ b_{nj} \end{bmatrix} \Delta f_{t-j} \\ &\quad + \mu EC_{t-1} + \varepsilon_t \end{aligned} \quad (2)$$

L'équation en logarithme népérien, après avoir été développée, nous donne la chose suivante :

$$\begin{aligned} \Delta TCindex_t &= a_0 + \sum_{i=1}^n a_i \Delta TCindex_{t-i} \\ &\quad + \sum_{j=1}^k \begin{bmatrix} b_{1j} \Delta LPOSIext_{t-j} + b_{2j} \Delta LIPCindex_{t-j} \\ + b_{3j} \Delta LCREAetran_{t-j} + b_{4j} \Delta LRESEchange_{t-j} \\ + b_{5j} \Delta LM2_{t-j} + b_{6j} \Delta LDETTEext_{t-j} \\ + b_{7j} \Delta LTAUXesc_{t-j} \end{bmatrix} \\ &\quad + \mu EC_{t-1} + \varepsilon_t \end{aligned} \quad (3)$$

¹⁶ Voir, en plus détails, Bouveret, A. et Sterdyniak, H. (2005) « Les modèles de taux de change : équilibre de long terme, dynamique et hystérèse ». *Revue de l'OFCE*, n° 93, Avril, 2005, p : 252.

Avec μEC_{t-1} représentant le terme d'erreur qui est l'écart de compétitivité.

A partir de ce modèle, un second modèle, réduit, a été spécifié. Il tient compte des variables exogènes les plus liées au taux de change réel, à savoir :

$$\Delta TCindex_t = a_0 + \sum_{i=1}^n a_i \Delta TCindex_{t-i} + \sum_{j=1}^k \left[b_{1j} \Delta LPOSInt_{t-j} + b_{2j} \Delta LCREAtran_{t-j} + b_{3j} \Delta LRESEchange_{t-j} \right] - \mu EC_{t-1} + \varepsilon_t \quad (4)$$

4.2. Choix des différentes variables et analyse des propriétés statistiques des données

Les séries utilisées dans cette étude sont trimestrielles. Les sources principales de nos données sont « les Statistiques Financières Internationales du FMI » et les rapports annuels de « Bank Al-Maghrib ». Cette étude couvre une période allant de 1975 : I jusqu'en 2006 : III.

Toutes les séries d'origine ont été transformées en logarithme naturel (sauf pour le cas du taux d'escompte). Cette opération est nécessaire parce qu'il est généralement admis qu'il existe une grande différence entre les estimations obtenues à partir des modèles avec des séries en niveau et des modèles ayant des séries en logarithmes. Elle permet aussi de vérifier les caractéristiques des élasticités partielles à court terme et à long terme du modèle, sous l'hypothèse d'une fonction du taux de change exponentielle des variables financières et des variables réelles.

Il s'agit à ce stade d'analyse de résoudre un problème important de l'analyse des déterminants du taux de change se rapportant au choix à opérer entre les différentes variables financières et réelles explicatives du taux de change pour le cas du Maroc et d'en étudier les propriétés statistiques de leurs séries.

4.2.1. Choix des variables

Pour l'estimation des déterminants du taux de change pour le cas du Maroc, nous avons deux groupes de variables : les variables financières et les variables réelles.

Le choix de ces variables est justifié par deux considérations importantes : d'une part, les variables retenues doivent être logiquement en correspondance avec le type de régime de change en vigueur au Maroc. Le choix de taux de couverture est dicté par le souci de compétitivité. Les réserves de change sont considérées comme une variable majeure de stabilité de taux de change et du niveau des prix nationaux. Les monnaies fortes sont généralement très demandées et couvertes par des réserves substantielles ainsi que par une vigueur économique d'ensemble, alors que les monnaies faibles ne présentent pas les mêmes avantages. Sur ce point, le Maroc a fait un effort non négligeable. La dette extérieure nous renseigne sur le stock réel des réserves de change. L'indice des prix à la consommation et M2 sont des indicateurs qui montrent l'adéquation et la crédibilité d'une politique de change. Les créances sur l'étranger ont un rôle à jouer dans la valorisation de stock des réserves ; c'est un indicateur qui conforte la recherche d'une stabilité monétaire. En ce qui concerne le taux d'escompte, le choix de cet indicateur est dicté par l'indisponibilité d'une autre variable financière comme le taux d'intérêt ou le taux sur les dépôts à terme. Nous l'avons choisi aussi pour des raisons liées à une politique de refinancement très cadrée et ce pendant plusieurs années. Ce taux de refinancement des banques commerciales auprès des banques centrales est très déterminant dans la politique monétaire d'ensemble.

Dans le cadre des études empiriques dans la littérature sur les déterminants de taux de change dans les PED, les variables retenues sont contingentes. Dans leur modèle *ah doc*, Clark et MacDonald (1997) ont proposé un modèle empirique et inductif. Leur approche consiste à retenir les variables sensées influencer objectivement « *le taux de change réel de long terme [comme] les termes de l'échange, la productivité du travail, le prix du pétrole, le stock d'actifs étrangers nets, le taux de chômage...* »¹⁷.

4.2.2. Description des données

Deux types de variables vont être utilisées dans le cadre de ce travail : des variables financières telles le taux de change, le taux d'escompte bancaire (pratiqué par la BAM) et les variables réelles telles que les termes de l'échange (le taux de couverture des importations par les exportations), les dettes envers l'étranger, le total des réserves de change, l'indice des prix à la consommation, M2 et les créances sur l'étranger.

¹⁷ Voir, en plus de détails, Bouveret, A. et Sterdyniak, H. (2005), op cit. p. 251.

Les séries utilisées dans le cadre de cette étude consistent en des variations trimestrielles. Les sources principales de nos données sont " *les Statistiques Financières Internationales du F.M.I.* " et les différents rapports de " *Bank Al-Maghrib* ". Cette étude couvre une période d'étude allant de 1975 : I jusqu'au 2006 : III.

Toutes les séries originales sont transformées en logarithmes naturels (sauf pour le taux d'escompte) pour vérifier les caractéristiques des élasticités partielles à court terme et à long terme de l'équation de taux de change au Maroc.

Ainsi, les symboles des différentes données utilisées dans le cadre de cette étude sont les suivantes :

- LTCindex désigne le logarithme de l'indice du taux de change ;
- LPOSext est le logarithme de la position extérieure mesurée par le logarithme du taux de couverture des importations par les exportations ;
- LIPCindex est le logarithme de l'indice du prix à la consommation ;
- LCREAetran est le logarithme de l'indice des créances sur l'étranger ;
- RESEchange est le logarithme des réserves de change ;
- LM2 est le logarithme de la masse monétaire au sens large ;
- LDETTEexte désigne le logarithme de la dette extérieure ;
- Tauxesc désigne le taux d'escompte pratiqué par Bank Al-Maghrib.

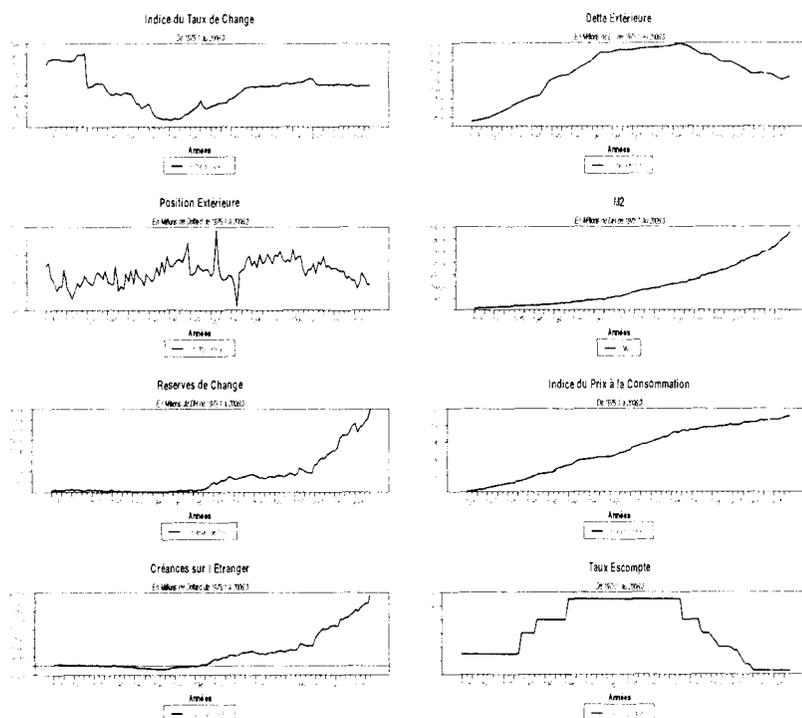
Le tableau suivant présente les séries utilisées sur une échelle trimestrielle : 1975 : I jusqu'à 2006 : III. Les données sont celles de fin de période.

Tab.2. Présentation des variables

Séries	Période d'étude	Nombre d'observations
TCindex	1975 : I à 2006 : III	127
POSlext	1975 : I à 2006 : III	127
IPCindex	1975 : I à 2006 : III	127
CREAetran	1975 : I à 2006 : III	127
RESEchange	1975 : I à 2006 : III	127
M2	1975 : I à 2006 : III	127
DETTEexte	1975 : I à 2006 : III	127
Tauxesc	1975 : I à 2006 : III	127

Ainsi, les graphiques G1 ci-après nous permettent d'observer l'évolution de l'ensemble des variables ci-dessus choisies.

Graphiques G1. Evolution des principales variables



4.2.3. Analyse des propriétés statistiques des séries

Il s'agit à ce niveau d'analyse de voir comment on peut transformer nos séries originales afin de les rendre stationnaires. A ce propos, l'analyse de la stationnarité des séries est effectuée au moyen de deux approches : l'*Augmented Dicky – Fuller (ADF)*¹⁸ et l'*Phillips Perron (PP)*¹⁹. Ainsi, les tableaux 2, 3 ci-après récapitulent les principales statistiques des tests obtenues pour les variables déterminantes de l'équation du taux de change au Maroc en niveau et en différence avec un retard maximum de 4 périodes.

¹⁸ Diekey, D.A. et Fuller, W.A. (1981). "Likelihood Ratio Statistics for Autoregressive Time Series with a Unit Root", *Econometrica*, 49, n°4, July, pp: 1057-1072.

¹⁹ Phillips, B.C.P et Perron, P (1988). "Testing for a Unit Root in Time Series Regression", *Biometrika*, 75, 2, pp: 335-46 et Phillips, B.C.P (1987). "Time Series Regressions with a Unit Root", *Econometrica*, vol. 55, n° 2, pp. 277-301.

Tab.3: Tests de Dickey Fuller Augmenté

Variabiles	τ	τ_{μ}	τ_{ϵ}	Φ_1	Φ_2	Φ_3	Décision
Ltcindex	-0,65	-1,81	-1,8	1,83	2,22	3,14	Non stationnaire
Δ Ltcindex	-5,01	-5,03	-5,38	12,68	9,65	14,48	I(1) plus constante
Lposiext	-0,94	-2,16	-2,12	3,01	2,16	3,25	Non stationnaire
Δ Lposiext	-7,56	-7,52	-7,57	28,34	19,19	28,77	I(1)
Lresechange	1,65	-0,11	-1,68	1,39	2,33	2,07	Non stationnaire
Δ Lresechange	-5,31	-5,62	-5,73	15,82	10,97	16,11	I(1)
Lcreaetra	-1,58	-3,72	-3,92	8,16	6,26	8,14	Non stationnaire
Δ Lcreaetra	-7,20	7,42	-7,55	27,63	19,07	28,54	I(1)
Ldettexter	0,24	-2,16	-1,92	3,10	2,53	3,72	Non stationnaire
Δ Ldettexter	-2,19	-2,12	-2,92	2,47	3,17	4,53	I(1) plus constante
Lm2	3,94	-3,07	-1,98	16,55	12,08	6,13	Non stationnaire
Δ Lm2	-1,48	-4,25	-4,86	9,08	8,08	12,08	I(1)
Lipcindex	1,64	-1,11	1,16	10,99	7,29	8,14	Non stationnaire
Δ Lipcindex	-1,71	-2,67	-4,90	3,6	8,04	12,02	I(1) plus constante
Ltauxesc	-0,52	-0,31	-0,77	0,16	2,89	81	Non stationnaire
Δ Ltauxesc	-3,94	-3,85	-4,92	7,8	8,07	12,11	I(1)

Tab.4: Tests de Philips Perron

Variabiles	$Z(\tau)$	$Z(\tau_{\mu})$	$Z(\tau_{\epsilon})$	$Z(\Phi_1)$	$Z(\Phi_2)$	$Z(\Phi_3)$	Décision
Ltcindex	-1,5	-1,62	-1,5	1,12	1,15	2,06	Non stationnaire
Δ Ltcindex	-10,41	-10,27	-10,41	52,75	36,13	54,19	I(1) plus constante
Lposiext	-5,99	-5,12	-5,99	11,73	11,88	17,79	Trend stationnaire
Δ Lposiext	-19,14	-19,23	-19,14	185,07	122,17	183,26	I(1) plus constante
Lresechange	-2,69	-0,46	-2,69	0,79	2,87	3,84	Non stationnaire
Δ Lresechange	-23,36	-23,05	-23,36	265,65	182,05	273,07	I(1)
Lcreaetra	-15,68	-15,68	-15,61	123	82,1	123,12	Non stationnaire
Δ Lcreaetra	-46,71	-46,62	-46,71	1087	718	1077	I(1)
Ldettexter	2,29	-6,11	-2,29	27,80	35,28	37,62	Non stationnaire
Δ Ldettexter	-2,99	-1,98	-2,99	2,12	3,14	4,57	I(1) plus constante
Lm2	-2,32	-3,7	-2,32	184	115,32	8,36	Non stationnaire
Δ Lm2	-16,20	-14,61	-16,20	107	87,54	131,31	I(1)
Lipcindex	-0,66	-6,38	-0,66	92,32	66,36	22,17	Non stationnaire
Δ Lipcindex	-10,34	-8,10	-10,34	32,79	35,69	53,54	I(1) plus constante
Ltauxesc	-0,58	-0,08	-0,58	0,16	3,61	5,19	Non stationnaire
Δ Ltauxesc	-10,77	-10,04	-10,77	50,43	38,16	57,24	I(1)

Il ressort de ces tableaux que les résultats de l'analyse de la stationnarité des séries ne permettent pas de rejeter l'hypothèse de la présence d'une racine

unitaire pour toutes les variables, en niveau, utilisées dans le cadre de cette étude.

4.3. Spécification du système VAR

Il s'agit à ce niveau d'analyse de spécifier avec soin le modèle à tester avant de mettre en œuvre l'estimation de l'équation du taux de change au Maroc. Nous nous attacherons à déterminer, dans la première étape de cette analyse, le nombre de retards maximum de la représentation VAR, puis à tester la tendance déterministe appropriée et enfin à analyser la normalité des résidus.

4.3.1. Détermination du nombre de retards maximum de la représentation VAR

L'estimation de notre système passe en premier lieu, par la recherche d'un retard optimal entre les variables. Pour cela, on va retenir les critères d'Akaike (AIC), Hannan-Quinn (HQ) et Schwarz (SC)²⁰ pour des décalages h allant de 1 à 8. Nous devons donc estimer 8 modèles différents et retenir celui dont les critères AIC, HQ et SC sont les plus faibles. Nous avons obtenu pour chacun des critères la structure des retards récapitulée dans le tableau 5 ci-après.

Il ressort de ce tableau que les résultats de l'analyse du nombre de retards maximum de la représentation VAR permettent de retenir un retard optimal de 5 en se basant sur le minimum des critères AIC et HQ²¹. Tandis que le critère de Schwarz permet de retenir un retard optimal de 4 en se basant sur le minimum du critère SC.

²⁰ Il convient de noter par ailleurs que d'autres méthodes peuvent être utilisées afin de déterminer le nombre de retard optimal. Parmi lesquelles : le test de ratio de vraisemblance (LR) et le test de Godfrey-Portmanteau (GP). Pour plus de détail sur ces méthodes voir également: Hamilton, J. D. (1994). *Times Series Analysis*. Princeton University Press, Princeton NJ, pp: 296-98 et pp : 429-30. Ainsi, les fonctions $AIC_{(p)} = \text{Log}(\det \Sigma) + \frac{2k^2 p}{n}$ et $SC_{(p)} = \text{Log}(\det \Sigma) + \frac{k^2 p \text{Log}(n)}{n}$, Avec, K : nombre de

variables du système ; n : nombre d'observations ; p : nombre de retards et Σ est la matrice variance covariance des résidus du VAR(p). Pour plus de détail sur ces tests, voir, Akaike, H. (1981). "Likelihood of a Model and Information Criteria", *Journal of Econometrics*, Vol. 16, pp: 3-14. Voir, aussi, Schwarz, G. (1978). "Estimating the dimension of a model", *The Annals of Statistics*, Vol. 6.

²¹ Il convient de noter par ailleurs que le choix d'un retard de 5 a été confirmé aussi par le test du Ratio de Vraisemblance (LR) et le test de Godfrey Portemanteau. Ce dernier test justifie ce choix en raison de l'acceptation de l'hypothèse nulle selon laquelle le vecteur des résidus est un bruit blanc pour un retard supérieur à 5.

Après avoir déterminé le retard optimal du système VAR pour chacun des critères, nous allons faire maintenant des tests sur le choix du retard polynomial approprié dans une représentation VAR.

Tab.5: Résultats de l'analyse du nombre de retards maximum de la représentation VAR pour l'équation du taux de change au Maroc.

Retard	Critère	Akaike AIC _{opt}	Hannan - Quinn HQ _{opt}	Schwarz SC _{opt}
P = 1		-45,155	-44,468	-40,461
P = 2		-45,961	-44,604	-41,708
P = 3		-46,272	-44,365	-41,576
P = 4		-46,277	-45,160	-42,73
P = 5		-47,561	-45,760	-39,914
P = 6		-46,54	-42,917	-37,456
Retard optimal		5	5	4

4.3.2. Tests du trend polynomial

Il s'agit à ce niveau d'analyse de faire des restrictions sur la constante (μ_0) et sur le trend (μ_1) dans une représentation VAR. Ainsi, le tableau 6 ci-après nous récapitule le résultat des tests du trend polynomial.

Tab.6: Résultats des tests du trend polynomial pour l'équation de flux de réserves

Modèles du trend polynomial	Hypothèses à tester				Statistique $\chi^2_{(4)0.05}$
	E ₀		E ₁		
	Constante μ_0	Trend μ_1	Constante μ_0	Trend μ_1	
1	$\mu_0 = 0$	$\mu_1 = 0$	$\mu_0 = \mu_1$	$\mu_1 = \mu_1$	4,95*
2	$\mu_0 = 0$	$\mu_1 = 0$	$\mu_0 = \mu_1$	$\mu_1 = \mu_1$	35,468
3	$\mu_0 = 0$	$\mu_1 = 0$	$\mu_0 = \mu_1$	$\mu_1 = 0$	20,470

L'observation des résultats des tests du trend polynomial nous permet de retenir pour l'équation du taux de change un modèle VAR avec constante et sans trend puisque l'hypothèse selon laquelle le coefficient du trend est nulle est acceptée à la fois dans les modèles de trend polynomial 1 et 3. En effet, Après avoir choisir le trend polynomial approprié pour le système VAR, l'étape suivante porte sur la spécification des résidus.

4.3.3. Test de normalité des résidus dans le système

Les tests de spécification des résidus portent sur une propriété principale à savoir la normalité des résidus effectuée sur la base de la statistique de Jarque et Bera. Ce test a été implémenté aussi bien pour les résidus de chaque équation du système VAR que pour le résidu du système VAR (l'ensemble des équations). Ce test permet aussi de vérifier les hypothèses de Kurtosis et de Skewness de façon jointe et séparée. Ainsi, le tableau 7 ci-après récapitule les résultats du test de normalité de Jarque et Bera.

Tab.7: Résultats du test de normalité de JB¹ pour l'équation de taux de change au Maroc

Hypothèses Tests	Hypothèses séparées		Hypothèses Jointes
	Skewness	Kurtosis	Skewness et Kurtosis
•Equation LTCINDEX	163,778 [*]	2014,993 [*]	2,79,778 [*]
•Equation LPOSIEXT	0,574	124,786 [*]	125,360 [*]
•Equation LRESPLLANGF	0,007	0,557	0,659
•Equation CREAETRANG	2,510 [*]	1,844	1,152 [*]
•Equation LDEFEXF	8,259 [*]	52,640 [*]	60,899 [*]
•Equation LM2	0,793	103,227 [*]	104,015 [*]
•Equation LJCIV	0,027	4,058	4,085
•Equation LTAUXISC	1,917	233,048 [*]	234,964 [*]
•Système	186,012 [*]	2571,416 [*]	2760,428 [*]

Nous constatons que la spécification retenue permet d'obtenir de bons résidus normaux au niveau des hypothèses de Skewness pour les équations des variables position extérieure, de la variable réserves de change, de la masse monétaire et l'indice du prix à la consommation. Au niveau de l'hypothèse de Kurtosis la normalité des résidus est acceptée pour les équations des variables réserves de change, créances sur l'étranger et l'indice du prix à la consommation. Selon les hypothèses de Skewness et de Kurtosis prises de façon séparée, la normalité est acceptée uniquement pour les équations des réserves de change et l'indice des prix à la consommation.

L'analyse univariée de l'ensemble des séries montre que les déterminants du taux de change au Maroc sont tous du même ordre d'intégration (I(1)). Ces résultats permettent donc de tester le nombre de vecteurs de cointégration que l'on retient dans le VECM. Ceci fera l'objet du point suivant.

4.4. Résultats de l'estimation

4.4.1. Résultats du test de cointégration et de choix du trend polynomial

Il s'agit à ce niveau d'analyse de déterminer le nombre de relations de cointégration et de trend polynomial du modèle du taux de change au Maroc.

Afin de tester le nombre de relations de cointégration dans le système VAR à huit variables, nous avons choisi d'adopter la méthode de Johansen et Juselius (1988, 1990)²² sur la base du test de la trace. Le choix est porté sur ce dernier test parce qu'il est plus puissant par rapport au test du vecteur propre maximum (appelé λ max). Pour le choix du trend polynomial approprié dans la relation de cointégration, nous nous référons à la procédure développée par Johansen (1992)²³ et reprise par Mosconi Rocco (1999)²⁴. En appliquant cette procédure, nous avons considéré que la relation de cointégration entre les huit variables pour le système VAR peut être caractérisée par la présence d'une constante ($\mu_0 = \alpha\beta_0$). En effet, on rejette la présence d'une tendance déterministe et on accepte la présence d'une constante ($\alpha\beta_0$) dans la relation de cointégration pour notre système VAR. Ainsi, les résultats du test de la trace pour les huit variables considérées sont présentés dans le tableau 8 ci-après.

Tab.8: Résultats du test du rang de cointégration (r) pour l'équation du taux de change

Vecteurs Cointégrants (r)	Constante (μ_0)	Trend (μ_1)	Test de la Trace (λ_{Trace}) ¹
			$X_t = [\text{LTCINDEX, LPOSIEXE, LRESERCHAGE, LCREANETRAG, LDETTEEXT, LM2, LIPCINDEX, LTAUXESC}]'$
0	$\alpha\beta_0$	0	225.89
1	$\alpha\beta_0$	0	155.89
2	$\alpha\beta_0$	0	114.29*
3	$\alpha\beta_0$	0	76.43
4	$\alpha\beta_0$	0	48.43
5	$\alpha\beta_0$	0	27.65
6	$\alpha\beta_0$	0	9.95
7	$\alpha\beta_0$	0	0.26

²² Pour plus de détail, voir: Johansen, S. (1988). "Statistical Analysis of Cointegration Vectors", *Journal of Economic Dynamic and Control*, 12, pp: 231-54. Voir aussi, Johansen, S et Juselius, K. (1990). "Maximum Likelihood Estimation and Inference on Cointegration with Application to the Demand for Money", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 52, pp: 169-210.

²³ Johansen, S. (1992) "Cointegration in Partial Systems and the Efficiency of Single - Equation Analysis", *Journal of Econometrics*, 52, pp: 389 - 402.

²⁴ Mosconi, R. (1999). "Maximum Likelihood Cointegration Analysis of Linear Models: The Theory and Practice of Cointegration Analysis in RATS", *Libreria Editrice Cafoscarina*.

Il ressort de ce tableau que le résultat du test de la trace permet de conclure qu'il existe deux relations de cointégration entre les séries. Ce résultat nous conduit à l'étape suivante de l'estimation des solutions de long et de court terme du taux de change au Maroc dans le cadre d'un modèle vectoriel à correction d'erreur (VECM).

4.4.2. Estimation d'un VECM : résultats et stabilité

Cette étape, une des plus importantes, permet d'une part, l'estimation des solutions de long terme et, d'autre part, la vérification de la stabilité de ces résultats. Bien que nous ayons trouvé deux vecteurs de cointégration, nous n'avons retenu que la relation qui semblait interprétable sur le plan économique.

Les variations à court terme avec un retard optimal de 5 sont récapitulées dans le tableau 9 ci-après.

Tab.9: Résultat de l'estimation du taux de change au Maroc de 1975:1 jusqu'en 2006:III dans le cadre d'un VECM

Regime	Variables ¹	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	C ²	
Regime permanent	Coefficients	-0.17	0.04	0.01	0.02	-0.04	-0.06	0.18	-0.01	0.97	
	F stat ²	3.59	2.01	2.42	1.17	2.51	1.08	1.38	0.24	2.44	
Court terme	1 période	Coeff.	0.11	-0.04	-0.02	-0.03	0.04	-0.14	-0.10	-0.03	
		F stat	1.31	-1.74	-2.87	-2.46	0.23	-1.14	-0.53	-0.54	
	2 périodes	Coeff.	0.01	-0.07	-0.01	-0.04	-0.19	-0.10	-0.31	-0.02	
		F stat	0.10	-3.31	-2.42	-2.65	-0.86	-0.83	-1.57	-0.46	
	3 périodes	Coeff.	0.06	-0.04	-0.01	-0.01	0.12	0.05	0.10	0.01	
		F stat	0.75	-2.36	-0.28	-0.96	0.55	0.46	0.52	0.01	
	4 périodes	Coeff.	0.02	-0.05	0.001	-0.01	0.28	0.28	-0.02	0.01	
		F stat	0.25	-3.05	0.93	-0.50	1.44	2.30	-0.11	0.70	

Il ressort de ce tableau que les résultats de l'estimation du modèle VECM pour l'équation de taux de change nous permettent de constater que :

- En régime permanent, le taux de change au Maroc est déterminé principalement par la variable position extérieure (LPOSIEXE), les réserves de change (LRESERCHAGE), La dette extérieure (LDETTEEXT). De manière générale, les coefficients des variables déterminantes du taux de change au Maroc ont bien le signe attendu a priori. C'est-à-dire positif pour la position extérieure et les réserves de change et négatif pour la dette extérieure.
- A court terme, la dynamique du taux de change au Maroc n'est pas déterminée principalement par son évolution passée (Δ LTCINDEX) quelque soit la période. En dehors du régime permanent, la variation de la position extérieure (Δ LPOSIEXE), les réserves de change (Δ LRESERCHAGE), les créances sur l'étranger (Δ LCREANETRAG) et la masse monétaire (Δ LM2) sont des déterminants significatifs du taux de change au Maroc comme le montre clairement la valeur de t du Student.

4.4.3. Estimation d'un VECM : résultats et stabilité

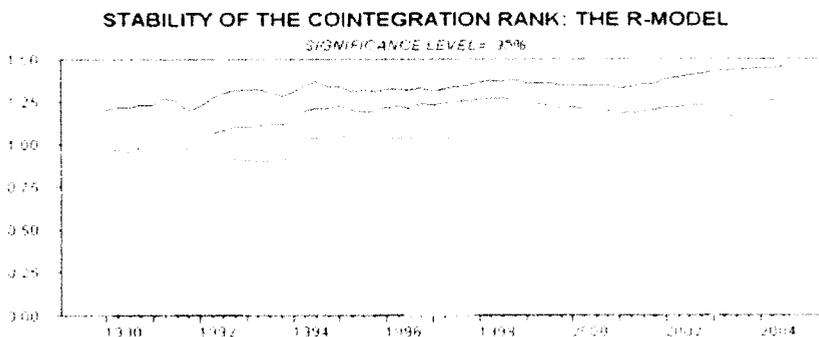
L'analyse de la stabilité des coefficients du modèle VECM de l'équation du taux de change au Maroc doit être menée, d'une part, à l'aide de l'analyse de la stabilité du rang de cointégration selon "le modèle Z" pour les coefficients de court terme et, d'autre part, à l'aide de l'analyse de la stabilité des coefficients en régime permanent (β) selon "le modèle R".

Ainsi, le graphique 2 ci-après illustre l'analyse de la stabilité du rang de cointégration effectué sur l'équation du taux de change au Maroc selon le modèle R. La longueur du premier sous échantillon est fixée à 100 observations (le nombre total des observations dans le cadre de cette étude est de 127 observations).

Les deux lignes du haut représentent le test de stabilité pour l'hypothèse $r = 0$ et $r = 1$, qui apparaissent clairement rejetées au niveau de signification de 95 % pour toute la période puisque la valeur critique du test est supérieure à un. Les autres lignes représentent le test de stabilités respectives pour les hypothèses $r = 2$, $r = 3$, $r = 4$, $r = 5$, $r = 6$ et $r = 7$. On constate que l'hypothèse $r = 2$ correspond au vrai rang de cointégration dans la mesure où le graphique 2 montre clairement que l'hypothèse de stabilité du rang de

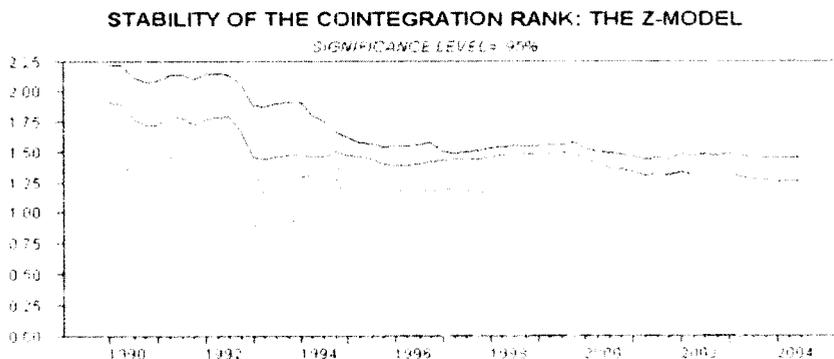
cointégration n'est pas rejetée pour cette hypothèse puisqu'elle est inférieure à l'unité.

Graphique 2: Analyse de la stabilité du rang de cointégration « Modèle » R pour l'équation du taux de change



S'agissant de la stabilité des coefficients en régime permanent (β), elle est illustrée dans le graphique 3 ci-après.

Graphique 3 : Analyse de la stabilité de l'estimation des coefficients β pour l'équation du taux de change au Maroc.



Le graphique 3 nous permet de constater que le test normalisé est bien en dessous de un pour les deux modèles R et Z pour toute la période. Ceci nous permet de conclure que ces deux modèles sont convergents et que les paramètres estimés sont stables malgré l'instabilité du modèle Z due à l'estimation de la dynamique de court terme.

4.5. Analyse en termes de décomposition de la variance et de fonctions de réponses aux chocs

Il s'agit à ce niveau d'analyser les contributions respectives pour les différents modèles des chocs entre les fluctuations de court et de long terme du taux de change (LTCINDEX) et ses variables explicatives (LPOSIEXE, LRESERCHAGE, LCREANETRAG, LDETTEEXT, LM2, LIPCINDEX, LTAUXESC). Pour mettre en évidence la dynamique interne de ce système à huit variables nous avons recouru à une analyse en termes de décomposition de la variance des erreurs de prévision ainsi qu'aux fonctions de réponses du niveau des variables aux différents chocs.

4.5.1. Analyse en termes de décomposition de la variance

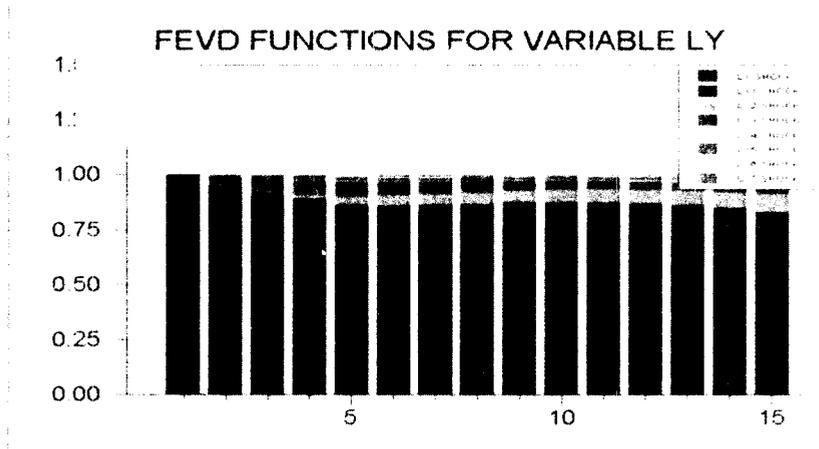
Afin d'évaluer l'importance relative des chocs des variables (LPOSIEXE, LRESERCHAGE, LCREANETRAG, LDETTEEXT, LM2, LIPCINDEX, LTAUXESC) sur taux de change (LTCINDEX), les exercices de décomposition de la variance des erreurs de prévision sont réalisés pour différents modèles d'innovations. Le recours à une approche en termes de décomposition de la variance des erreurs de prévision associée aux orthogonalisations alternatives des résidus du modèle VAR des variables (LTCINDEX, LPOSIEXE, LRESERCHAGE, LCREANETRAG, LDETTEEXT, LM2, LIPCINDEX, LTAUXESC) apporte ensuite un éclairage sur les liens de causalité ou de non causalité au sens de Sims (1972)²⁵.

A ce propos, nous nous référons à la méthode de décomposition de Choleski (Doan, 1992)²⁶ pour le calcul de la décomposition de la variance des erreurs de prévision associées aux orthogonalisations alternatives des résidus du modèle VAR. Ainsi, les résultats de décomposition de variance de l'erreur de prévision effectuée sur le processus VAR considéré sont résumés dans le graphique 4 ci-après. L'ordre du vecteur des variables est (LTCINDEX, LPOSIEXE, LRESERCHAGE, LCREANETRAG, LDETTEEXT, LM2, LIPCINDEX, LTAUXESC), mais les résultats obtenus avec une permutation de ces variables sont semblables et ne sont donc pas repris ici.

²⁵ Sims, C.A. (1972). « *Money, Income and Causality* », *American Economic Review*, 62, September, pp: 540-52.

²⁶ Doan, T.A. (1992). « *RATS User's Manual Version 4.0* », Estima Evanston.

Graphique 4 : Résultat de la décomposition de la variance pour la variable taux de change



D'une façon générale, lorsque l'on examine les résultats de la décomposition de la variance des erreurs de prévision présentés dans le graphique 4 ci-dessus pour le modèle envisagé dans le cadre de cette étude, on constate que plus de 75% de la variance du taux de change est constituée presque de lui-même. Les autres variables ne représentent même pas 10%, la variable position extérieure vient en premier lieu suivie par la variable créances sur l'étranger en second lieu et la variable réserves de change en troisième. Autrement dit, ce sont ces trois variables qui forment la variance du taux de change.

4.5.2. Analyse en termes de réponse à un choc unitaire

En terme de chocs : on va procéder par une méthode basée sur la réduction de CHOLESKY. Dans le cadre de cette méthode, les erreurs de la forme réduite notée e_t sont reliées avec les erreurs de la forme structurelle notées v_t par la relation suivante :

$$Ae_t = Be_t \quad (5)$$

Les graphes 5 et 6 affinent plus cette analyse en termes de chocs. Les fonctions de réponse données dans ces graphiques, laissent dire que le taux de change (LTCINDEX) répond à un choc permanent de même pour la variable réserves de change et de façon négative pour la variable dette extérieure. Par ailleurs, on constate que les variables créances sur l'étranger, la masse monétaire, indice des prix à la consommation et le taux d'escompte agissent sur le taux de change de façon transitoire. Toutefois, l'analyse des chocs cumulés montrent qu'il y a dominance de la variable position extérieure, créances sur l'étranger, la masse monétaire, l'indice des prix à la consommation et le taux d'escompte.

5. Conclusions et recommandations

Selon nos estimations du modèle de taux de change comportemental d'équilibre (BEER), dans le cas du Maroc, il existe, deux relations de cointégration. Cela nous montre que la relation de long terme prouve que les variables retenues ont une influence non négligeable dans le façonnement de la politique de change.

Par ailleurs, d'après les résultats du modèle VECM, en régime permanent (à long terme), la dynamique du taux de change est déterminée par trois variables essentielles : le taux de couverture des importations par les exportations, les réserves de change et la dette extérieure. Ceci prouve que le Maroc compte énormément sur l'importance des réserves de change (issues essentiellement des transferts des MRE et les recettes touristiques) et les exportations (formées essentiellement des produits miniers et agricoles). Le niveau de la dette quant à lui influence le taux de change négativement (le résultat de VECM en régime permanent le prouve) : la hausse de la dette extérieure induit une baisse de taux de change du dirham et vice-versa.

A court terme, nous notons que la dynamique du taux de change au Maroc n'est pas déterminée principalement par son évolution passée et ce quelque soit la période. Ceci prouve d'une part que l'efficacité du cours de change, sous sa forme faible, est plus ou moins assurée. L'information est reflétée dans le cours. D'autre part, la dynamique de taux de change au Maroc est dictée par des considérations conjoncturelles connues, de plus en plus crédibles : la politique de change menée par la BAM est de plus en plus transparente et bénéficie d'une autonomie croissante. D'après bien entendu les résultats trouvés, la variation dans le taux de couverture, dans les réserves de change, dans les créances sur l'étranger et dans la masse monétaire sont des déterminants significatifs de la politique de change, à court terme.

En termes d'analyse de choc à court et à long termes, nous constatons, selon les résultats de la décomposition de la variance des erreurs de prévision que plus ou moins 75% de la variance du taux de change est constituée de lui-même. Les autres variables ne représentent pas plus de 25% dans le meilleur des cas. La variable taux de couverture vient en premier lieu, suivie de la variable créances sur l'étranger en second lieu et de la variable réserves de change en troisième position. Autrement dit, ce sont ces trois variables qui forment la variance, à court terme, du taux de change.

En expliquant ce fait, nous pouvons dire, à première vue, que tout simplement la dynamique de taux de change relève du marché lui-même et que les fluctuations sont déduites de la dynamique de l'offre et de la demande. Néanmoins, ce constat nous cache deux éléments : tout à d'abord, les fluctuations réelles de taux de change du dirham ne sont pas si importantes pour la raison majeure que les bandes de fluctuations à la hausse et à la baisse (le plafond et le plancher) ne dépassent pas généralement 3%. Ensuite, la dynamique de l'offre et de la demande des devises est soutenue et accompagnée d'une intervention active de la banque centrale et aussi par une série de mesures juridiques régulières permettant indirectement la régulation du taux de change du dirham face aux monnaies étrangères. La constitution d'un stock de réserves important reste dans tous les cas le meilleur outil de régulation du taux de change en régime de fixité avec fourchette restrictive de fluctuation et une convertibilité partielle (des opérations courantes) du dirham.

Néanmoins, cette politique de soutien en permanence du taux de change ne peut durer éternellement à cause d'un éventuel épuisement des réserves de change. En effet, la politique de change ne devra pas se limiter éternellement à une gestion de liquidité en devises. C'est vrai que cette politique a donné de bons résultats et devra être soutenue à moyen terme par des mesures concrètes en termes de crédibilité et de transparence.

Les résultats trouvés à partir de notre étude montrent évidemment que les réserves de change issues des circuits traditionnels ont toujours un poids important dans la dynamique de taux de change du dirham. Il en découle, ensuite qu'il fallait diversifier les sources de constitution du stock des devises (IDE, investissement en portefeuille, etc.) et de conforter aussi les sources traditionnelles, en particulier celle en provenance des transferts des MRE. En effet, pour ce faire, il faut lutter contre les pratiques du marché informel, améliorer les conditions des transferts légaux en mettant à la disposition des MRE des outils adaptés.

En effet, il est recommandable, avant de passer au régime de flottement géré, de commencer par une période transitoire, de moyen terme, dans laquelle il faut implémenter des réformes structurelles d'envergure : réformes portant sur l'attractivité des IDE, amélioration des conditions de placement et du contrôle sur les marchés financiers.

6. Bibliographie

Abouch, M. (1992), « La libéralisation financière et le développement économique au Maroc ». Thèse d'Etat, Université de Poitiers.

Akaike, H. (1981), « *Likelihood of a Model and Information Criteria* ». Journal of Econometrics, Vol. 16, pp: 3-14.

Aqllal, A. (1988), « La balance des paiements marocaine ». Imprimerie Fédala, 1988.

Bank Al-Maghrib (2005), LC, n°3/DOMC/2005.

Bank Al-Maghrib (2007), Article 3 de la circulaire de n°31/DOMC/2007 du 01/03/2007.

Bank Al-Maghrib (2007), LC, n° 134/DOMC/07 du 8 août 2007.

Banque Mondiale (1976), Rapport de la banque mondiale sur le développement.

Bellal, A. (1984), « L'investissement au Maroc : 1912-1964 ». Edition Maghrebine.

Bouveret, A. et Sterdyniak, H. (2005), « *Les modèles de taux de change : équilibre de long terme, dynamique et hystérèse* ». Revue de l'OFCE, n° 93, Avril, 2005.

Clark, P. et Macdonald, R. (1997), « *Exchange Rates and Economic Fundamentals: A Methodological Comparison of BEERs and FEERs* ». IMF Working Paper.

Clark, P. et Macdonald, R. (2000), « *Filtering the BEER: A Permanent and Transitory Decomposition* ». IMF Working Paper, N° 144.

Dickey, D.A. et Fuller, W.A. (1981), « *Likelihood Ratio Statistics for Autoregressive Time Series with a Unit Root* ». Econometrica, 49, n°4, July, pp: 1057-1072.

Doan, T.A. (1992), « RATS User's Manuel Version 4.0 ». Estima Evanston.

Guillaumont P. et Guillaumont S. (1988), « *Stratégies de développement comparées zone franc et hors zone franc* ». Economica.

Guillaumont P. et Guillaumont S. (1994), « *Ajustement et développement. L'expérience des pays ACP* ». Economica.

Guillaumont, J. S. (1987), « *L'importance du taux de change dans le Tiers-monde* ». Economica.

Hamilton, J. D. (1994), « Times Series Analysis ». Princeton University Press, Princeton NJ.

Johansen, S et Juselius, K. (1990), « *Maximum Likelihood Estimation and Inference on Cointegration with Application to the Demand for Money* ». Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 52, pp: 169-210.

Johansen, S. (1988), « *Statistical Analysis of Cointegration Vectors* ». Journal of Economic Dynamic and Control, 12, pp : 231-54.

Johansen, S. (1992), « *Cointegration in Partial Systems and the Efficiency of Single – Equation Analysis* ». Journal of Econometrics, 52, pp: 389 – 402.

Mosconi, R. (1999), « Maximum Likelihood Cointegration Analysis of Linear Models : The Theory and Practice of Cointegration Analysis in RATS ». Libreria Editrice Cafoscarina.

Phillips, B.C.P (1987), « *Time Series Regressions with a Unit Root* ». Econometrica, vol. 55, n° 2, pp: 277-301.

Phillips, B.C.P et Perron, P. (1988), « *Testing for a Unit Root in Time Series Regression* ». Biometrika, 75, 2, pp: 335-46

Schwarz, G. (1978), « *Estimating the dimension of a model* ». The Annals of Statistics, Vol. 6.

Sims, C.A. (1972), « *Money, Income and Causality* ». American Economic Review, 62, September, pp: 540-52.

CONNAISSANCES ET CAPITAL SOCIAL COMME CONDITIONS D'UNE GOUVERNANCE DECENTE

*Jalila AIT SOUDANE**

Introduction

Sans chercher à rendre compte ici de l'évolution des théories relatives au développement, on peut souligner la transformation conjointe des référentiels, des théories scientifiques et des modes d'intervention économique, en particulier des institutions internationales, longtemps axés sur une conception du sous développement comme un mécanisme national de "trappe de sous développement" alliée à une logique de centralisation des décisions et d'intervention publiques forte, (Hugon, 1991 ; Fontaine, 1994). Par la suite l'apparition des NPI et corrélativement des PMA fait éclater le concept de tiers monde en même temps que se développe une logique générale de libéralisation et de déréglementation au profit d'une régulation par le marché appréhendée au travers du vocable du consensus de Washington (Stiglitz, 2000 ; Hugon, 1999). Ce dernier est dénoncé par certains au regard des crises financières, notamment asiatique et argentine, et de l'extension de la pauvreté tandis qu'il apparaît que ces processus de mondialisation et de libéralisation des marchés tendent à augmenter les coûts de transactions et nécessitent de nouvelles régulations.

Du point de vue institutionnel, ce contexte de mondialisation croissante introduit de nouvelles échelles et formes de régulation, avec en particulier comme le souligne Castel (2001) des institutions et organisation multilatérales hétérogènes et à géométrie variable, fonctionnant sous le régime de forums de négociation et bénéficiant au nom de leur neutralité affichée et de leur échelle transnationale d'un transfert de compétence réglementaire des Etats (Coussy, 1994).

* Enseignante chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques Economique et Sociales - Université Mohammed V agdal -Rabat

Cette nouvelle configuration internationale introduit une concurrence systémique entre ces institutions, les Etats et les firmes internationales (Castel, 2001). En même temps qu'elle remet en cause les logiques nationales au profit d'une échelle transnationale, cette évolution renforce aussi, plus paradoxalement, la notion de politiques localisées de développement, renouvelant la question de la correspondance local/global. Quelle que soit l'échelle, la pluralité de décideurs oblige à revoir les modalités d'intervention ceci d'autant que celles-ci doivent aussi tenir compte des nouveaux objectifs en faveur de la participation des bénéficiaires. Ces objectifs de démocratie participative sont issus de constats multiples quant :

- aux atouts et ressources issus de l'économie solidaire, privilégiant des objectifs sociaux et s'inscrivant dans une logique axée sur l'équité et aboutissant de façon plus large à la prise en compte des sociétés civiles, en particulier par rapport à la lutte contre la pauvreté et la protection de l'environnement (Castel, 2001). Il convient ainsi de repenser le concept d'Etat providence (Rosanvallon, 1995) pour lequel certains auteurs proposent une définition en termes "d'Etat de l'investissement social" (Paquet, 2000).
- à l'importance des relations entre la croissance et les formes institutionnelles, résultant de la prise de conscience du rôle des institutions et de leur efficacité en matière de coordination et de développement.

Dans ce contexte, les théories et les politiques de développement mettent l'accent sur le rôle de connaissances et des cadres institutionnels (Thiébaud, 2001). L'importance qui est accordée aux connaissances au sens large, dépasse la prise en compte du facteur formation conduisant pendant longtemps à une approche restrictive à partir des seuls dispositifs formels d'éducation. En outre l'apparition des NTI, élargit le champ traditionnel de l'économie de l'éducation, axée sur la production de connaissances, à leur utilisation et leur diffusion. A ce niveau les NTI peuvent avoir un effet levier, tandis que les formes d'organisation et les types de réseaux sociaux ou économiques sous jacents jouent aussi un rôle important. Par ailleurs, tandis que Thiébaud (2001) nous rappelle qu'"à chaque phase de l'histoire des sociétés correspond un cadre institutionnel de mobilisation des connaissances", soulignons que la primauté accordée aux dispositifs éducatifs correspondait à la logique du modèle productif industriel. Cet

élargissement du domaine de l'économie de la connaissance (Foray, 2000) concerne non seulement l'éventail des processus pris en compte mais aussi la nature des connaissances, à présent étendues aux aspects tacites (et plus généralement informels) au travers notamment de la notion de compétence. Thiébaud (2001) souligne le développement d'une "nouvelle économie" fondée sur la connaissance, envisagée plus largement que les notions de formation ou de qualification. L'accumulation des connaissances ne résulte plus seulement du système éducatif, ce dernier devant être considéré comme *"un élément d'un ensemble plus vaste mettant en interdépendance de nombreux domaines contribuant à l'accumulation des connaissances"* (Thiébaud, 2001). Par ailleurs les analyses récentes ont permis de montrer que la contribution des systèmes éducatifs à la croissance était en partie fonction de leur environnement social et institutionnels¹, notamment du capital social des communautés, qui participe au capital humain (OCDE, 2001 ; PNUD, 2002) renforçant le constat de complexité accrue des systèmes.

1. Le capital social au coeur de la problématique de la gouvernance

Utilisé à diverses échelles (mondiale ou locale, spécialisée (telle la gouvernance de la ville par exemple...) et largement vulgarisé depuis le rapport de la Banque de Mondiale "Governance and Development" (1992), le concept de gouvernance paraît très polysémique. A l'origine c'est la notion de "corporate governance" qui est utilisée (à la suite de l'article de Coase de 1937) pour répondre à la volonté au sein des entreprises de

¹ On a pu montrer en effet que d'une part les résultats des formations reçues par les individus sont en partie déterminés par des éléments du contexte, culturel (au sens de Bourdieu) et social, qui sont des ressources acquises par l'apprentissage dans le cadre familial et grâce aux liens sociaux, notamment par l'appartenance à des réseaux. L'ensemble de ces éléments joue sur les compétences des individus et par là sur leur employabilité. Inversement le niveau de formation intervient à la fois directement sur le niveau de bien être, par exemple par un effet sur la santé, et indirectement dans l'aptitude des individus à s'insérer dans les réseaux. Plus généralement il favorise l'aptitude des individus à la coopération et à la participation sociale, au travers des compétences sociales des individus, qui recouvrent des capacités d'organisation et des qualités de tolérance et ouverture qui favorisent l'implication dans la vie civique (OCDE, 2001).

préciser les conditions de partage du pouvoir entre actionnaires et dirigeants, de définir des règles de transparence pour garantir la qualité de l'information des actionnaires et plus généralement de définir les devoirs des dirigeants par rapport aux actionnaires. S'inscrivant dans la logique du développement de l'économie des droits de propriétés, dans un contexte monopolistique et marqué par le caractère imparfait de l'information, cette notion mettait en exergue trois propriétés attendues des dirigeants, à savoir la loyauté, la transparence et l'efficacité. Aujourd'hui le concept occupe une place stratégique dans le domaine des politiques publiques et/ou transnationales. En effet, sa transposition aux politiques publiques au sens large et à la question des systèmes de régulation, permet de rendre compte des préoccupations actuelles d'amélioration des situations institutionnelles face à la multiplication des décideurs et à la complexité des relations au sein des processus de décision collectifs (Roman, 2000).

L'évolution des théories et des pratiques en matière de développement a conduit à souligner l'importance des configurations institutionnelles (Williamson, 1985) et le rôle, montré notamment par North, du changement institutionnel dans la croissance. Le besoin de renforcement des capacités institutionnelles des pays, allié à l'introduction d'une plus grande transparence et subsidiarité dans les politiques publiques est à présent admis. Il s'agit alors de rechercher les structures de gouvernance les mieux adaptées, celles-ci étant entendues comme "un système qui articule et associe des institutions politiques, des acteurs sociaux et des organisations privées, dans des processus d'élaboration et de mise en œuvre de choix collectifs capables de provoquer une adhésion active de citoyens" (Bailly, 1998)². Il s'agit donc, selon une approche de type néo-institutionnelle, de définir des dispositifs et arrangements institutionnels adaptés.

² Les définitions sont bien évidemment multiples, et il est impossible ici d'en proposer une revue ou une classification selon les principes et aspects qui sont privilégiés. On peut souligner que pour la plupart d'entre elles évoquent la notion de processus et insistent sur la participation et la diversité des acteurs, diversité porteuses d'incertitude mais perçue comme ressource au sens que plus la participation sera importante et plus la gouvernance sera à la fois efficace et équitable (PNUD, 2002). On peut citer comme exemple la définition de Bagnasco et Le Galles pour lesquels la gouvernance se définit comme un "processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions, pour atteindre des buts propres discutés et définis collectivement dans des environnements fragmentés et incertains" ou celle de Mareco, Rangeon et Thiebault qui la définissent comme de "nouvelles formes interactives de gouvernement dans lesquelles les acteurs privés les organisations publiques, les groupes ou communautés de citoyens, ou d'autres types d'acteurs prennent part à la formulation de la politique".

L'introduction de cette problématique de la gouvernance au sens défini par la Banque Mondiale de "bon gouvernement" correspond à la volonté de promouvoir la durabilité du développement économique et social (Dubois et al., 2001). Elle suppose l'ouverture des politiques et des processus de décision à de nouveaux types d'acteurs, y compris la société civile et vise à s'affranchir de la logique de projet (et par là de guichet). Ainsi compte tenu de la complexité et de l'hétérogénéité des systèmes qu'ils entendent réguler, les dispositifs de gouvernance doivent *"être bâtis sur la complexité, la différenciation et la diversification"* (Paquet, 2000). Il est important en effet de souligner que ce concept de gouvernance est né du désir de prendre en compte la complexité nouvelle des processus de décision et de régulation et de répondre, par la diversité des acteurs associés, aux conditions de durabilité des systèmes. En effet comme nous le rappelle Martin (1998) *"la qualité de la gouvernance d'un pays joue un rôle important dans sa capacité à maintenir un développement économique et social durable"*. Il s'agit de s'adapter à la complexité des systèmes et à la réduction du rôle de l'état qui doit s'accompagner *"d'une importance accrue du principe de subsidiarité, d'une augmentation de la sphère d'influence de la société civile et de l'émergence d'institutions et régimes mixtes (privé-public-civique)"* (Paquet, 2000). Comme précédemment pour la notion de "corporate governance", trois aspects sont mis en exergue, à savoir : participation, négociation et coordination qui découlent des nouvelles caractéristiques du contexte, à savoir : l'absence de monopole public de la responsabilité alliée à la diversité des acteurs qui permet d'enrichir l'éventail des solutions à proposer et d'en garantir l'acceptabilité au sens où il est admis que les connaissances et les moyens d'actions sont distribués entre les acteurs. Dès lors on rejoint la question de l'apprentissage cognitif collectif.

Cependant ces éléments relèvent plus d'objectifs ou de modalité de mise en oeuvre que de propriétés comme c'était le cas pour la notion de "corporate governance".

Après le capital technique et le capital humain, la notion de capital social est à présent au coeur des analyses de la croissance, notamment de la croissance endogène et du développement. Le capital social apparaît donc être un concept clé de cette problématique de la gouvernance en même temps qu'il est d'un point de vue méthodologique difficile à définir, en particulier concernant la définition des indicateurs permettant de le qualifier et de le mesurer, mais aussi les échelles et les pas de temps pertinents. Ces

difficultés tiennent au caractère qualitatif des éléments qui doivent être mesurés mais aussi à l'échelle collective à laquelle ces caractéristiques peuvent être observées et à la forte inertie des changements dans ce domaine, laquelle nécessite des pas de temps d'observation importants. Ces difficultés sont d'autant plus importantes qu'il s'agit de mettre en place des observatoires visant à produire un suivi régulier (Dubois et *al.*, 2001).

De nature sociologique à l'origine (Bourdieu, 1980), la définition du concept de capital social s'est progressivement élargie de concert avec les appropriations dont il a fait l'objet par diverses disciplines, avec cependant un lien privilégié qui persiste avec la notion de réseau dont il entend, entre autre, rendre compte. Ainsi selon les cas on peut mettre l'accent sur l'économie de coût de transaction que le capital social permet (Coleman, 1990) au travers d'une forme de coordination basée sur la confiance et s'appuyant sur des dispositifs de régulation ancrés sur des relations d'interconnaissances (effet de réputation et de contrôle social) ou des règles informelles, voire des conventions, propres à un groupe social ou à une institution et dont la force sociale tient à leur ancrage historique. Le lien est souvent fait avec la notion de réseau (Laville et *al.* 2000 ; Forsé et Langlois, 1997 ; Cohendet, 1997) permettant d'appréhender l'encastrement social des individus au sens du concept d'*embeddeness* de Granovetter (1985) qui met l'accent sur le rôle du système local des relations entre acteurs et qui montre que c'est la densité (liens forts et liens faibles (Granovetter, 1983)) plus que la taille qui explique le mieux l'influence des réseaux sur le comportement des individus qui les constituent (Forsé et Langlois, 1997). Pour ce type d'approche l'intérêt du capital social est alors étudié surtout d'un point de vue micro-économique au niveau de la dynamique des transactions tandis que les approches sociologiques envisagent plutôt des dimensions macro-sociologiques en termes de diversité des capacités institutionnelles des sociétés selon leurs histoires ou leurs caractéristiques culturelles (Putman, 1993). Pour sa dimension réseau, les effets économiques favorables du capital social ont été montrés en termes d'accès à l'information, au crédit, à l'emploi... Certains insistent alors sur les risques corporatistes, voire même dans certains cas "mafieux", de ces réseaux allant jusqu'à définir un bon et un mauvais capital social, lorsque les règles de fonctionnement et les conditions d'accès à ces réseaux ne sont pas suffisamment ouvertes et équitables.

Au delà des effets d'accessibilité accrue à des services ou à des actifs, les réseaux sociaux génèrent aussi des effets plus qualitatifs de maintien des

liens sociaux, de cohésion sociale qui tendent à renforcer une représentation commune au sein d'un groupe, dans un contexte où l'hétérogénéité des perceptions et des situations est souvent présentée comme un facteur d'incertitude et comme une contrainte. Ces effets plutôt sociologiques du capital social contribuent à améliorer les conditions de vie des individus. On retrouve la dimension sociale de la durabilité avec différentes composantes, notamment l'objectif de promotion d'un travail décent au sein du secteur informel (BIT, 1999) ou d'un niveau de santé de base, à la suite de la notion de capacité de Sen (2000) et dans la logique d'une relation entre les droits fondamentaux et le développement (PNUD, 2002).

L'apport de ce concept est cependant fortement controversé tant du fait de la complexité de sa mesure et de son caractère très polysémique que par l'utilisation "politique" qui en est faite, notamment par les institutions internationales de développement. Ainsi Englebert (2002) souligne la prépondérance des références liées à la Banque Mondiale et nous met en garde quant à son caractère tautologique et à la fonction d'"alibi" que cette notion pourrait revêtir en permettant d'attribuer les causes d'échec des interventions à des aspects non économiques dont la Banque Mondiale ne serait pas directement responsable. L'auteur est ainsi très critique quant à l'importance accordée à ce concept en matière de développement. Toutefois, au delà d'un effet incontestable "de mode", l'importance accordée à cette notion peut aussi être analysée comme le résultat d'une prise de conscience du rôle des institutions, du besoin de participation des acteurs aux projets et de mise en oeuvre de formes d'intervention différentes, non exogènes et non hiérarchiques. Cette prise de conscience a été récurrente au cours de la dernière décennie et s'est faite à partir des bilans critiques des interventions. En particulier à l'occasion du cinquantenaire de la Banque Mondiale, le bilan des quelques 5000 projets financés par la Banque Mondiale montre que de nombreux efforts restent encore à faire, en particulier quant au rôle des capacités institutionnelles (Banque Mondiale, 1994) pour lesquelles diverses recommandations sont proposées. Ainsi le dernier rapport sur la développement humain (PNUD, 2002) développe largement ces questions et propose d'améliorer la transparence, la participation, la réactivité, l'obligation de rendre des comptes et l'Etat de Droit.

Néanmoins, il convient de souligner que les politiques de renforcement du capital social des groupes ou des communautés doit passer par des formes de "projet de soutien social" différentes de la logique de projet et conçues

sur une durée plus importante, conditions. Soulignons la rupture récente des représentations des formes d'intervention en rappelant les recommandations proposées pour l'amélioration de l'environnement institutionnel avant l'apparition de la problématique de la gouvernance, lesquelles restaient largement claquées sur une logique de projet³. Malgré l'évolution observée, les nouvelles formes d'intervention paraissent incompatibles avec la logique et les "routines" de fonctionnement propres aux organisations internationales qui peuvent difficilement rester les seuls porteurs de ce type d'interventions. Celles-ci sont plus proches des modes de fonctionnement des ONG, à condition que celles-ci ne se soient pas elles même institutionnalisées, mais surtout de l'économie dite sociale ou solidaire.

Au delà de l'utilisation et de la promotion qui faite de ce concept par la Banque Mondiale, il convient de souligner en sa faveur que l'importance qui lui est accordée correspond à des évolutions profondes de la théorie économique. En effet il coïncide aussi avec la reconnaissance des aspects institutionnels en économie et les rapprochements effectués avec le Droit, au travers notamment de courants dit non standards tels que l'économie néo-institutionnelle au sens large (Eymard-Duvernay, 2002), ou d'autres plus ciblés tels l'économie des conventions, mais aussi par des courants plus orthodoxes tels que l'économie des contrats... Ce concept et la problématique de la gouvernance à laquelle il est associé constituent aussi un point focal des recherches menées par les approches systémiques (Le Moigne, 1992 ; Avenier 1997) qui proposent le concept de stratégie tâtonnante, notamment pour les décisions collectives au sein des institutions ou dans les situations inter-institutionnelles où "il n'y a pas d'instance qui ait la légitimité d'imposer une vision stratégique globale". Ce concept met l'accent sur les interactions entre les niveaux contrôlé et contrôleur (Genelot, 1998) et introduit la notion de récursivité, proche de celle de réflexivité des dispositifs cognitifs collectifs (Favereau, 1989). De même, ces éléments rejoignent les nouvelles théories du développement, qui, à la suite de Sen (2000), mettent l'accent sur le volet social du développement et sur les Droits fondamentaux.

³ Appropriation des objectifs et réformes par les pays. Souplesse des objectifs mais dans une continuité favorisant la crédibilité des objectifs. Prise en compte de l'importance des problèmes institutionnels. Nécessité d'une stabilité macro-économique. Identification de l'importance des groupes vulnérables. Risque d'échec des réformes partielles et nécessité d'un programme coordonné. Réalisme des objectifs (Thomas, 1991).

2. Les enjeux de la connaissance face à la complexité de la gouvernance

On a vu que les processus de décision des politiques publiques étaient complexes, du fait de la pluralité des acteurs et des institutions. Cette complexité avérée des dispositifs peut être une contrainte à la participation des acteurs et introduit un besoin d'apprentissage de ces dispositifs pour qu'une certaine équité puisse être garantie. L'apprentissage social peut être analysé selon deux axes : la dimension cognitive et la dimension diffusion (Boisot, 1999). Or rappelons que les effets de la mondialisation en termes de complexification des relations et de changement des échelles spatiales nécessitent une circulation de l'information plus étendue, et par là, le besoin de code et de standard partagés quant à cette information.

Outre la réduction des inégalités face à l'accès technologique aux savoirs, les analyses des politiques de développement mettent l'accent sur les besoins de renforcement des savoirs et les problèmes d'information imparfaite et plus particulièrement l'importance des normes, des codifications et plus généralement le renforcement des processus de standardisation des informations de référence autour desquelles s'effectue la coordination ainsi que l'existence des cadres juridiques garantissant l'exécution de contrats (Ait Soudane et *al.*, 2002). Le rapport de la Banque Mondiale de 1998 centrée sur le besoin d'amélioration des connaissances insiste sur ce point et propose divers exemples des effets positifs de telles normes. En particulier dans le domaine financier, il est montré que l'amélioration de la transparence des données comptables a un effet incitatif sur la distribution de crédits, et par là sur les investissements, car elle facilite la vérification de la qualité (rôle des standards de qualité des produits tels que les marques, les labels..) et l'identification des risques (solvabilité...). Le lien peut être fait ici avec les dispositifs proposés par les systèmes de financement informels qui s'appuyant sur des cautions sociales, individuelles ou collectives, pallient ainsi les carences d'information des banques formelles par rapport à des agents réputés non solvables. Cependant ces besoins de standardisation, que l'on peut rapprocher d'un processus de professionnalisation de pratiques informelles entraînent deux questions quant à la mise en place et au fonctionnement de ces normes partagées. Quels sont les processus d'élaboration de ces normes et quelles formes doivent avoir les dispositifs de contrôle de leur application pour qu'ils soient à la fois partagés et efficaces ? Des expériences innovantes sont proposées de surveillance collective du

respect des normes, dénommées contrôle par les tiers (Banque Mondiale, 1998). Soulignons que ce besoin de standard, ou de code est aussi présent au sein des processus de négociation et de régulation, comme en témoigne les multiples efforts de constitution de code de conduite au niveau des ONG ou des Forums (PNUD, 2002). Ces codes ou normes constituent en eux-mêmes des dispositifs institutionnels qui à la fois, comme le rappelle Paquet (2000), aident à la coordination mais aussi facilitent l'apprentissage du fait de l'économie d'information qu'ils permettent.

Bibliographie

- AIF SOUDANE J., REY VALETTE H., CATANZANO J. et NAJI M., 2002. "Apprentissage collectif et capital social comme conditions d'une gouvernance équitable : l'analyse du secteur informel sous l'angle de l'économie des conventions et du knowledge management". communication présentée au colloque HUED-IRD, Genève, 20-22 Novembre
- ANDRE, Y., BAILLY, A., CLARY, M., FERRAS, R., GUERIN, J.P., 1990. Modèles graphiques et représentations spatiales. Anthropos/Reclus, Paris, 217 p.
- AVENIER M.J., 1997. Une conception de l'action stratégique en milieu complexe : la stratégie tâtonnante. In La stratégie chemin faisant. M.J. Avenier Ed. Sci. Economica Ed. Coll. Stratégies et organisations. Paris : 7-35.
- BAILLY J.P., 1998. Prospective, débat et décision publique. Futurible (235), pp. 27-52.
- BIF, 1999. Un travail Décent. BIF Ed., Genève, 90 p.
- BOLTANSKI L. et THEVENOT L., 1991. De la justification : les économies de la grandeur. Gallimard Ed.,
- CASTEL O., 2001. Sociétés civiles et économie solidaire, instruments de lutte contre la pauvreté : espoir ou illusion Les Cahiers du GATICE. "Développement, vers un nouveau paradigme, n° 20, premier semestre 2001 : 193-217.
- COHENDET P., 1997. Apprentissage organisationnel et cohérence : l'importance économique de la notion de réseau. In Les limites de la rationalité. Tome 2 : Les figures du Collectif. Actes du Colloque de Cerisy, La découverte Ed. Paris, Coll. Recherches :73-98.
- COUSSY J., 1994. Les ruses de l'Etat minimum. In La réinvention du capitalisme, J.Y. Bayart Ed. Sci. Karthala Ed. Paris : 227-248.
- DUBOIS J.L., MAHIEU F.R. et POUSSARD A., 2001. La durabilité sociale, composante du développement humain durable. In Les Cahiers du GATICE. "Développement, vers un nouveau paradigme, n° 20, premier semestre 2001 : 95-113.
- ENGLEBERT P. La Banque Mondiale et les vertus insoupçonnées du "capital Social". . In Les mots du Pouvoirs. Sens et non sens de la rhétorique internationale. G. Rist Ed. Sci. Nouveau cahiers n° 13 : 88-100.
- FAVEREAU O., 1989. Organisation et marché. Revue Française d'économie Vol IV, 1, 65-95.
- FONTAINE J.M. 1994. — Mécanismes et politique de développement économique: du "Big Push" à l'ajustement structurel. Cujas Ed. Paris
- FORAY D., 2000. L'économie de la connaissance. La Découverte Ed. Coll. Repères, 124 p.
- FORSE M. et LANGLOIS S., 1997. Présentation. Réseaux, structures et rationalité. L'année Sociologique, 47 n° 1 : 27-35.
- GENELOT D., 1998. Manager dans la complexité. Reflexion à l'usage des dirigeants, 2^e édition INSEP Ed. Paris, 363 p.
- GRANOVETTER M.S., 1985. Economic Action and Social Structure, The Problem of Embeddednes. American Journal of Sociology 91 : 481-510. Traduction française dans Le Marché Autrement. Essais de Granovetter, Desclée de Brouwer, Ed. Paris, Coll. Sociologie Economique : 75-114.
- GRANOVETTER M.S., 1983. The strenght of Weak Ties, A network Theory Revisited. Sociological Theory, 1 : 201-233. Traduction française dans Le Marché Autrement. Essais de Granovetter, Desclée de Brouwer, Ed. Paris, Coll. Sociologie Economique : 45- 73.
- HUGON P., 1991. — "La pensée française du développement. Evolution et spécificité". Revue d'Economie Politique, 101 (2), pp. 171-229
- KIRAT T., 1999. Economie du Droit. La Découverte Ed. Coll. Repères, 123 p.
- LAMBERT G. et WILLINGER M., 1995. Comportements individuels et inertie organisationnelle : une analyse expérimentale. In Coordination économique et apprentissage des firmes. Lazard N. Et Monnier J.M. Eds. Sci. Economica Paris, Coll. Stratégies et organisations : 82-106.

- LAVILLE J.L., LEVESQUE B. et THIS-SAINTE JEAN L., 2000. La dimension sociale de l'économie selon Granovetter. In *Le Marché Autrement. Essais de granovetter*. Desclee de Brouwer, Ed. Paris, Coll. Sociologie Économique : 9-32.
- LE MOIGNE J.L., 1992. La modélisation systémique des processus cognitifs. *PISTES* n°3 1992 Miermont J. et Neuburger R. Eds, Sci. : 45-100.
- MAJJAH ALAMI R., *Etat, Marché et Micro entreprises*.
- MALDONADO C., 1995. Entre l'illusion de la normalisation et le laissez faire : vers la législation du secteur informel ? *Revue Tiers Internationale du Travail*, n° 6, vol. 134, BFI Genève
- MARTIN L.S., 1998. L'édificatif d'un seuil d'apprentissage sur la gouvernance : l'expérience du programme coopératif en gouvernance. Rapport ACDI, Canada, 20 p.
- MINVIELLE, J.P., 1996. Les systèmes d'information : fausses évidences, contraintes et réalités. *Cah. Sci. Hum.* 32 (4) 96, 743-763.
- MOLES, A., 1990. *Les sciences de l'imprécis*. Le Seuil Ed., Paris, 253 p.
- OCDE, 2001. *Du bien-être des nations. Le rôle du capital humain et social. Enseignements et compétences*. OCDE Ed., 136 p
- PAQUET G., 2000. E-Gouvernance, gouvernementabilité et Etat commutateur. Communication au 55^e congrès des relations industrielles, Université de Laval, 1-2 mars 2000, 20 p.
- PLANE J.M., 2000. *Théorie des organisations*. Dunod Ed. Paris, Coll. Topos, 126 p.
- PNUD, 2002. *Rapport mondial sur la développement humain 2002. Approfondir la démocratie dans un monde fragmenté*. Pnud Ed., 277 p.
- PRAX 1998. *Le guide du Knowledge management. Concepts et pratiques du management de la connaissance*. Dunod Ed., Paris, 250 p
- PUTMAN R., 1993. *Making Democracy Work*. Princeton University Press.
- REY-VALETTE H., 2001-a. Le "knowledge management" transposé au domaine de la décision publique et du changement institutionnel : intérêt et leçons dans le cas de la gestion des pêches. 11^e Colloque international de la revue "Politiques et Management Public" Nice 4-5 octobre 2001, 15 p.
- REY-VALETTE H., 2001-b. Règles, conventions, routines, contre tactiques et stratégies : Une lecture institutionnaliste du processus de décision au sein des unités de pêche. Communication au 5^e Forum halieutique. Halieutique : Complexité et décision. Lorient 26-28 juin 2001, 20p.
- ROMAN S., 2000. La "bonne gouvernance" Pierre philosophale du développement économique. In *L'économie Politique*, N° 6 2^e trimestre 2000 : 39-51.
- ROSANVALLON P., 1995. *La nouvelle question sociale. Repenser l'Etat Providence*. Le Seuil Ed. Coll. Points Essais, 223 p.
- SCHNEIDER, D.C., 1998. *Applied Scaling Theory. Ecological Scale*, 253-269
- STIGLIZ J., 2000. Vers un nouveau paradigme pour le développement. *L'économie Politique*, N° 5 1^{er} trim. 2000 : 6-39.
- STORPER M., 1993. Regional Worlds of Production : Innovation and Participation in Flexible Production Regions of France, Italy and USA. *Regional Studies*, 27 (5) : 433-455
- TARONDEAU J.C., 1998. *Le management des savoirs*. PUF Ed., Paris, Coll. Que sais-je n° 3407, 127 p.
- THEBAUT D., 2001. Développement humain, rôle des connaissances et cadre institutionnel. In *Les Cahiers du GAFICE, "Développement, vers un nouveau paradigme"*, n° 20, premier semestre 2001 : 249-258.
- WILLIAMSON O.E., 1985. *Les institutions de l'économie*. InterEditions Ed. Paris 404 p.

DE LA GESTION DE LA QUALITE : PORTEE STRATEGIQUE ET DIMENSIONS PRATIQUES

*Mohammed HASSAINATE**

La globalisation des marchés, la multiplicité quantitative et qualitative des producteurs de biens et services et la libéralisation des échanges commerciaux à l'échelle planétaire, sont parmi d'autres des facteurs explicatifs des profondes mutations du système productif mondial. Aujourd'hui, plus que dans le passé et partout dans le monde, la concurrence se fait plus vive et dure. En effet, le perfectionnement de la productivité et le rythme croissant des innovations technologiques, génèrent une offre plus variée et agressive.

Pour faire face à la pression concurrentielle de l'environnement et répondre aux exigences de la demande du marché, l'entreprise doit proposer à ses clients une offre compétitive. D'une part le prix des biens et services, est une arme concurrentielle redoutable, qui confère à l'entreprise un avantage concurrentiel incontestable et d'autre part la qualité de l'offre est considérée comme un gisement intarissable de la compétitivité des entreprises.

L'accent est porté sur la qualité aujourd'hui plus qu'hier, pour plusieurs raisons :

- Dans les sociétés modernes, lorsque leurs besoins quantitatifs sont satisfaits, les utilisateurs ou usagers deviennent plus attentifs quant à la qualité de l'offre ;
- Les entreprises doivent s'adapter aux exigences de la demande, faute de quoi les clients vont s'dresser à la concurrence ;
- Les coûts de la non-qualité sont, dans certains cas, supérieurs aux coûts d'obtention de la qualité. En effet, certains dysfonctionnements, tels que des rebuts dans les chaînes de production, des commandes livrées en retard, portent atteinte à l'image de marque de l'entreprise et remettent en cause la fidélité des clients mettant en danger sa pérennité.

* Enseignant chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques Economique et Sociales - Université Mohammed V Agdal-Rabat

Vu la complexité et l'adversité croissantes de l'environnement des entreprises. Une prise de conscience de l'importance stratégique de la qualité est constatée, plus que dans le passé. Ce ne sont pas uniquement les clients de l'entreprise qui réclament la qualité, mais l'ensemble de ses partenaires internes et externes : salariés, fournisseurs, prestataires, actionnaires, bailleurs de fonds... Une organisation, soucieuse de l'intérêt de ses partenaires doit faire de la qualité un vecteur stratégique placé au cœur d'une politique de management de la qualité.

La qualité est une notion subjective, qui peut sans doute être entendue de plusieurs manières. Elle est reprise dans plusieurs sphères, par des scientifiques de plusieurs spécialités, par des journalistes de tout bord et par des politiques à l'échelle nationale et internationale. Cela fait de la qualité un concept extrêmement protéiforme, qui nous interpelle à plusieurs égards. En effet, sous l'écume des discours des politiques et les slogans des responsables marketing et de communication des entreprises, nous éprouvons le besoin d'appréhender ce concept et de saisir ses dimensions concrètes et de découvrir les balises des voies de progrès réels.

Le présent article se propose de porter des éclairages sur le concept de qualité et sa place dans la stratégie de l'entreprise ainsi que les modalités pratiques de mise en œuvre d'une démarche de management de la qualité.

Nous essayerons de saisir l'importance de la qualité et son rôle dans l'obtention d'un avantage compétitif à travers l'analyse des enjeux stratégiques de la qualité. Ensuite, on va tenter d'opérationnaliser le concept, en traitant ses aspects pratiques dans l'entreprise et mettre l'accent sur les moyens d'évaluation de la qualité.

I. GENESE DE LA GESTION DE LA QUALITE

Depuis toujours, les créateurs de produits divers, les bâtisseurs des temples antiques, des cathédrales et des mosquées, les fabricants d'armes ou de navires travaillaient avec méthode. La qualité semble préoccuper l'homme depuis quasiment son origine. Nous nous emploierons à présenter les principales origines de la qualité en nous intéressant particulièrement aux divers événements qui ont jalonné l'intrusion progressive du thème «Qualité» dans la vie économique et celle de l'entreprise en particulier.

1. Naissance en Amérique

C'est pendant la grande dépression économique (1873-1896), que Taylor avait fait ses débuts dans l'atelier de construction mécanique de la Midvale Steel Company en 1878. Avec lui, naît l'organisation scientifique du travail dont le but est d'améliorer la productivité des ouvriers et de l'appareil de production, qui est devenu de plus en plus mécanisé. Le travail est divisé en tâches élémentaires et répétitives. La qualité devient étroitement liée aux performances des machines. De plus la prime à la Quantité pousse les ouvriers à faire « beaucoup de pièces » plutôt qu'à faire de « bonnes pièces ». Le contrôle de la Qualité est assuré par du personnel qualifié qui procède au tri entre les pièces conformes et celles qui ne le sont pas.

C'est en 1924 que fut constitué le département d'assurance qualité aux Etats-Unis dont le but était d'améliorer et optimiser la production en veillant à satisfaire les besoins de consommateurs, ce département portant sur la qualité fut le premier au monde.

L'industrie était alors sous l'influence des théories de Taylor, qui considérait le contrôle de qualité comme une opération relativement facile, indépendante des opérations de conception et de production.

Néanmoins, la deuxième guerre mondiale a joué un rôle accélérateur dans le développement de la qualité. En effet, le contrôle statistique de réception ou d'inspection finale s'est développé de façon décisive sous l'impulsion de l'armée américaine pendant ses actions militaires des années 40. En effet, la préoccupation majeure des militaires américains était de livrer avec certitude et en grande quantité, du matériel en parfait état de marche.

Les procédures appelées Military Standard, fondées sur les travaux du chercheur américain Shewart ⁽¹⁾, formalisent une méthode qui se diffusera lentement dans le reste de l'industrie. Ces procédures sont basées sur l'AQL: Average Quality Limit. (Niveau de Qualité Acceptable) qui représente le pourcentage d'éléments défectueux. Le contrôle statistique appliqué aux produits remplaçait graduellement l'inspection classique. Les plans d'échantillonnage permettaient d'estimer la qualité des lots produits à partir d'un échantillon représentatif du produit.

Après la deuxième guerre mondiale, la demande de produits manufacturés était si grande que les industriels américains cherchaient à produire la plus

¹ JEAN- MARIE GOCQUE, « management de la qualité », 2ème édition, ECONOMICA : 1997.

grande quantité possible, sans se soucier de la qualité. C'est pourquoi la théorie de SHEWART n'eut pas un grand succès.

2. Développement au Japon

Pendant la guerre, l'état-major japonais avait nommé un comité scientifique chargé de mettre au point des méthodes d'amélioration de la productivité et de la qualité dans les usines d'armement. Il était présidé par un ingénieur nommé Kenichi Koyanagi. En mai 1946, ils fondent une association appelée Japanese Union of Scientists and Engineers, qui vise à permettre à l'industrie japonaise de se relever de ses ruines.

Cette association, qui va recevoir l'appui des autorités japonaises, va bénéficier des travaux de

Edwards Deming, un statisticien bien connu aux Etats-Unis, qui dans la continuité des travaux de Shewart, explique l'importance des méthodes statistiques comme outil de management. Il met l'accent sur la nécessité d'appliquer ces méthodes tout au long de la chaîne industrielle, de la réception des matières premières jusqu'à l'étude des réactions des clients aux produits.

En 1950, l'association a produit un premier écrit sur la qualité « Principes élémentaires du contrôle statistique de la qualité », qui va bouleverser l'avenir de la qualité au Japon.

Des années plus tard, des chercheurs japonais vont mettre en place les cercles de qualité, plaçant l'homme au cœur de la démarche qualité, encore mal perçue dans une attitude trop technique de la qualité. A partir des années 1980, la Qualité devient l'enjeu majeur dans la concurrence internationale où le Japon mène une place de choix.

3. L'expansion mondiale

C'est principalement grâce à des associations privées comme ASQC (American Society for Quality Control, 1946) au Etats-Unis, l'AFCIQ (Association Française pour le Contrôle Industriel et la Qualité, 1957) en France, que les principes et les méthodes du management de la qualité ont été diffusés dans l'industrie occidentale, après la seconde guerre mondiale.

La qualité à cette époque se rattachait à la durabilité, cette interprétation s'est maintenant jusqu'à dans les années 50. Chaque produit devait présenter

certains critères sous peine d'être éliminé. La qualité était garantie par des contrôles statistiques : on essayait via une meilleure précision technique de produire une qualité toujours plus haute, avec toujours moins de déchets, c'est l'époque où a émergé le contrôle de qualité.

Pendant les années 1960 et 1970 on a de plus en plus reconnu le fait que plusieurs facteurs influencent la qualité, et il ne suffisait plus de se concentrer sur le côté technique. L'organisation du travail au sein des entreprises a commencé à se modifier ; Les facteurs humains, l'organisation et les processus de travail ont été mis au premier plan.

A partir des années 1980, des idées et des concepts qui avaient été développés au Japon dans les années 1950 et y sont appliqués depuis, sont repris en Europe. Ce nouveau modèle ne met plus le produit au premier plan, mais tous les processus d'une organisation. Ceci en partant du principe que les activités internes et externes sont des processus qui peuvent être constamment améliorés. La qualité concerne ainsi tous les domaines, toutes les tâches et toutes les personnes.

II. LE CADRE PERCEPTUEL DE LA QUALITE

Selon que l'on est producteur ou consommateur, la qualité se perçoit différemment. Le consommateur (client) perçoit la qualité comme un facteur qui maximise la satisfaction (²) à un niveau de prix donné. Quant au producteur, il a tendance à considérer la qualité comme un facteur de maximisation de son profit (³), tant par l'augmentation des ventes, que par la réduction des dysfonctionnements causant des manques de performance.

En dépit de ces divergences de conception, il ressort des écrits portant sur ce sujet que, du côté producteur, apparaissent deux tendances en matière de gestion de la qualité: la qualité qualiticienne et la qualité totale.

² - M. Wissler et P. Hetzel: "Les interfaces marketing. Qualité pour l'amélioration de l'offre". cahier de recherche G 91/8 I.A.E. de Lyon, 1991.

³ - Op. Cit.

1. La perception classique de la qualité: la qualité qualiticienne

Nous avons emprunté le terme de qualité qualiticienne à J.Pierre (¹). Elle intègre toutes les démarches qui s'intéressent aux produits et aux processus qui sont décrites par des normes fixées par un organisme agréé.

A/ Définition de la qualité qualiticienne

La qualité est confinée au simple contrôle du produit et du processus de production. Elle est par voie de conséquence, liée à la fiabilité, à la conformité et aux performances primaires du produit.

Toutefois, deux visions de la qualité qualiticienne sont distinguées.

La qualité, selon la première vision, est considérée comme étant la conformité du produit par rapport à des caractéristiques précises et immuables. Elle implique le respect d'un ensemble de normes qui traduisent les performances techniques du produit. Ainsi, un produit est jugé de qualité par le consommateur, s'il est conforme aux normes du producteur ou du secteur.

Par ailleurs, les normes correspondent à des prescriptions techniques qui garantissent l'existence des fonctions. Par conséquent, le contrôle statistique est l'outil primordial qui permet de rendre compte de l'état du produit fabriqué par rapport aux prescriptions techniques préalablement définies.

La qualité qualiticienne a évolué dans sa conception. Ainsi, la seconde vision associe à la qualité la notion de satisfaction (²) des clients. Elle utilise une approche marketing qui privilégie cette satisfaction. De ce fait, la qualité est élargie à de nouveaux éléments du produit, qui sont appelés à évoluer en fonction des mutations des marchés.

Afin de satisfaire ses clients, l'entreprise doit disposer des moyens nécessaires lui permettant d'une part d'identifier les exigences des clients et de les traduire en performances mesurables; d'autre part de développer les outils de contrôle adaptés aux phases de fabrication, en vue d'assurer un niveau de performance et de conformité acceptable aux différents attributs.

¹ - J. Pierre: "La gestion de la qualité", les cahiers français n° 234, Janvier - Février 1988.

² - C. Potie: "Qualité et éthique ou une éthique de la qualité" Revue Française de Gestion Industrielle, n° 3, 1994, pp: 52 - 63.

Les deux visions de la qualité qualiticienne ont pour finalité commune le respect des normes qui construisent la qualité intrinsèque du produit, et cela par des actions intervenant sur les produits et les composants, avant ou après le processus de production.

Une autre façon de définir la qualité qualiticienne consiste à la présenter comme une conjonction de deux approches dont chacune fait valoir des priorités stratégiques et organisationnelles.

B/ La qualité qualiticienne: Une conjonction de deux approches

Maintes approches ⁽⁶⁾ rendent compte de la construction théorique du concept qualité. Elles Ce sont l'approche-produit et l'approche-utilisateur qui répondent à cette préoccupation.

La qualité selon l'approche-produit, est un ensemble de dimensions techniques du produit traduisibles en variables mesurables. La différence de qualité entre deux produits, correspond à une différence dans la quantité des attributs mesurables.

Il en découle que la qualité élevée ne peut être obtenue qu'avec un coût élevé, tenant compte du coût des composants de chaque attribut. La qualité est en même temps interne et objective. Elle est interne parce qu'elle est perçue uniquement par le producteur qui cherche à appliquer des normes prédéfinies et immuables aux produits. La qualité est objective, puisqu'elle se définit uniquement à travers un ensemble d'indicateurs choisis par le producteur en fonction de ses potentialités.

La deuxième approche retenue (l'approche-utilisateur) affine la conception de la qualité qualiticienne. La qualité devient une combinaison précise d'attributs qui procurent la plus grande satisfaction à une clientèle bien spécifique. Cette approche correspond à la deuxième vision qu'on a développée plus haut, et met, donc, l'accent sur la relation entre le produit et le marché ciblé.

L'évolution de la perception de la qualité qualiticienne correspond, de ce fait, au passage d'un état passif à un état actif. Cette transition est marquée par l'élargissement du champ d'action de la qualité. Celui-ci passe des pratiques de vérification des aspects techniques du produit définis par le

⁶ - D. A. Garvin: "La qualité un nouvel espace de concurrence". Harvard - L'expansion Eté / 1988, pp: 52 - 62.

producteur à des pratiques permettant de suivre les exigences des clients et de les vérifier.

Le tableau qui suit, met en évidence les quatre cas de figures possibles, selon que l'entreprise soit engagée ou non dans la gestion interne ou externe de la qualité.

Approches de la qualité qualiticienne (7)

Orientation externe / Orientation interne		Approche-utilisateur	
		Conforme aux besoins des clients	Non conforme au besoin des clients
Approche-produit	Conforme au dispositif	Prestations maîtrisées	Prestations en décalage avec le marché
	Non conforme au dispositif	Prestations liées aux personnes et non à la structure	L'entreprise définit les besoins des clients à leur place

Dans le premier cas, l'entreprise respecte un dispositif normalisé qui correspond bien aux attentes des clients.

Dans le second cas, le dispositif fonctionne mais se trouve en décalage avec les besoins du marché. C'est l'exemple d'une entreprise qui privilégie la qualité du produit et la rigueur du service et obtient brillamment la certification ISO, alors que ses clients attendent davantage de délais courts. Cette entreprise, pourtant performante s'est trompée de bataille.

Dans le troisième cas, il n'existe pas de dispositif qualité, mais les prestations offertes répondent aux attentes des clients. Cette situation s'explique par le savoir faire des collaborateurs et non par l'efficacité des structures. Un départ à la retraite ou des changements de postes peuvent nuire à la qualité perçue.

7 - B. Diridollou et C. Vincent, le client au cœur de l'organisation, Editions d'organisation, 1997

Malgré leurs divergences, l'approche-produit et l'approche-utilisateur se confinent à l'appréciation des attributs et des dimensions qui composent le produit. Or, les préférences des clients dépendent de l'utilité attachée au produit. Sur ce plan, la conception de la qualité rejoint une approche économique qui exprime les préférences et la qualité en termes d'utilité.

Le passage de la qualité qualiticienne à la qualité totale n'est pas une évolution dans le cadre de la même approche et avec les mêmes préceptes, mais il s'agit d'un changement de paradigme qui a marqué une rupture tant dans la matrice disciplinaire que dans le modèle théorique de la qualité qualiticienne.

2. La qualité totale

L'évolution de la conception de la qualité qualiticienne est allée dans le sens d'intégrer progressivement la recherche de la satisfaction du client en adaptant le produit à ses besoins.

Dans le but de généraliser cette satisfaction à l'ensemble de l'organisation et à ses partenaires économiques, les entreprises, au début des années 80, ont commencé à adopter la qualité totale.

A/ Définitions de la qualité totale

La notion de qualité totale a succédé aux pratiques que l'on attribue à la qualité qualiticienne. Il devient donc intéressant de savoir si la qualité s'inscrit dans la continuité des objectifs jusqu'alors attachés à la qualité, ou si la qualité totale correspond à une révolution dans la pratique de la gestion de la qualité.

Les exigences internes et externes des entreprises ont fait que les pratiques de la qualité ont connu une évolution⁽⁸⁾ traduisant le perfectionnement des outils et l'élargissement du champ d'application de la qualité. On a commencé par le contrôle de conformité, à la fois subjectif et relatif⁽⁹⁾, pour aboutir à un contrôle préventif à tous les niveaux de l'organisation.

En 1956, lorsque A.V. Feigenbaum a développé la «Total Quality Control»⁽¹⁰⁾, il a signé la naissance d'une nouvelle étape de la conception de la qualité. Du fait que les systèmes d'inspection des produits a posteriori, se

⁸ - P. Hermel, qualité et management stratégique. Les Editions d'Organisations, 1989.

⁹ - J.P. Neuville. « La qualité en question » Revue Française de Gestion, Mars/Avril/Mai, 1996.

¹⁰ - V. Laboucheix et Alii, traité de la qualité totale, Paris, Dunod Entreprise, 1990, p. 5.

sont révélés inefficaces, le TQC veut doter l'entreprise de moyens d'intervention lui permettant d'agir sur les causes inhérentes aux dysfonctionnements. Cette nouvelle notion était définie comme « le système de contrôle qui doit commencer avec la conception du produit jusqu'à la réception du produit par le client »⁽¹¹⁾.

La qualité totale apparaît comme une véritable philosophie sociale dans la mesure où elle concerne l'ensemble des acteurs de l'organisation et l'ensemble des fonctions. Elle s'entend par « l'implication de tous (quel que soit le niveau de la hiérarchie) et de toutes les fonctions au sein de l'entreprise, elle s'entend aussi en externe, par la prise en considération des attentes explicites et implicites des clients. Dans ce cadre les fournisseurs sont directement impliqués dans le processus de gestion de la qualité et favorisent le développement d'un processus interentreprises de gestion de la qualité »⁽¹²⁾.

C'est donc aussi dans cette nouvelle relation au marché que s'exprime la notion de « totalité ». La capacité de l'entreprise à écouter et satisfaire le marché, mais aussi à anticiper ses besoins futurs et à innover, participe de cette conception totalisante et intégrée.

On peut aussi définir la qualité totale comme « la recherche d'une satisfaction maximale des usagers ou clients par une meilleure connaissance de ceux-ci, de leurs besoins et de leurs motivations, par la recherche systématique de cette satisfaction dès la conception des produits ou services proposés, enfin par une remise en cause permanente de l'organisation pour mieux s'adapter à la demande et pour réduire ces propres coûts »⁽¹³⁾.

D'après cette définition, la qualité ne concerne pas seulement les produits, mais aussi les services par exemples ceux des administrations, et pas seulement les ateliers, mais aussi les bureaux. Elle passe d'abord par le personnel, tout particulièrement dans les activités de services pour le personnel qui est en contact avec les usagers : mais englobe aussi toutes les fonctions, notamment l'information, la recherche, la facturation, les procédés industriels, la politique commerciale, la gestion des coûts... « Les exigences des consommateurs sont multiformes : elles commencent par les caractéristiques du produit (performances, variété de choix dans la gamme,

¹¹ Op. Cit. p. 6.

¹² A.GRAFACAP, P.MEDAN « Management de la production : Concepts, méthodes, cas » Dunod, Novembre 2001 page 369.

¹³ Renaud de MARICOURT « les samouraïs du management : Production, marketing et finance au Japon », 1993 page 32.

durabilité, simplicité d'emploi,...); elles incluent la disponibilité, les services d'immédiate après-vente (délai de livraison, possibilité d'adaptation) et de maintenance, la sécurité, la facilité de mise au rebut, etc. De plus ces exigences évoluent dans le temps, et une politique de qualité implique non seulement une réponse rapide à ces évolutions mais aussi la capacité de les anticiper » (¹⁴).

La qualité totale présente ainsi une triple particularité. D'abord, elle concerne plus qu'une activité de l'organisation. Ensuite, elle généralise la relation fournisseur client au sein de l'entreprise, où chaque fonction devient responsable de la qualité de son output. Enfin, elle prend en compte un concept, jusqu'à présent ignoré: le coût (¹⁵).

B/ Les deux approches de la qualité totale

La qualité totale dans sa conception américaine ou japonaise, peut s'observer au travers de l'approche - production et de l'approche valeur.

Dans le cadre de l'approche-production, la qualité implique un champ d'application qui ne se limite pas à la production mais s'étend à toute l'organisation interne. L'entreprise, de ce fait, voit son efficacité globale améliorée. Cette approche peut être qualifiée d'approche interne de la qualité. Ceci parce que c'est le producteur qui établit la qualité suivant ses contraintes et ses objectifs. Elle se résume dans le slogan: « faire de la qualité dès le premier coup ».

Il en résulte que l'approche-production cherche aussi bien l'efficacité que l'efficacité, d'où l'importance du facteur coût. L'action qualité va permettre à l'entreprise de faire des gains en abaissant le niveau des dysfonctionnements c'est à dire les défaillances, le coût dus aux réparations,....

Ces approches privilégient le point de vue de producteur. Toutefois, la différence majeure, à notre avis, entre les deux approches c'est que l'approche-produit pense réaliser un produit de qualité avec un coût élevé, alors que l'approche - production considère la recherche de la qualité, comme un moyen permettant d'atteindre non seulement l'efficacité mais surtout l'efficacité.

¹⁴ Renaud de MARICOURT « les samouraïs du management : Production, marketing et finance au Japon », 1993 page 36.

¹⁵P. Hermel, op. Cit, p: 29.

Quant à l'approche-valeur, elle vise aussi bien la satisfaction du client que l'augmentation de la valeur perçue par celui-ci. D'après cette approche, la satisfaction du client n'est plus absolue, elle se traduit par une satisfaction du besoin, en tenant compte du coût.

L'approche-valeur fait correspondre à la notion de qualité deux conceptions complémentaires. La première est interne: elle vise à réduire le coût par l'amélioration de l'efficacité portant aussi bien sur l'aval que sur l'amont du processus de production. La deuxième est externe: elle se concrétise à travers le rapport qualité / prix.

Le cadre général que l'on vient de retracer tient compte d'un côté des différentes normes ⁽¹⁶⁾ qui régissent les modèles d'assurance-qualité et d'autre côté de l'observation des pratiques organisationnelles et des outils proposés par des praticiens.

En résumé, la qualité s'inscrit dans un cadre perceptuel qui se décompose en deux grandes catégories: la qualité qualiticienne et la qualité totale. Ces deux conceptions traduisent des approches qui ne sont pas exclusives. Elles sont les résultantes des visions suivantes qui se sont superposées:

- La qualité qualiticienne statique pour laquelle tout se limite au respect des normes préétablies pour fabriquer le produit.
- La qualité qualiticienne évolutive qui veille au suivi des normes qui respectent l'évolution des besoins des clients.
- La qualité totale interfonctionnelle qui s'apparente à la conception américaine où chaque fonction intervient dans l'amélioration de la qualité du produit.
- La qualité totale managériale qui s'apparente à la conception japonaise où toute l'organisation doit être mobilisée ainsi que ses partenaires afin de mieux répondre aux besoins des clients.

¹⁶ - AFNOR, gérer et assurer la qualité. Eyrolles AFNOR. 1989.

III. LES STRATEGIES D'ENTREPRISE FONDEES SUR LA QUALITE

L'évolution de la conception de la qualité, a permis à celle-ci d'élargir son champ d'action aussi bien interne qu'externe. Sur le plan interne, de plus en plus d'acteurs (ou d'entités) sont concernés par le processus d'amélioration de la qualité. Sur le plan externe (¹⁷), la qualité exige l'implication grandissante des partenaires de l'entreprise pour optimiser le rapport qualité/prix.

La qualité, qui était autrefois, l'apanage des techniciens et contrôleurs au niveau de la fonction production, prend une dimension plus grande et acquiert un caractère stratégique.

1. Qualité et performances de l'entreprise

Jusqu'aux années 70, le contrôle de qualité était appliqué dans le monde industriel, mais avec des perceptions différentes et donc des performances différentes.

Dans les développements précédents, on a montré que la qualité s'est élargie dans le sens horizontal, en impliquant davantage de fonctions dans le processus de réalisation de la qualité. A ce niveau de notre analyse, on doit préciser que la qualité doit gagner de la place, dans l'organigramme de l'entreprise, non seulement à gauche et à droite (horizontalement) mais aussi en haut (verticalement). La réussite de la qualité est conditionnée par une impérative implication de la direction pour conférer à la démarche la portée d'une stratégie industrielle (¹⁸).

A/ Qualité et compétitivité

L'intégration de la qualité dans la stratégie de l'entreprise est justifiée par les résultats performants qu'elle peut réaliser. C'est ainsi que le Strategic Planning Institute, dans le cadre du programme P.I.M.S (Profit Impact Of Market Strategies), met en évidence le rôle primordial de la qualité dans l'obtention de la compétitivité des entreprises et ce à l'aide de trois

¹⁷ - J. Ph. Neuville article op. Cit.

¹⁸ - C. Harlant, J.C Tarondeau: « stratégie industrielle: les leçons d'IBM. France » Revue Française de Gestion, Mars - Avril - Mai 1989.

paramètres: la part de marché relative (¹⁹), l'indice de qualité relative (²⁰) et le retour d'investissement (²¹). Ces résultats, tout autant que les succès des entreprises japonaises dans la compétition économique internationale, confèrent à la qualité et à son management un rôle de tout premier plan dans la bataille industrielle.

La qualité se vend bien. En effet, une amélioration de la qualité des produits et services d'une entreprise lui permet de vendre ceux-ci à un prix supérieur et d'augmenter sa part de marché.

Cette corrélation positive entre la qualité et la part de marché relative, est d'autant plus forte que l'entreprise évolue dans un environnement de récession. « Les entreprises ayant participé au projet PIMS qui ont amélioré leur qualité entre 1970 et 1980 ont élargi leur part de marché cinq ou six fois plus vite que celles dont la qualité a décliné, et trois fois plus vite que celles dont la qualité est restée inchangée » (²²).

Si la qualité exerce des effets positifs sur les ventes, quel est son impact sur le niveau des profits réalisés par l'entreprise?

B/ Qualité et rentabilité

La liaison entre la réalisation de la qualité et la rentabilité de l'entreprise peut être examinée à travers deux éléments. Premièrement, comme il a été présenté ci-dessus, la qualité permet à l'entreprise d'accroître sa part de marché relative. Cela a deux effets. D'abord une réduction des charges de structure grâce à l'effet de volume (²³). Ensuite, une diminution des coûts de non qualité conséquence certaine de la mise en place d'une démarche qualité. Ainsi, l'entreprise peut réaliser des économies considérables en terme de coût de revient, ce qui affectera d'une façon non moins importante le niveau des marges.

¹⁹ - Part de marché relative = La part de marché de l'entreprise divisée par la somme des parts de marché de ses trois plus gros concurrents.

²⁰ - Indice de qualité relative = le pourcentage du C.A de l'entreprise réalisé par des produits jugés supérieurs aux concurrents moins le pourcentage du C.A de l'entreprise réalisé avec des produits jugés inférieurs aux concurrents

²¹ - Le retour d'investissement (ROI) return on investment = Bénéfices (avant impôts) divisé par l'investissement (moyen).

²² - J.C. Tarondeau, stratégie industrielle, Paris, Vuibert Gestion, 1993, p: 240.

²³ - Boston consulting group, les mécanismes fondamentaux de la compétitivité, Hommes et Techniques, 1980, p: 41.

Deuxièmement, offrir un produit de qualité permet à l'entreprise de demander des prix supérieurs à ceux des produits d'une qualité supérieure si le produit présente des spécificités plus satisfaisantes.

Il en ressort que, la rentabilité de l'entreprise se trouve largement améliorée par l'action conjointe des prix (vers la hausse) et des coûts (vers la baisse).

La qualité trouve sa source dans la compétence et la motivation des individus responsables assurant eux-même le contrôle de la qualité. La recherche de la qualité dans les produits et les processus conduit à l'élimination des stocks, des défauts et à l'augmentation de la productivité. Ce sont là les ingrédients de la croissance et la rentabilité.

Si telle est l'importance que revêt la qualité, nous essayerons, dans ce qui suit d'appréhender la place qu'occupe la qualité dans les stratégies connues dans la littérature.

2. La place de la qualité dans les stratégies génériques

Lorsque Porter (²⁴), a analysé les stratégies intra-industrielles (²⁵), il a proposé de distinguer, la domination globale par les coûts, la différenciation, et la concentration.

A priori, la qualité semble être adéquate, dans sa logique de fond, beaucoup plus avec une stratégie de différenciation, qu'avec une stratégie de domination par les coûts. Toutefois, le caractère multidimensionnel (²⁶) de la qualité, lui permet de constituer le fer de lance dans chacune des stratégies génériques.

A/ Qualité et avantage concurrentiel par la différenciation

Les stratégies de différenciation ont pour but de permettre à la nouvelle entreprise d'atteindre ses objectifs en assurant à ses clients le meilleur rapport qualité-prix. L'entreprise adopte ici le point de vue du client qui attribue la valeur au produit dans une optique concurrentielle de qualité.

²⁴ - M.E. Porter, choix stratégique et concurrence, *Economica*, 1982, p: 37.

²⁵ - R.A. Thietart, stratégie d'entreprise, Paris, Mc Graw-Hill 1990.

²⁶ - D.A. Garvin, « la qualité, un nouvel espace de concurrence », *Harvard- L'expansion* /été 1988 PP: 52-62.

La plupart des mesures prises par l'entreprise pour offrir aux clients cette qualité auront un impact sur les coûts de la qualité: l'objectif sera pour le créateur de mettre l'accent sur les éléments du produit qui seront effectivement valorisés par les clients avant l'achat, à l'achat et durant l'usage du produit. Les investissements à consentir et les mesures de gestion de la qualité à prendre porteront à la fois sur les caractéristiques techniques du produit mais aussi sur les éléments non techniques²⁷, qui ont une grande importance aux yeux du client.

La recherche de la satisfaction des clients et la contribution du produit à l'amélioration de ses propres performances pourra être axée sur:

- les aspects techniques et la différenciation (performances, fiabilité, durabilité,...);
- les aspects non techniques de la différenciation : Outre les sources de différenciation que constituent le service après-vente, les délais de livraison et la formation, qui revêtent un caractère « objectif », l'entreprise pourra agir sur des éléments plus subjectifs. Parmi ces éléments de différenciation, l'image du produit revêt une importance capitale.

L'établissement d'une image de qualité permet à la nouvelle entreprise de se différencier de ses concurrents. La compétence de l'entrepreneur et ses collaborateurs, le respect de la promesse de vente, de la qualité technique et du service, alliés à la flexibilité constituent des atouts essentiels et indispensables pour développer et surtout préserver l'image du produit et de l'entreprise.

La stratégie de différenciation s'appuie par conséquent, en grande partie, sur les actions publicitaires promotionnelles destinées à valoriser des différences objectives, entre les produits proposés par l'entreprise et ceux de la concurrence. La valorisation des écarts se révèle au moins aussi importante que l'écart lui-même, lorsque l'entreprise agit directement sur la perception du produit et de sa qualité auprès des acheteurs.

B/ Qualité et avantage concurrentiel par les coûts

On a longtemps cru que la qualité s'inscrit dans une logique, autre que celle de la domination par les coûts. La tradition occidentale associait qualité

²⁷ - V. Laboucheix et Alii, op. Cit, p: 155.

supérieure à prix supérieur, et prix inférieur à qualité inférieure. Ceci parce que la qualité coûte. En effet, les coûts de la qualité (²⁸) peuvent se diviser en trois catégories:

- Les coûts d'inspection: il s'agit des coûts liés à l'inspection et au test des produits en raison des possibilités de défaillance technique.
- Les coûts de défaillance: il s'agit des coûts liés à la défaillance d'un produit durant son usage par le client.
- Les coûts de prévention: il s'agit de l'ensemble des coûts qui sont liés aux efforts menés dans l'entreprise pour réduire les deux premières catégories.

D'un autre côté, la non-qualité, à son tour, engendre des coûts qui représentent un manque à gagner pour l'entreprise. Ces coûts de la non-qualité sont souvent sous estimés.

En somme, la qualité coûte, mais beaucoup moins cher que la non-qualité. Celle-ci est très coûteuse. D'une part parce qu'elle a des conséquences négatives sur l'avenir à long terme de l'entreprise, d'autre part parce que ses coûts, malgré leur ampleur, sont souvent non connus (et mesurés) par l'entreprise.

Si on prend, à titre d'exemple, les coûts inhérents à la détérioration de l'image de marque, d'un côté ils ont un caractère stratégique car ils risquent, non seulement, de diminuer les ventes sur les marchés actuels mais aussi sur les marchés futurs; de l'autre côté, et c'est cela qui fait le danger de la non-qualité, ces coûts sont imperceptibles par une entreprise qui n'a pas instauré la qualité.

L'avantage concurrentiel par le coût peut s'allier fortement avec une démarche qualité, puisque la tendance vers l'anéantissement des coûts de non-qualité (²⁹) (zéro défaut) engendre des économies de coûts largement supérieures aux coûts dus à la qualité (les coûts d'obtention de la qualité) (³⁰).

Parmi les dimensions de la qualité, qui sont privilégiées dans le cadre d'une stratégie de domination par les coûts, on trouve notamment la conformité et la fiabilité par un système de production efficace.

²⁸ - M. Ingham, gestion stratégique de l'entreprise, Académia, Louvain - la - neuve, 1988, p: 316.

²⁹ - H.J. Harrington, le coût de la non-qualité, Eyrolles, Paris, 1990.

³⁰ - M. Périgord, réussir la qualité totale, les Editions d'Organisation, 1999, p: 95

C/ Qualité et avantage par la concentration

Les stratégies de concentration ou de focalisation, qui peuvent combiner les caractéristiques des deux précédentes, sont plus performantes quand elles sont fondées sur des avantages acquis dans le domaine de la qualité.

La réussite de cette stratégie est conditionnée par une adéquation entre offre et demande dans le cadre d'une politique de segmentation. C'est ici le terrain préféré de la qualité qui, selon sa définition donnée par l'AFCEQ (Association Française pour les Cercles de Qualité), est « ... un ensemble de principes, de méthodes organisées en stratégie globale, visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction au moindre coût » (³¹).

La qualité vise la satisfaction des clients, dans le but de les fidéliser. De même, la stratégie de concentration permet à l'entreprise (³²) d'approcher des segments bien définis, en vue de parvenir à une meilleure satisfaction des désirs de la clientèle.

La qualité intégrée dans une stratégie de concentration permettra à l'entreprise la meilleure satisfaction des clients voir leur fidélisation. Le développement de cette stratégie peut s'observer principalement dans les industries mûres ou en déclin, qui ont à faire à une demande saturée. Une stratégie de concentration basée sur la qualité va réussir, d'une part à cibler un segment du marché et à l'approcher par tous les moyens, en vue de le fidéliser; d'autre part à rentabiliser un segment, qui était auparavant, en déclin.

Dans chacune des stratégies compétitives fondamentales proposées, la qualité tient une place importante, même si elle revêt des formes différentes.

En résumé, la prise en compte de la qualité des produits dans la stratégie de l'entreprise constitue une opportunité pour améliorer le couplage des orientations stratégiques internes et externes. La cohérence entre ces deux orientations est susceptible d'assurer aux entreprises la compétitivité, conditions indispensable de leur survie/développement.

³¹ - M. Weil, le management stratégique, Armand Colin, Paris, 1992, p: 178.

³² - P. Nourissat: « Au-delà de la qualité totale » L'expansion Management Review, Hiver 1994, pp: 75-81.

IV. ASPECTS PRATIQUES DE LA QUALITE: DU DISCOURS A L'ACTION

La qualité, dans sa dimension stratégique, doit être mise en œuvre, pour que le concept - qualité prenne forme concrète. Porter des éclairages sur la qualité dans ses aspects pratiques permet de mieux appréhender le concept d'une part, et d'essayer de le mesurer d'autre part.

1. Les dimensions de la qualité

La notion de qualité telle que nous la présentons du point de vue du producteur. Celui-ci doit être en mesure de traduire la perception de la qualité qu'a son marché, en un ensemble de dimensions qui vont lui permettre d'orienter ses actions et de définir les moyens nécessaires pour mener à terme sa stratégie « qualité ».

En fait, le producteur adopte une approche de la qualité traduisant son degré de perception de la notion de qualité telle quelle est définie par le client. Ainsi, plus la perception de la qualité selon le producteur est proche de la perception du client, meilleure est l'aptitude du produit à satisfaire le client.

A l'exception de l'approche transcendante de la qualité qui considère celle-ci comme un concept abstrait et sujet à une appréciation subjective, la notion de qualité s'observe à travers un ensemble de dimensions qui correspondent à des critères plus ou moins objectifs, partagés par le producteur et le client. De ce fait, l'expression de la qualité à travers ses dimensions équivaut à un décodage par le producteur des exigences des clients en matière de qualité.

Pour cela, l'ensemble des dimensions à développer seront celles qui maximisent le satisfaction du client en tenant compte des capacités techniques, financières et organisationnelles du producteur. Garvin (³³) a retenu huit dimensions qui permettent d'une part, d'apprécier quantitativement l'espace mesurable de la qualité, d'autre part, de faciliter l'analyse stratégique par la détection de créneaux de compétitivité pertinents pour l'entreprise.

³³ - D.A. Garvin: « la qualité un nouvel espace de concurrence ». Harvard - L'expansion été 1988 pp: 52-62.

Les dimensions de la qualité que l'on se propose de présenter, correspondent aux deux niveaux qui semblent traduire le mieux les deux conceptions de la qualité: la qualité qualiticienne et la qualité totale.

A/ Un premier niveau de dimensions caractérisant la qualité qualiticienne

Selon la perception qualiticienne de la qualité, un produit est un ensemble de critères quantifiables correspondant à son aspect intrinsèque et s'exprimant le plus souvent au travers de la performance, de la fiabilité, de la durabilité et de la conformité.

La performance d'un produit est composée de différentes caractéristiques techniques essentielles pour son fonctionnement. Elle constitue son caractère primordial d'utilisation et répond à des besoins exprimés par tous les consommateurs. A titre d'exemple, le son et l'image pour une télévision, la vitesse, le confort, la robustesse d'une voiture.

- La fiabilité ⁽³⁴⁾ mesure le risque de mauvais fonctionnement ou de défaillance d'un produit pendant une période donnée dans des conditions d'usage prédéfinies ⁽³⁵⁾.
- La durabilité correspond dans son sens technique, au rendement optimal du produit avant sa dégradation. Dans son sens économique, elle désigne l'échéance au bout de laquelle le remplacement du produit s'impose.
- La conformité est le degré de concordance entre, d'une part la conception du produit et ses caractéristiques de fonctionnement, d'autre part, les normes établies.

La mise en place d'une action-qualité (selon la qualité qualiticienne) exige une garantie minimale sur ces dimensions qui correspondent aux éléments intrinsèques du produit (la qualité que le producteur aura à construire).

B/ Un deuxième niveau de dimensions caractérisant la qualité totale

Au niveau de la qualité totale, les dimensions prennent en compte, avec plus d'ampleur la satisfaction des clients. Elle intègre des indicateurs subjectifs et supplémentaires.

³⁴ - Selon la définition de l'AFNOR X50120, la fiabilité est l'aptitude d'un dispositif à accomplir une fonction dans les conditions données pendant une durée donnée.

³⁵ - R.Fey et J.M. Gogue, la maîtrise de la qualité industrielle, Les Editions d'Organisation 1983, p: 197.

La perception de la qualité à travers ce deuxième niveau, renforce le lien entre le produit et le marché, en insistant sur la qualité extrinsèque⁽³⁶⁾ du produit. Les dimensions de celle-ci, ne sont pas directement liées aux efforts spécifiques à offrir des articles ou des services, mais elles correspondent aux caractéristiques secondaires, à la nature du service, à l'esthétique et à la perception de la qualité.

Les caractéristiques secondaires se définissent comme un deuxième aspect de la performance: ce sont généralement les à côté qui entourent le produit et s'ajoutent à ses fonctions de base.

La nature du service correspond à la rapidité, l'amabilité, la compétence et la fiabilité avec lesquelles est effectuée la remise en état suite à la réclamation du client. Les utilisateurs accordent une place importante au service après vente, ce qui fait de cette dimension un élément majeur de l'appréciation de la qualité extrinsèque du produit.

L'esthétique est un élément important qui vise à apprécier la qualité extrinsèque du produit. C'est une dimension où l'objectivité et la subjectivité sont associées. Cependant, il est possible de cerner les aspects de cette dimension grâce à des études du comportement du consommateur.

L'esthétique n'est pas la performance du produit. Elle peut avoir des impacts sur ses performances ainsi que sur la perception du client. Ainsi parfois l'esthétique exige des modifications du produit qui peuvent porter tant sur le produit lui même que sur son conditionnement.

La perception de la qualité est un ensemble d'éléments concrets et abstraits qui permettent de décider de la qualité d'un produit sans pour autant l'essayer.

Contrairement à d'autres dimensions observables après l'utilisation du produit, l'image du produit et la marque forment des éléments qui déterminent la perception du produit par l'utilisateur avant toute utilisation.

La perception de la qualité apparaît comme un processus articulé en deux phases⁽³⁷⁾:

- La sensation qui correspond à l'enregistrement des stimuli;
- L'interprétation qui traduit le décodage des stimuli perçus.

³⁶ - J.Kelada, la gestion intégrale de la qualité: pour une qualité totale. Edition Quafec 1990, p: 21.

³⁷ - P. Gregory, Marketing, Dalloz, 1993, p: 51.

La perception se forme à travers des préjugés des expériences, une renommée et un système de valeur du client qui interviennent dans la définition qu'il porte sur la qualité d'un produit.

La perception est considérée comme un élément extrinsèque au produit parce qu'elle dépend avant tout des éléments de l'environnement externe de l'entreprise. Il faut signaler que la perception de la qualité est fondamentale lorsqu'il s'agit des pertes de renom. Ainsi, une qualité qui est mal perçue par le client concernant un produit de l'entreprise peut engendrer des pertes dans tous les produits de la marque.

Toutes les dimensions du premier et du second niveau, doivent être perçues dans une optique systématique (³⁸). Les différentes composantes de la qualité qualitative et celles de la qualité totale entretiennent des relations entre elles et ne sont pas indépendantes.

D'un autre côté, la réalisation de ces dimensions nécessite un respect d'un ordre. Dans un premier temps, ce sont les dimensions qualitatives qui doivent être respectées. Ensuite, viennent les dimensions de la qualité totale ou le niveau secondaire de la qualité. L'esthétique du produit ne peut être appréciée que si les performances, la durabilité et la fiabilité sont maîtrisées.

Les deux types de dimensions sont indispensables. De ce fait, la qualité intrinsèque doit être complétée par une qualité extrinsèque. Le tout va asseoir une confiance entre le client et le fournisseur.

L'analyse de la qualité par ses dimensions va faciliter, entre autre, sa mise en œuvre dans l'entreprise.

2. Les formes d'organisation de la qualité

La traduction de la qualité en dimensions permet d'organiser l'action-qualité en fonction des exigences du marché. Il existe autant de formes de mise en œuvre de l'action-qualité que de perception de la qualité, sachant que chaque perception repose sur une combinaison de dimensions.

A/ La qualité comme sous fonction de production

L'organisation de la fonction qualité a évolué avec la perception de la notion de qualité. Selon les approches « produit » et « utilisateur », la mise en

³⁸ - Jacques Mélése, la gestion par les systèmes, Hommes et Techniques, Paris 1976.

œuvre de la qualité repose sur des activités de vérification et de contrôle des performances du produit.

Ces approches mettent l'accent essentiellement sur le produit et sur des activités définies comme un ensemble d'opérations élémentaires qui interviennent en aval du processus de production et ne concernent que la fonction de production.

Les activités de conception et de définition du produit n'ont pas de liaison avec la fonction qualité. Dans cette optique, la R & D œuvre pour concevoir un produit techniquement acceptable par le client, en tenant compte des capacités de production. Les autres activités du processus de la qualité ne participent pas à la finalisation et au contrôle.

Selon les approches produit et utilisateur, la fonction qualité est une sous-fonction technique telle qu'elle est définie par Fayol (³⁹). Celui-ci préconise une division du travail pour produire plus et mieux avec le même effort.

Le rôle du qualitatif peut prendre plusieurs formes:

- Fonctionnel: il intervient pour assister le chef de production dans le contrôle de la qualité. Sa participation dans ce cas, peut apparaître dans les trois phases du contrôle de l'action: la finalisation, le pilotage et la post évaluation.
- Opérationnel: il est chargé d'exécuter les tâches définies par le chef de la production.

B/ La qualité inter-fonctionnelle

L'organisation de la qualité dans le cadre de l'approche-production se concrétise par une fonction qui organise, anime et contrôle les activités attachées à la qualité conformément à la stratégie arrêtée.

Ainsi, la fonction de la qualité intervient pour « fixer les objectifs afin de promouvoir et surtout d'animer les actions spécifiques aux différents services fonctionnels et de contrôler la réalisation des missions » (⁴⁰).

Alors que l'approche - production met en valeur la notion de coût due à la qualité et l'évaluation des écarts de réalisation, cette approche vise l'amélioration du contrôle de l'efficacité du système d'organisation de la qualité. Pour ce faire, les actions définissant le processus-qualité ne se

³⁹ - D. Thiel, *management industriel*, Economica 1993, p. 8.

⁴⁰ - E. Collignon et M. Wissler, *qualité et compétitivité des entreprises*, Economica, 1986, p. 27.

limitent plus aux tâches de contrôle en aval de la production, mais englobe l'ensemble des activités-qualité. Celles-ci sont organisées conformément au processus transversal de définition du produit. En effet, le système opérant de la qualité se compose d'une multitude d'activités qui interviennent à différents stades du cycle d'exploitation du produit telles que la conception, l'approvisionnement, la production, le stockage etc...

La qualité s'organise, ainsi, sous forme d'un centre de responsabilité qui définit les objectifs et dispose:

des moyens nécessaires pour les atteindre:

d'un système opérant: les différents stades de réalisation du produit:

d'un système d'information (élaboration et utilisation d'informations sur les objectifs, le suivi et le contrôle).

De par la nature du processus qualité, l'autonomie fonctionnelle ⁽⁴¹⁾ du centre de responsabilité de la qualité est relative. En effet, celui-ci est tenu de collaborer avec les centres concernés par la réalisation du produit pour atteindre les objectifs-qualité. Néanmoins, l'entité organisationnelle chargée de la qualité, dispose d'une autonomie hiérarchique qui lui confère la possibilité d'agir directement sur le système opérant de la qualité.

C/ La qualité intégrée

L'approche-valeur de la qualité intégrée des attributs extrinsèques et intrinsèques dans la définition de celle-ci. C'est pourquoi, l'adoption de cette approche nécessite un déploiement stratégique ⁽⁴²⁾ et organisationnel suffisant, pour couvrir aussi bien l'amont que l'aval du processus-qualité.

Cette approche poursuit deux objectifs principaux. Le premier consiste à s'assurer de l'efficacité des activités qui composent le processus-qualité. Le second réside dans l'efficacité des moyens déployés pour mettre en œuvre ces activités.

Pour y parvenir, le système d'organisation de la qualité ne peut pas se dissocier de la stratégie globale de l'organisation ⁽⁴³⁾.

⁴¹ - H. Bouquin, le contrôle de gestion, P.U.F, 2^{ème} édition, 1986, p. 146

⁴² - Steven, C. Wheelwright « une clef Japonaise, les activités opérationnelles » Harvard - L'expansion - Hiver, 1981-1982.

⁴³ - David, A. Gravin, « La qualité: un nouvel espace de concurrence » Harvard - L'expansion - été 1988.

En effet, la stratégie de la qualité étant à la fois interne et externe, l'organisation de la fonction doit permettre de déployer les moyens nécessaires pour satisfaire à la fois les « clients » internes (les différentes entités organisationnelles) et externes (le marché). La fonction - qualité doit, dans ce cas, identifier les différents centres de responsabilité susceptibles d'intervenir dans le processus-qualité afin d'aboutir à une meilleure coordination organisationnelle. Ainsi, selon l'approche-valeur, la qualité ne se définit pas à travers une fonction-qualité attachée à un seul centre de responsabilité, mais plutôt comme une fonction intégrée qui implique plusieurs unités organisationnelles.

En somme, le processus - qualité se décompose en plusieurs sous-systèmes opérants à la charge de plusieurs centres de responsabilité. Chacun est responsable de la qualité vis-à-vis des autres unités organisationnelles. Pour ce faire, il se doit de respecter des objectifs - qualité, en intégrant dans son propre système des opérations qui visent:

- la prévention;
- la mesure(ou la vérification) de la qualité;
- la régulation des anomalies internes;
- et la régulation des anomalies externes.

Ainsi, le système - opérant de la qualité n'est plus le processus de réalisation du produit, comme dans une organisation inter-fonctionnelle. Il se compose de différentes tâches dissociées en quatre types d'activités génériques visant l'amélioration de la qualité à tous les niveaux et plus seulement à la sortie du produit.

Enfin, l'organisation de la qualité, selon l'optique intégrée, permet à l'entreprise de satisfaire au mieux sa clientèle, et donc d'améliorer sa position concurrentielle.

Conclusion

L'entreprise compétitive doit dépasser l'approche qualitiçienne de la qualité pour mener à bien l'affrontement concurrentiel auquel elle doit faire face. En ce début de siècle, les stratégies compétitives des firmes doivent, prendre en ligne de compte toutes les dimensions de la qualité. Penser, planifier, organiser, mettre en œuvre et contrôler la qualité, est l'affaire de tous les acteurs de l'organisation.

Quelle que soit l'approche retenue, cinq enseignements majeurs s'imposent :

- les trois leviers de la compétitivité « qualité, coût, délai » doivent être gérés simultanément, ce qui suppose que l'on s'intéresse autant au management de la qualité qu'à la qualité du management. Bien souvent la qualité est synonyme de qualité du produit. Le professeur Deming insistait, depuis les années 1950, que seule une minorité (environ 15%) des problèmes de la qualité émanent des opérations de production, les 85% sont des dysfonctionnements managériaux.
- Quand nous parlons de management de la qualité, nous nous intéressons surtout au savoir-faire et aux différentes compétences qui sont la principale richesse de l'entreprise. La gestion de la qualité c'est tout d'abord le management des hommes.
- La qualité est une question d'éducation. Il appartient à la hiérarchie d'organiser cette éducation. Le fait d'apprendre à chiffrer le coût de la non-qualité est en soi, un premier acte d'éducation. L'éducation, en matière de qualité suppose que l'on accepte de se remettre en cause, et de transformer les relations entre les clients fournisseurs dans tous les processus.
- L'entreprise doit s'intéresser prioritairement aux aspects de liaisons et de coordination entre les métiers qui recèlent les plus précieux gisements de la qualité. Cette coordination est réalisée par l'instauration de flux transversaux entre les clients et les fournisseurs.
- Enfin, le client doit être l'élément central de toute démarche qualité.

Bibliographie

- AFNOR (1989), *Gérer et assurer la qualité*, Eyrolles AFNOR.
- Alain M. (2003), *Au-delà de la certification de la conformité à la performance*, Editions d'organisation.
- Boston consulting group (1980), *Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité*, Hommes et Techniques.
- Bouquin H. (1986), *Le contrôle de gestion*, P.U.F, 2ème édition, 1986.
- Collignon E. et Wissler M. (1986), *Qualité et compétitivité des entreprises*, Economica.
- Diridollou B. et Vincent C. (1997), *Le client au cœur de l'organisation*, Editions d'organisation.
- Fey R. et Gogue J.M. (1983), *La maîtrise de la qualité industrielle*, Les Editions d'Organisation.
- Garvin D. A (1988), "La qualité un nouvel espace de concurrence". Harvard - L'expansion Eté.
- Gervais M. (2005), *Contrôle de gestion*, 8 ème édition, Economica.
- Gocue J.M. (1997), *Management de la qualité*, 2ème édition, Economica.
- Gratacap A. et Medan P. (2001), « *Management de la production : Concepts, méthodes, cas* » Dunod.
- Gregory P. (1993), *Marketing*, Dalloz.
- Harlant C., Tarondeau J.C (1989), « *Stratégie industrielle: les leçons d'IBM. France* » Revue Française de Gestion, Mars - Avril - Mai.
- Harrington H.J. (1990), *le coût de la non-qualité*, Eyrolles, Paris, 1990.
- Hermel P. (1989), *Qualité et management stratégique*, Les Editions d'Organisations.
- Ingham M. (1988), *Gestion stratégique de l'entreprise*, Académia, Louvain-la-Neuve.
- JAMBART C. (2001), *Assurance qualité*, 3ème édition, Economica, 2001.
- Kelada J. (1990), *La gestion intégrale de la qualité: pour une qualité totale*. Edition Quafec.
- Laboucheix V. et Alii (1990), *Traité de la qualité totale*, Paris, Dunod.
- Maricourt R. (1993), « *Les samourais du management : Production, marketing et finance au Japon* », Vuibert.
- Mélése J. (1976), *La gestion par les systèmes*, Hommes et Techniques, Paris.
- Neuville J.P. (1996), « *La qualité en question* » Revue Française de Gestion. Mars/Avril/Mai.
- Nourissat P. (1994), « *Au-delà de la qualité totale* » L'expansion Management Review, Hiver.
- Périgord M. (1999), *Réussir la qualité totale*, les Editions d'Organisation.
- Pierre J. (1988), "La gestion de la qualité", les cahiers français n° 234, Janvier - Février.
- Porter M.E. (1982), *Choix stratégique et concurrence*, Economica.

- Potie C. (1994), "Qualité et éthique ou une éthique de la qualité" Revue Française de Gestion Industrielle, n° 3.
- Steven C. Wheel w. (1982), « Une clef Japonaise: les activités opérationnelles » Harvard - L'expansion - Hiver.
- Tarondeau J.C. (1993), Stratégie industrielle, Paris, Vuibert Gestion.
- Thiel D. (1993), Management industriel, Economica.
- Thietart R.A (1990), Stratégie d'entreprise, Mc Graw-Hill 1990.
- Weil M. (1992), Le management stratégique, Armand Colin, Paris.
- Wissler M. et Hetzel P. (1991), "Les interfaces marketing, Qualité pour l'amélioration de l'offre", cahier de recherche G 91-8 I.A.E. de Lyon.

LIBERALISATION FINANCIERE ET CROISSANCE ECONOMIQUE AU MAROC : ESSAI DE MODELISATION

*Sanae SOLHI**

Résumé :

Ce papier propose une évaluation empirique, à partir des données marocaines, de l'impact de la libéralisation financière sur la croissance économique. En utilisant le modèle à correction d'erreur, nous avons essayé de tester le sens de causalité (à court terme et à long terme) entre le secteur financier et le secteur réel. Les résultats obtenus mettent en évidence un effet mitigé quant au sens de causalité entre les variables financières et la croissance économique. Les résultats de la cointégration et de la causalité de Granger supportent le paradigme d'une croissance tirée par le développement financier soit directement par l'amélioration de l'efficacité de l'investissement ou par la croissance des ressources d'investissement.

Mots clés : libéralisation financière, croissance économique, co-intégration, Causalité au sens de Granger

* Enseignante chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques Economique et Sociales - Université Mohammed V Agdal-Rabat

Abstract:

This paper proposes an empirical evaluation, starting from Moroccan data, of the impact of financial liberalization on the economic growth. Using the model with error correction, we tried to test the direction of causality (in the short run and long-term) between the financial sector and the real sector. The results obtained highlight an effect mitigated as for the direction of causality between the financial variables and the economic growth. The results of the co-integration and Granger causality support the paradigm of a growth geared by the financial development either directly by the improvement of investment effectiveness or by the growth of investment resources.

Keywords: financial liberalization, economic growth, co-integration, Granger Causality

Introduction

A l'aube des années 70, le concept de libéralisation financière a envahi le champ de la théorie économique. Mac Kinnon (1973) et Shaw (1973) ont présenté la libéralisation du secteur financier comme moyen efficace et simple pour accélérer le processus de la croissance économique des pays en développement, à partir d'une meilleure mobilisation et allocation des ressources entre l'investissement et l'épargne.

Depuis les années 80-90, le Maroc s'est engagé, à l'instar de beaucoup d'autres pays en développement, dans un vaste chantier de réformes visant à moderniser son système financier afin de le rendre plus dynamique et plus adapté à la mobilisation et l'affectation des ressources. L'objectif ultime est l'encouragement de l'épargne ainsi que l'amélioration de la qualité de son affectation en vue de stimuler la croissance économique.

Toutefois, cette croissance économique n'est pas un processus simple. Elle est la résultante de l'interaction de plusieurs facteurs. Ainsi, capter l'impact du développement financier sur le développement économique n'est pas une tâche aisée. Les analyses traditionnelles préconisent l'épargne comme une condition sine qua non à un investissement productif et, par conséquent, à un développement économique. En effet, le lien entre le développement financier et le développement économique a été reconnu dans la littérature économique depuis plusieurs décennies. Gurley et Shaw (1960), Goldsmith (1969) en furent les précurseurs. De plus, on retrouve chez Fry (1988-1989), Thornton (1991-1994) et King & Levine (1992-1993) l'idée qu'un système financier efficace active la croissance économique. La principale contribution du système financier à la croissance économique repose sur le fait que ce dernier permet d'assurer le fonctionnement d'un système de paiement efficace et évolutif, qui mobilise l'épargne et améliore son affectation à l'investissement grâce aux taux d'intérêt réels positifs.

Plusieurs travaux (Ben Naceur S. et GHAZOUANI S. (2005), Guillaumont J. et Kpodar K.R. (2004), Garip Turung (2000), W. Ben M'rad, (2000)) ont tenté d'examiner empiriquement la contribution du secteur financier à la croissance économique. Cette revue de la littérature historique, théorique et empirique a pour objectif de tester la concordance des éléments théoriques et empiriques quant à la relation entre variables financières et variables réelles. La présente étude se propose deux objectifs sous tendus par deux hypothèses de recherche. Le premier objectif est

d'évaluer empiriquement l'impact de la libéralisation financière au Maroc sur la croissance économique. Le second objectif vise la détermination du sens de causalité, au sens de Granger, entre la sphère financière et la sphère réelle. Nous avons spécifié un modèle économétrique qui met en relation plusieurs variables financières (telles, M2/PIB, l'indice de libéralisation financière...) avec, principalement, le taux d'investissement, le taux de croissance... Cette formalisation du système financier marocain sera tentée selon un modèle à correction d'erreurs.

1. Fondements théoriques et empiriques du degré de développement financier et économique

S'inscrivant dans la filiation de Gurley et Shaw (1960), Mc Kinnon et Shaw (1973) développèrent un cadre d'analyse dont *la répression financière* constitue la toile de fond. Selon ces deux auteurs, l'intervention des pouvoirs publics dans le fonctionnement du marché financier conduit à un découragement de l'épargne, un rationnement du crédit et l'affectation non optimale des ressources. Si l'Etat fixe arbitrairement les taux d'intérêt réels (à travers la fixation des taux d'intérêt nominaux) au dessous de leurs valeurs d'équilibre de marché, l'épargne sera réduite au profit de la consommation courante: ce qui engendra une détérioration de la qualité de l'investissement.

L'approche de Mac-Kinnon et Shaw tend à souligner le caractère préjudiciable de la répression financière. La mise en place de taux nominaux administrés ou de réserves obligatoires et la poursuite de politiques monétaires trop laxistes génératrices d'inflation affecteraient négativement la croissance économique. A contrario, *la libéralisation financière*, parce qu'elle permettrait le développement financier, serait à même d'accélérer le développement économique.

Les travaux de Mac Kinnon (1973) et Shaw (1973) supposent que la libéralisation financière est le moyen le plus efficace pour développer l'intermédiation bancaire, relancer l'accumulation du capital et promouvoir la croissance économique dans les pays en voie du développement. D'autres travaux s'inscrivant dans la même logique se sont manifestés quelques années plus tard, c'est essentiellement les travaux de Galbis (1977), Kapur (1976-1986), Mathieson (1978-1979), Vogel et Buser (1976), M.J.Fry (1988), Y.J.Cho (1988), N.Roubini et X.Sala- i-Martin (1992), dévoués

principalement à modéliser les contributions originelles de Mac Kinnon (1973) et Shaw (1973).

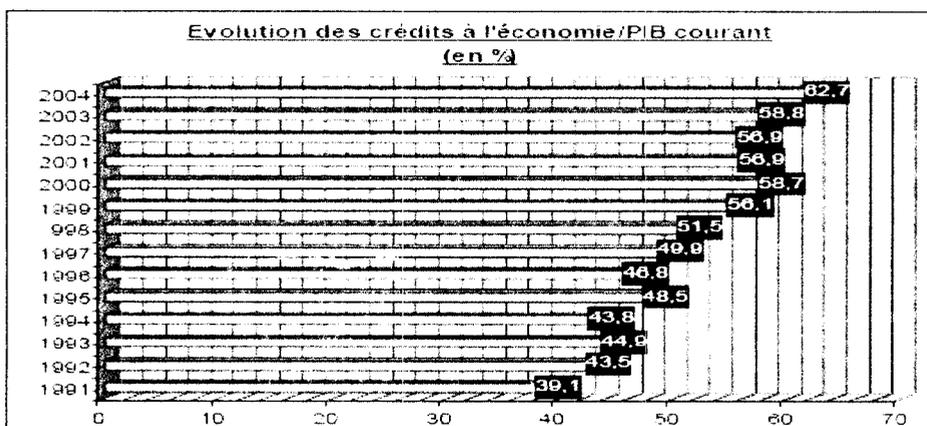
Pourtant, cette approche n'est pas sans soulever un certain nombre de problèmes. Si elle promet le meilleur, la libéralisation financière a récemment montré ses limites lors des graves dysfonctionnements apparus dans les pays d'Asie du sud. Toutefois, doit-on pour autant voir dans la crise asiatique l'échec du modèle de développement fondé sur la libéralisation financière ?

L'idée selon laquelle le développement financier a un impact sur la croissance du fait d'une meilleure mobilisation de l'épargne à la fois domestique et externe est largement débattue dans la littérature. En effet, sans système financier, les agents en seraient réduits à autofinancer leurs projets d'investissement. C'est le paradigme du «petit paysan pauvre » présenté par McKinnon (1973) qui, en l'absence de système financier, est incapable de financer la mise en place de techniques de production plus efficaces parce que cela représente un sacrifice trop important en termes de consommation. Ainsi, comme l'épargne constitue un *préalable* à tout investissement et que l'accumulation du capital est à l'origine de la croissance, il est nécessaire que se développent les structures financières destinées à faciliter la constitution de l'épargne financière.

Enfin, une mobilisation accrue de l'épargne et une meilleure allocation des ressources dans l'économie doivent permettre une extension des possibilités de production et l'adoption de techniques plus efficaces. Cela peut conduire les entrepreneurs à se spécialiser. Cependant, une plus grande spécialisation requiert davantage de transactions qu'une situation où chaque agent produirait l'ensemble des biens dont il a besoin. En réduisant les coûts de transaction, l'approfondissement financier faciliterait la spécialisation et donc la croissance de la sphère réelle (Greenwood & Smith 1995).

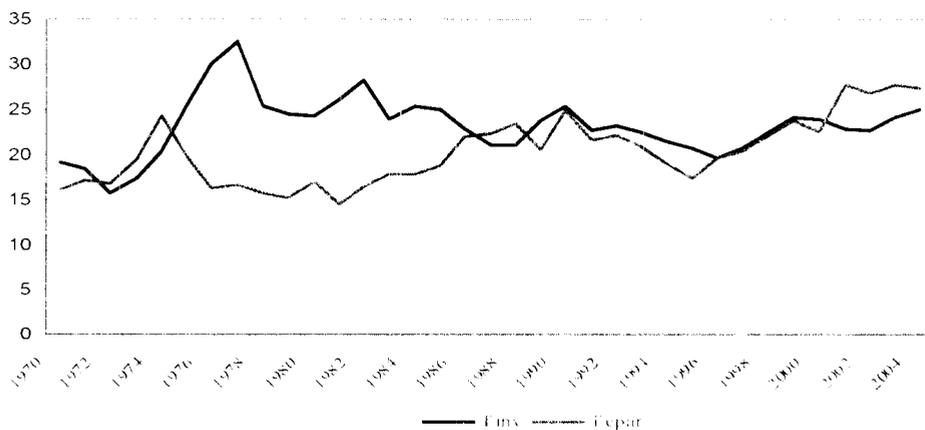
L'ensemble de ces arguments plaide en faveur d'un sens de causalité univoque entre développement financier et croissance de la sphère réelle. C'est le développement financier qui faciliterait l'accumulation du capital et donc le développement économique. Pourtant, et à la suite des travaux de Patrick (1966), il convient de s'interroger sur l'existence d'un lien de causalité inverse : en quoi le développement économique peut-il induire le développement financier ? Patrick¹ distingue deux étapes dans le

¹ - Pour Jung (1986) aussi, le développement financier influencerait la croissance au cours des premiers stades du développement économique, mais le sens de causalité s'inverserait par la suite.



Concomitamment au processus de modernisation du système bancaire, il a été procédé à la rénovation du marché des capitaux par une série de réformes qui ont abouti à l'émergence d'un marché monétaire et à une refonte totale du cadre institutionnel régissant le marché financier. Le but visé était de parvenir à l'édification d'un vaste marché des capitaux, unique et décloisonné, permettant à tous les intervenants d'arbitrer instantanément entre titres courts et titres longs dans un cadre de libre jeu des mécanismes de marché et de sécurité renforcée.

2.1 Le comportement de l'épargne et l'investissement au Maroc

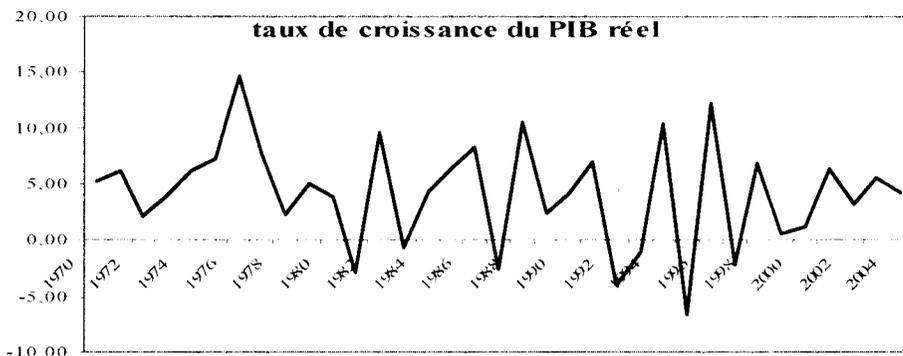


Au Maroc, l'évolution du taux d'épargne marque un profil irrégulier. En plus le taux de couverture de l'investissement par l'épargne nationale est souvent et de loin inférieur à 100%.

A noter, que le taux de croissance de l'investissement a enregistré d'une manière générale une tendance ascendante depuis le début de la décennie 90. Cependant, il ne faut pas négliger la tendance générale de l'évolution du taux de l'épargne au Maroc. En effet, la régression de la fonction d'épargne¹ sur cette période (1970-2004) nous a permis de constater un effet positif entre l'épargne et les taux d'intérêts créditeurs réels ($\alpha=1.28$) associé à « t » de Student significatif (4.05). Plus encore, le taux d'intérêt est positivement corrélé avec le taux d'épargne même après la prise en considération du taux d'inflation ($\beta= 0.13$) associé à « t » de student (1.19). On peut interpréter ces résultats comme étant une preuve en faveur des thèses de Mackinnon et Shaw.

Pour tester l'hypothèse de complémentarité de Mac-Kinnon entre l'investissement et l'accumulation des encaisses monétaires, on a établi une équation de régression basée sur un ensemble de variables explicatives² Les résultats obtenus montrent largement la tendance fluctuante de l'investissement au Maroc. Ainsi, la dette extérieure affecte négativement l'effort de l'investissement (en moyenne $\alpha=-0.05$, avec un Student $=-0.5$), alors que la masse monétaire avec toutes ses composantes (M2/PIB : M3/PIB (M3-M2)/PIB) sont corrélés positivement avec l'effort d'investissement (respectivement $\alpha_1=0.08$ $\alpha_2= 0.05$ $\alpha_3=10.24$).

2.2 Le comportement de la croissance économique au Maroc



¹ - Les variables retenues pour expliquer le comportement de l'épargne au Maroc sont principalement : le PIB par tête, le taux de croissance du PIB réel, l'inflation et le taux d'intérêt sur les bons de trésor à 6 mois et le taux sur le marché monétaire.

² - Pour capter le comportement de l'investissement au Maroc on a retenu les variables suivantes : taux de croissance du PIB réel, paiement de la dette extérieure, le taux sur le marché monétaire, l'inflation, la masse monétaire, la part des crédits distribués dans l'économie.

Le taux annuel moyen de croissance économique a atteint le record de 8% durant la période 1974-1977 pour se stabiliser aux alentours de 3.5% durant les trois périodes suivantes : 1978-80, 1981-82 et 1983-85. Cette évolution est couplée avec une tendance accrue à enregistrer des taux de croissance annuelle moyenne négatifs. Ainsi, si durant les années 1970 aucun taux négatif n'a été enregistré, les années 1980 ont connu ce type de taux trois fois (voir graphique). Les cinq autres cas ont eu lieu durant la décennie 1990. Ces performances très irrégulières sont la cause de la variabilité, mesurée par l'écart type, de tendance haussière du taux de croissance annuelle sur chacune des périodes. Nous devons signaler que durant la période 1986-1990, le Maroc a enregistré des performances économiques prometteuses que certains ont interprétées comme une transition de l'économie marocaine vers un sentier de croissance plus élevée¹. Pour cerner la dynamique de la croissance économique au Maroc, il importe d'étudier plus à fond ses déterminants à la lumière des éléments théoriques et empiriques disponibles².

3. Implication du secteur financier à la croissance économique : analyse empirique.

Au Maroc, la dynamique de cette croissance nécessite une étude approfondie de ses déterminants à la lumière de la théorie et de la réalité économique vécue. Cependant, l'étude des déterminants de la croissance économique est un essai très difficile pour plusieurs raisons :

- Les approches théoriques (Levine, Renelt) avancent que l'investissement est le seul facteur de croissance économique. Alors que d'autres concepts (comme Goldsmith) insistent sur l'existence d'un système de paiement efficace (mobilisant une épargne productive) qui est une condition nécessaire de la croissance. Certes, l'ajout d'autres variables a permis l'élargissement des déterminants de la croissance sans pour autant satisfaire les controverses et les critiques.

¹ S. M. N'souli, et al., (1995), "Resilience and growth through sustained adjustment: the Moroccan experience", IMF, Occasional Paper, Nu. 117, p. 42

² La littérature sur les déterminants à long terme de la croissance est très diversifiée et inclut des contributions théoriques et empiriques. En plus, les apports empiriques sont de différentes natures. Il y a ceux faits en utilisant des données de panel portant sur un ensemble de pays (cross-section data) et ceux faits en utilisant des séries chronologiques.

- Les méthodologies utilisées sont sujettes à de vives critiques : Problème de spécification, manque de théories, erreur de mesures, non fiabilité des modèles économétriques...

En effet, l'évolution de la croissance économique au Maroc est entachée de nombreuses zones d'ombre. L'étude préalable du lien épargne – investissement -croissance pourra certainement éclaircir certaines de ces zones.

La démarche adoptée consiste, dans un premier temps, à établir la relation expliquant la croissance à partir des déterminants traditionnels, ou de ceux suggérés par la théorie de la croissance endogène, comme le capital humain, le taux d'ouverture... En ajoutant ensuite des variables financières comme l'indice de libéralisation financière, afin de juger de la mesure dans laquelle celles-ci améliorent l'analyse.

Dans un second temps, on tentera de déterminer les lieux de causalité, au sens de Granger, entre les variables de la sphère financière et celles de la sphère réelle.

3.1 Le choix des variables financières et résultats empiriques

Le secteur financier marocain, comme la plupart des pays émergents, est basé essentiellement sur l'intermédiation bancaire. Ainsi, la libéralisation financière est considérée comme l'indicateur le plus approprié pour l'étude de la croissance économique. C'est pour cette raison, les régressions qu'on effectuera tiendront compte principalement des variables bancaires (liquidités, les crédits) et de l'indice de libéralisation financière.

$$\text{Log PIB} = c + \alpha_1 \log \text{Inv} + \alpha_2 \log \text{Inf} + \alpha_3 \log \text{Touv} + \alpha_4 \log \text{DefBudg} + \alpha_5 \log \text{KH} + \alpha_6 \log \text{IndLF} + \alpha_7 \log (\text{M2/PIB}) + \alpha_8 \log (\text{M3/PIB}) + \alpha_9 \log (\text{M3-M2/PIB}) + \alpha_{10} \log \text{crédits}$$

- Log PIB :** C'est le logarithme du PIB réel par habitant.
- log Inf :** Le logarithme du taux d'inflation. En effet le taux d'inflation élevé agit négativement sur les taux d'intérêt réels.
- log DefBudg :** Le logarithme du déficit budgétaire par rapport au PIB
- log Inv :** Le logarithme du taux de l'investissement calculé par le rapport $(FBCF+\Delta S)/PIB$
- log TouV :** Le logarithme du coefficient d'ouverture commerciale calculé par le rapport $(Exportation+Importation)/PIB$
- log KH :** Le logarithme du stock du capital humain, mesuré par le ratio d'inscription à l'enseignement secondaire.
- IndLF :** L'indice de développement financier. C'est une variable proxy de la libéralisation financière. Cet indice est construit suivant la méthodologie proposée par Demetriades et Luintel (1996) et Bandria et al (2000). En codifiant les différentes réformes financières (taux d'intérêts, désencadrement du crédit, concurrence bancaire...), on attribuera la valeur 1 depuis l'entrée en vigueur de la réforme, et avant la valeur 0. En suite, on construit un indice synthétique sur la base des composantes principales.
- log (M3/PIB):** Le logarithme du rapport entre M3 et le PIB. Cet indicateur mesure le niveau de pénétration des actifs monétaires et financiers dans l'économie
- log (M2/PIB)** Le logarithme du rapport entre M2 et le PIB. Cet indicateur mesure le niveau de financiarisation de l'économie.
- log (M3-M2/PIB):** Le logarithme du rapport entre les actifs monétaires les moins liquides dans M3.
- log crédits :** Le logarithme des crédits distribués aux secteurs privés, mesuré par le rapport $Crédits/PIB$. Cet indicateur essaye de capter le poids de l'activité de distribution de crédits par le système bancaire par rapport au PIB

Le choix de ces variables est guidé par la tentative d'expliquer les déterminants de la croissance à long terme par le développement financier. La réponse a été abordée de façon empirique en utilisant des outils économétriques.

Tableau n° 1 : L'équation de régression de la fonction de croissance (PIB réel)

	1 ^{er} cas	2 ^{ème} cas	3 ^{ème} cas	4 ^{ème} cas	5 ^{ème} cas
C	8,83 (11,50)	11,25 (9,44)	7,93 (7,40)	12,36 (39,35)	11,17 (34,74)
Log Inv	0,24 (0,57)	0,136 (0,36)	0,56 (1,94)	0,023 (0,29)	0,22 (2,38)
Log Inf			-0,025 (-1,19)		-0,006 (0,47)
Log Ouv	0,12 (0,67)			-0,19 (-2,40)	-0,15 (-2,29)
Log Defbud	-0,055 (-0,91)				-0,068 (3,069)
Log KH	1,12 (3,99)		1,23 (4,36)	0,42 (6,25)	0,48 (14,59)
Log Indlf	0,03 (0,79)	0,09 (2,17)	0,04 (0,93)		
Log M2/PIB		0,82 (3,68)		0,53 (3,43)	
Log M3/PIB					0,72 (11,57)
Log (M3-M2)/PIB		-0,24 (-0,90)		0,08 (0,74)	
Log Crédits/PIB		-0,23 (-0,50)	-0,22 (-0,94)	0,25 (0,99)	
n	35	35	35	35	35
R ²	0,92	0,91	0,93	0,98	0,98
DW	2,54	2,47	2,50	2,53	2,91

Les chiffres entre parenthèses correspondent aux « t-Student »

Les résultats apparaissent concluants, les R² associés aux différentes estimations sont très corrects, même si peu de variables apparaissent significativement explicatives dans la recherche des facteurs de croissance.

Les coefficients des variables réelles (investissement, inflation, capital humain) ont chacun le signe prévu et sont significatifs. En effet, l'investissement est considéré comme le moteur de la croissance

économique. L'inflation exerce un effet négatif sur la croissance. Quant à la variable capital humain, elle exerce un effet positif sur la croissance. A ce niveau d'analyse, les résultats obtenus coïncident avec les analyses théoriques.

Toutefois, les variables financières sont, pour la majorité, non significatifs. Le coefficient de la variable crédits n'est pas significatif. Cette variable exerce un effet néfaste sur la croissance. Ce résultat ne corrobore pas avec les études empiriques qui postulent qu'une expansion des crédits agit favorablement sur la croissance [Levine et Zervos (1998)]. La liquidité (M2 et M3) agissent mutuellement et positivement sur la croissance laissant présager que toute augmentation de la liquidité dans l'économie agit favorablement sur la croissance. Le coefficient de la variable Indice de libéralisation financière (IndLF) est très petit et n'est pas significatif : ce résultat empirique peut être expliqué par le fait qu'au Maroc le processus de libéralisation financière est mis de façon prudente et lente¹.

Pour mieux saisir la place des variables financières comme déterminants de la croissance, il importe de compléter ce travail économétrique par un test de causalité, au sens de Granger, existante entre les variables financières et les variables réelles.

3-2 Test de Causalité de Granger : les liens entre variables financières et variables réelles

Dans notre cas, le test de causalité de Granger aura pour objectif de déterminer le profil de la dépendance entre les variables financières et les variables réelles. En effet, une série de tests de causalité sera menée afin de déterminer si la séquence explicative postulée par Patrick est valable pour notre pays, ou si apparaît parfois une causalité en sens inverse.

Rappelons que le développement financier est défini comme un processus qui marque l'amélioration dans la quantité, la qualité et l'efficacité des services financiers intermédiaires. Ce processus implique l'interaction de plusieurs activités et institutions. Par conséquent, il ne peut être capté par une seule mesure. Dans cette étude nous allons employer quatre indicateurs de développement financier en plus PIB réel par habitant qui est une mesure de la croissance économique.

¹ - A l'instar des pays Sud-Est-Asiatique qui se sont précipité dans le processus de libéralisation et ont, par conséquent, enregistré des crises bancaires et des récessions économiques.

- *Le ratio M2/PIB* : reflète le degré d'approfondissement (de liquidité) financier de l'économie. Cependant, cette variable peut s'avérer moins indicative du développement financier du fait que dans les pays en développement une grande part du stock de monnaie au sens large est détenue hors système bancaire. Dans ce sens, une augmentation de M2/PIB peut refléter une utilisation extensive de la monnaie fiduciaire qu'au lieu d'une augmentation de dépôts bancaires.
- *Le ratio M3/PIB* : Pour essayer d'avoir plus de précision sur le stock de monnaie on utilisera le ratio M3/PIB comme seconde mesure de développement financier.
- *L'encours nominal de crédits au secteur privé* pour tenir compte des critiques de De Gregorio & Guidotti (1995) au précédent indicateur 5.
- *L'indice de libéralisation financière* : cette variable est utilisée comme une variable proxy de la libéralisation financière.

En parallèle à l'introduction des variables qui captent le développement financier, on a introduit la variable *Investissement* pour identifier les canaux à travers lesquels le développement financier cause la croissance. Si le développement financier cause la croissance, étant donnée la variable investissement, donc cette causalité va supporter les théories de croissance endogène qui stipulent que le système financier affecte la croissance principalement par l'amélioration de l'efficacité de l'investissement

Avant de procéder au test de causalité de Granger, il est nécessaire de procéder à deux tests préliminaires. En effet, pour éviter toute régression fallacieuse, il est impératif de s'assurer de la stationnarité des variables et de l'absence de cointégration entre les variables prises deux à deux. En cas de relation de cointégration entre les variables prises deux à deux, il est nécessaire d'estimer un modèle à correction d'erreur destiné, comme son nom l'indique, à corriger le biais d'estimation induit par la cointégration.

a. Spécification du modèle à correction d'erreur (MCE)

Un vecteur à correction d'erreurs est un VAR restreint qui comprend des relations restrictives de cointégration. Par conséquent, le MCE est conçu à partir des séries non-stationnaires qui sont cointégrées. La spécification du MCE restreint le comportement à long terme des variables endogènes à converger vers leurs relations de cointégration tout en permettant des dynamiques à court terme

Dans cette partie, nous essayons d'expliquer les effets à court terme de la libéralisation financière sur la croissance économique en retenant un certain nombre de variables financières. Pour cela, on estime le modèle à correction d'Erreur qui permet non seulement de corriger l'effet de la tendance de chaque série, mais aussi d'intégrer les fluctuations de court terme (Bourbonnais 2000). Ainsi ce modèle permet de réconcilier le comportement de court et de long terme des variables considérées. La dynamique de long terme est représentée par le résidu, estimé lors de la régression de cointégration; tandis que celle de court terme apparaît dans le modèle à travers les différences premières des variables en question (Ramirez et Khan, 1999). La relation que nous devons estimer est donc la suivante :

$$\Delta Y = \alpha_1 \Delta(X_t - X_t^*) + \alpha_{21} \Delta(X_{t-1} - X_{t-1}^*)$$

Ce qui en fait revient à estimer:

$$\Delta Y = \alpha_1 \Delta(X_t - X_t^*) + \alpha_{21} \times e_{t-1} + u_t$$

Avec e_t le terme de correction d'erreur.

Les travaux économétriques récents, à la fois théoriques et pratiques, ont témoigné d'un intérêt croissant pour le concept de cointégration qui permet l'estimation et les tests de relation d'équilibre de long terme entre variables intégrées (Maurel, 1989). Intuitivement, la cointégration au sein d'un ensemble de variables implique qu'il existe des forces économiques fondamentales qui ont pour effets d'induire une variation conjointe des variables. En retenant la définition de Engle et Granger (1987) : les composantes d'une série temporelle vectorielle x_t seront dites cointégrées d'ordre d, b , (CI (d,b)) si :

- i) toutes les composantes de x_t sont intégrées du même ordre d , c'est-à-dire $I(d)$:
- ii) il existe un vecteur α tel que $z_t = \alpha x_t$ est $I(d-b)$, $b > 0$ chaque variable de x_t est alors $I(1)$ et la combinaison linéaire (z_t) est $I(0)$ (i.e. une relation de long terme).

Engle et Granger (1987) ont de plus établi la connexion entre MCE et co-intégration : si des séries ont une représentation MCE, elles doivent être

cointégrées et inversement. L'ordre d'intégration des variables permet de déterminer si les modèles à correction d'erreurs, dont le principe repose sur la co-intégration, sont applicables. La co-intégration fournit donc un support statistique formel à l'utilisation des MCE.

L'objectif est de tester et d'estimer des relations co-intégrantes dans le cas d'une équation à plus de deux composantes, ce qui est celui de la fonction du PIB. L'hypothèse nulle est la non cointégration. Les tests sont appliqués aux résidus de la régression statique caractérisant la relation de long terme. Les résidus définissent ainsi la déviation par rapport à cette cible, pour autant que les séries soient intégrées du même ordre. Si les variables sont cointégrées, ce résidu sera alors stationnaire (I(0)).

Le test de co-intégration sur séries temporelles retenu est celui ADF de Dickey & Fuller (1979) en raison de sa simplicité de mise en oeuvre.

La régression de co-intégration paramétrise la relation de long terme. Pour introduire une dynamique de court terme, Engle et Granger (1987) proposent d'inclure une valeur retardée du résidu de la régression statique de co-intégration (déséquilibre par rapport à la cible) dans un modèle dynamique.

Nous allons utiliser cette procédure pour rechercher d'éventuelles relations de court terme entre le taux de croissance, la libéralisation financière et la liquidité (M2, M3, crédits).

b. Etude de la stationnarité des séries et de la cointégration des variables prises deux à deux

Soit les fonctions X_t et Y_t suivantes :

$$y_t = a_0 + \sum_{j=0}^m a_j x_{t-j} + \sum_{i=0}^n b_i y_{t-i} + \lambda_1 (Y_t - \beta X_t)_{t-1} + u_t \quad (1)'$$

$$x_t = c_0 + \sum_{i=0}^n c_i x_{t-i} + \sum_{j=0}^m d_j y_{t-j} + \lambda_2 (Y_t - \beta X_t)_{t-1} + v_t \quad (2)'$$

Si une relation de cointégration est repérée entre X_t et Y_t , alors on cherchera à voir si un modèle à correction d'erreur (MCE) est validé. Pour ce faire, le résidu (le terme d'erreur) de la régression de cointégration (relation de long terme) entre X_t et Y_t , décalé d'une période, est introduit comme régresseur supplémentaire dans les équations (1) et (2). Pour conclure que le MCE est

validé, il faut que le coefficient attaché au terme d'erreur soit de signe négatif et statistiquement significatif.

La première étape du travail empirique était de déterminer le degré d'intégration de chaque variable. Les résultats du test ADF pour les niveaux et les premières différences sont repris dans le tableau ci-dessous. Les résultats montrent que les variables sont non stationnaires I(1) en niveau, mais stationnaires en première différence.

Tableau n°2 : Résultats du test ADF de stationnarité

Variables	ADF avec trend et intercepte	
	Niveaux	Différences
LPIB	-2.6	-3.6
LINV	-1.6	-4.3
LM2	-1.9	-4.4
LM3	-1.9	-3.6
LM3-2	-1.5	-3.4
LCRD	-0.6	-5.3
INDLF	-1.8	-4.17

LPIB, LINV, LM2, LM3 et LCRD sont respectivement les logarithmes du PIB nominal, du taux d'investissement et les parts de M2, M3, M3-2 et des crédits au secteur privé dans le PIB. Quant à l'INDLF c'est l'indice de libéralisation financière.

3-3 Résultats de la simulation du modèle à correction d'erreur et du test de causalité de Granger

La seconde étape est de tester les relations de cointégration entre les variables. Les résultats du test de la valeur eigenvalue maximale de Johansen (λ max) (tableau 2) supportent l'existence d'une relation unique de long terme entre le PIB, l'investissement et le développement financier sous ses différentes mesures. Dans tous les cas on rejette l'hypothèse nulle de non cointégration.

Tableau n°3 : Résultats des tests de cointégration à la Johansen

Variables	λ max			p*	r*
	r = 0	r = 1	r = 2		
LPIB, LINV, LM2	30.2	12.1	1.3	1	1
LPIB, LINV, LM3	33.4	16.7	3.1	1	1
LPIB, LINV, LCRD	33.9	17.1	5.1	1	1
LPIB, LINV, INDLF	45.58	16.31	6.51	1	1

λ max est la valeur eigenvalue maximale

p* représente le lag maximal

r* est le nombre de vecteurs cointégrants sur la base du test de Johansen

Une fois la cointégration déterminée, on applique un MCE pour détecter la direction de la causalité entre les variables. Les principaux résultats des tests de causalité sont repris dans les tableaux 4 et 5. L'hypothèse de non causalité du développement financier vers la croissance économique a été rejetée. La causalité est unidirectionnelle du moment que l'autre direction à savoir de la croissance économique vers le développement financier n'a pas été observée.

Tableau n°4 : Equations de cointégration

Indicateurs de développement financier	équations
LCD	$LPIB = -0.15 LINV + 1.6 LCD$
LM2	$LPIB = 0.7 LINV - 0.05 LM2$
LM3	$LPIB = 0.36 LINV + 1.1 LM3$
INDLF	$LPIB = -5.62 LINV + 0.54 INDLF$

Tableau n°5 : Résultats de la causalité de Granger

Indicateurs de développement financier	Hypothèse nulle : Le développement financier ne cause pas la croissance	
	F statistique	Probabilité
LCD	3.2	0.08
LM2	0.003	0.9
LM3	1.32	0.28
INDLF	2.25	0.12

Tableau n°6 : Résultats de la causalité de Granger

Indicateurs de développement financier	Hypothèse nulle : la croissance ne cause pas le développement financier	
	F statistique	Probabilité
LCD	13.2	0.00
LM2	0.01	0.9
LM3	2.9	0.07
INDLF	3.85	0.03

Les résultats obtenus ne permettent pas de trancher en faveur de l'hypothèse de demand following ou celle de supply leading, en particulier si le développement financier est mesuré par l'indice de libéralisation, M2 ou M3. Par ailleurs, l'utilisation du test de causalité de Granger a montré que la relation entre les variables financières et les variables réelles est vérifiée dans les deux sens et que les résultats empiriques ne permettent pas de trancher en faveur de l'une des deux hypothèses de H. Patrick.. Toutefois, le test de cointégration a montré que les deux classes de variables sont liées dans le long terme. Le paradigme d'une croissance tirée par le développement financier soit directement par l'amélioration de l'efficacité de l'investissement ou par la croissance des ressources d'investissement a été vérifié. Ces résultats empiriques concordent globalement avec ceux obtenus par d'autres chercheurs¹.

¹ W. Ben M'rad. (2000), "Financial development and economic growth : time series evidence from south Mediterranean countries", CREFED, Université Paris IX Dauphine

4. Conclusion

Les tests empiriques effectués montrent que la relation entre la finance et la croissance n'est pas facile à capter. De ce fait, le lien entre ces deux phénomènes est complexe et devrait être placé dans un modèle plus large qui tient compte de tous les comportements économiques pour pouvoir capter les différents canaux de transmission des effets entre les blocks réel et financier. Cette dernière situation est d'autant plus déroutante que la relation entre ces deux secteurs est fort probablement dépendante du niveau de développement du pays.

Le croisement des résultats obtenus dans le cadre de ce travail et les conclusions similaires obtenues par d'autres chercheurs laissent penser que le secteur financier marocain est loin de jouer pleinement son rôle dans la collecte, l'allocation et l'amélioration de la productivité des ressources. Fondamentalement, l'insuffisance de la croissance économique au Maroc est due à un problème double. Premièrement, la faiblesse de l'accumulation des facteurs productifs qu'ils soient physiques ou humains. Deuxièmement, à la mauvaise allocation de ces ressources et par suite leur faible productivité.

Cependant, le secteur financier ne peut être une locomotive de la croissance que si une stratégie industrielle et de croissance est mise en place. De l'autre, l'apparition de l'impact positif d'un secteur financier large et profond dépend de la qualité de la régulation du secteur et surtout de la disponibilité des autres facteurs qui conditionnent, eux, aussi, la croissance et le développement économiques.

Malgré le fait que les explorations empiriques effectuées souffrent de nombre d'insuffisances et de lacunes, elles permettent de dégager un ensemble de conclusions susceptibles de clarifier plusieurs issues relatives au contenu et aux principes devant guider la conception et l'adaptation des réformes en cours de préparation pour introduire la nouvelle génération des réformes du SFM.

En effet, plusieurs conditions sont nécessaires à la réussite des politiques de libéralisation financière; généralement, la maîtrise de l'inflation aux niveaux les plus bas ainsi que la stabilité macro-économique, mais particulièrement la solidité du système bancaire et du dispositif de réglementation prudentielle. Certes les réformes du système financier marocain engagées depuis le début des années 90 ont permis la réalisation d'une grande partie des objectifs qui leur ont été assignées.

Cependant, le financement de l'économie marocaine reste encore cher et mal alloué. De plus, Les efforts déployés pour dynamiser le marché boursier restent en marge. Pour cette raison, les autorités marocaines doivent privilégier le financement direct en encourageant d'une part les épargnants à drainer leur épargne via le marché boursier et faciliter l'accès aux entreprises sur ce marché en revoyant les conditions d'introduction en bourse.

La création d'un environnement propice aux activités financières peut favoriser le développement du système financier. À cette fin, les autorités pourraient améliorer l'efficacité de la politique monétaire en donnant plus d'autonomie à la banque centrale, en lui confiant un mandat clair et en adoptant des règles de transparence bien précises. Par ailleurs, la mise en place d'un cadre de politique monétaire nouveau et bien défini accroîtrait les possibilités d'activités interbancaires. Les autorités devraient également prendre des mesures pour garantir le développement à long terme de l'intermédiation financière. L'intermédiation financière requiert des états financiers fiables et donc de bonnes pratiques de comptabilité et d'audit. Il serait aussi beaucoup plus facile d'octroyer des prêts s'il existait des bases de données sur les mauvais débiteurs, ce qui inciterait les emprunteurs à faire preuve d'une plus grande rigueur.

La deuxième orientation des réformes doit favoriser l'investissement de l'Etat, des entreprises et du secteur public. Ainsi, une amélioration de l'investissement n'a d'effets visibles sur l'accroissement du PIB hors agriculture que si l'Etat s'engage dans un processus de réformes visant à encourager l'investissement public privé et même étranger.

Pour encourager la diversification productive et stimuler la compétitivité, l'Etat doit œuvrer dans des domaines clés afin de relancer une croissance fondée sur des refontes structurelles efficaces. On peut citer à cet égard :

- La nécessité d'accélérer l'insertion du pays à l'économie internationale afin de développer les investissements étrangers et de faire jouer à ces derniers un rôle actif en matière de promotion des exportations :
- Un meilleur ciblage de l'investissement public et une fiscalité propre aux investisseurs étrangers. Pour soutenir l'investissement privé, il vaut mieux recourir à des aides budgétaires ciblées plutôt qu'au levier fiscal. L'instauration d'une fiscalité spécifique aux investisseurs étrangers et à certains secteurs porteurs, avec l'application de taux réduits.

Bibliographie

- A. Alaoui (1992): «le financement et compétitivité économique le cas du Maroc », Thèse de doctorat d'Etat Faculté des S.JES Agdal –Rabat
- A. Bisat et al., (1997), "Growth, investment, and saving in the Arab economies", IMF, Working paper, Nu. 85
- A. F. Darrat, (1999), "Are financial deepening and economic growth causally related?" *International Economic Journal*, Autumn 1999, v. 13, no. 3.
- A.J DIAL, M. Raffinot et B. Venet: « Approfondissement financier et croissance : analyses empiriques en Afrique sub-saharienne » CREFED-CERPEM, Université Paris IX-Dauphine,
- B. Amable, et D. Guellec. (1992) : « Les théories de la croissance endogène », *Revue d'Economie Politique*, 102 (3) mai-juin, pp. 313-377
- Bank Al-Maghrib, *Rapport annuels de 1969 à 2004*
- Baptiste Venet : « libéralisation financière et développement économique : une revue critique de la littérature » CREFED-CERPEM universite paris ix dauphine
- Barthélemy, J.-C. et Varoudakis, A., (1996), *Politiques de développement financier et croissance*, centre de développement de l'OCDE, Paris
- BEN NACEUR SAMY & GHAZOUANI SAMIR (2005), « stock markets, banks, and Economic growth: Empirical evidence from de MENA region », URECA & IMF.
- CHOKRI INOUBLI(2004), « intermédiation financière et croissance économique : une relation ambiguë », Séminaire doctoral du GDRI EMMA organisé par le CEMAFI, université de Nice Sophia Antipolis.
- Engle R.F. et Granger C.W.J., (1987), « Cointegration and Error Correction : Representation,
- Ericsson, R. N., (1992), "Cointegration, exogeneity, and policy analysis : an overview", *Journal of policy modeling*, 14(3),
- Fry, J. M., (1997), "In favour of financial liberalization", *The economic Journal*, Vol. 107, May,
- GARIP TURUNG(2000), « développement du secteur financier et croissance : le cas des pays émergents méditerranéens », *revue région et développement* n°10-1999.
- GUILLAUMONT JEANNENEY ET K.R.KPODAR (2004), « développement financier, instabilité financière et croissance économique », CERDI, études et documents.
- J. R. Barro., (1991), "Economic growth in a cross section of countries", *Quarterly Journal of economics*, Vol. CVI, N° 2, May
- J.P Fitoussi : «Fondements de la politique économique et mondialisation» www.coursenligne.sciences-po.fr
- J.-R. Agénor, (2001), *Les déterminants de la croissance économique : une vue empirique d'ensemble*, www.worldbank.org

- M. Abouch (1992). *La libéralisation financière et le développement économique au Maroc*. Thèse d'Etat, Université de Poitiers
- Mac-Kinnon, R.I. (1989). "Financial Liberalization and Economic Development: a Reassessment"
- Maurel, F. (1989): « Modèles à correction d'erreur: l'apport de la théorie de la cointégration », *Economie et Prévision*, n°88-89.
- McKinnon, R. (1973). *Money and capital in economic development*. Washington. The Brooking institution
- P. Arestis., and Demetriades, P., (1997). "Financial development and economic growth: assessing the evidence". *The economic Journal*, Vol. 107, may.
- Patrick, H., (1966). "Financial development and economic growth in underdeveloped countries". *Economic Development and Cultural Change*, January
- R. Levine et S. Zervos (1998) : « Stock markets, Banks and Economic growth », *The American Economic Review*, June
- R. Levine, (1997). "Financial development and economic growth : views and agenda". *Journal of economic literature*, vol. XXXV, pp. 688-726
- S. M. N'souli, et al., (1995). "Resilience and growth through sustained adjustment: the Moroccan experience". *IMF, Occasional Paper*, Nu. 117, p. 42
- Shaw, E.S (1973). "Financial Deepening in Economic Development". New-York, Oxford University Press
- T. Beck, R. Levine, and N. Loayosa., (2000). "Finance and the sources of growth". *Journal of Financial Economics*, Vol. 58, pp. 261-300 Estimation and Testing », *Econometrica*, 55, pp.251-276.n°4, hiver. of Interest-Rate Policies in Asia and Latin America". *Oxford Review of Economic Policy*, vol 5.
- W. Ben M'rad, (2000). "Financial development and economic growth : time series evidence from south Mediterranean countries". CREFED, Université Paris IX Dauphine

Compétitivité des organisations virtuelles.

*Taoufiq YAHYAOUI**

Résumé

Dans un contexte de mondialisation et d'émergence de ce qu'il est convenu d'appeler la Netéconomie, les organisations sont appelées à s'ouvrir sur l'extérieur tout en gardant la maîtrise de leur environnement.

Leur compétitivité dépendra en grande partie de leur capacité à gérer la collecte, le traitement et la diffusion de l'information à des fins stratégiques et de prospection.

Cependant, ce rapport à l'information n'est pas sans conséquence sur leurs structures. En effet, les organisations sont amenées à repenser leurs modes de gestion et d'adopter de nouvelles formes organisationnelles pour faire face aux défis de la société du savoir.

Dans ce travail, nous nous interrogerons, sur la manière avec laquelle sont prises en charge les NTIC par les organisations. L'introduction de ces nouvelles technologies s'accompagne d'une évolution au niveau de la structure, des modes de fonctionnement, de gestion et de consolidation de la compétitivité des organisations sur des bases nouvelles.

Mots-clés

Economie du savoir, technologie de l'information et de la communication, changement organisationnel, compétitivité.

* Enseignant chercheur à la faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Mohammed V Agdal - Rabat.

Introduction générale

L'organisation classique a connu des bouleversements majeurs ces dix dernières années. La mondialisation de l'économie avec la mobilité des capitaux qu'elle induit, le développement des nouvelles techniques d'information et de communication, la disparition des barrières géographiques et temporelles, ont conduit à l'adoption de **modes d'organisation révolutionnaires** aussi bien internes qu'externes. Ces nouvelles formes d'organisation fondées sur le partenariat, l'externalisation, les réseaux, se sont multipliées. Elles profitent largement des potentialités des NTIC²⁰⁶ qui permettent des systèmes de communication susceptibles d'induire des «ruptures» dans les systèmes d'information et le mode de reticulation des acteurs. Certains des paramètres par lesquels les organisations exercent leur activité (les frontières des organisations) peuvent alors être largement remis en cause voire redéfinis sur des bases théoriques connues (comme les réseaux). Dès lors de nouveaux facteurs de compétitivité, de nouvelles formes de management, une responsabilisation accrue pour certains, diluée pour d'autres, des normes de qualité, une mobilité, un fonctionnement en réseau sont autant d'éléments à repenser. Le facteur de compétitivité déterminant aujourd'hui n'est plus la taille, mais la capacité à construire des coopérations et des réseaux et surtout de bénéficier des nombreuses interactions et de la synergie qu'offrent les nouvelles technologies.

I. impact des nouvelles technologies : Net-économie.

Société post-industrielle, économie post-capitaliste ou Nouvelle économie (appelée aussi la Netéconomie) sont toutes des expressions fortement utilisées pour désigner les nouvelles dynamiques traversant la société et le système économique mondial actuel. La **Net-économie est marquée par le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)**, dont la dématérialisation des transactions et des structures en est l'expression la plus manifeste. Ces **technologies imposent de nouvelles pratiques de gestion des ressources dont le savoir représente la principale richesse**. Tout au long de ce travail, nous nous interrogerons sur l'opportunité que constitueraient les

²⁰⁶ Nouvelles technologies de l'information et de communication.

NTIC pour le développement des organisations ? Comment ces technologies sont-elles prises en charge par les structures. L'introduction des technologies de l'information et de la communication s'accompagne-t-elle d'une évolution de la structure des organisations ? Qu'en est-il des modes de fonctionnement et de gestion ? Et quelle compétitivité obtiennent-elles ?

1-1 - Caractérisation de la net-économie.

Le passage d'une économie dite traditionnelle (flux matériels caractérisés par les échanges de biens et de services) à une économie dite immatérielle (flux immatériels caractérisés par l'échange d'informations numériques et les connaissances) s'est effectué grâce à l'avènement des NTIC. L'économie du savoir est issue de la prise de conscience du rôle des NTIC pour la croissance de l'économie. Comme le signale Dominique Foray (2000) : *“ La science et la technologie jouent donc un rôle important dans l'économie fondée sur la connaissance ”*. L'économie de la connaissance est devenue un enjeu majeur qui regroupe à la fois les acteurs industriels et les pouvoirs publics (OCDE, 1997). Elle résulte de deux tendances historiques conjuguées : le poids économique croissant des activités liées à la connaissance (éducation, formation, R& D, etc.) qui mobilisent des ressources financières de plus en plus importantes et l'évolution technologique qui s'illustre en l'occurrence par le développement des NTIC. Le résultat de ces deux phénomènes est, d'après Dominique Foray (2000), des *“ économies dans lesquelles la part des emplois intensifs en connaissance s'est considérablement accrue, le poids économique des secteurs d'information est devenu déterminant et la part du capital intangible a dépassé celle du capital tangible dans le stock réel de capital ”*. En conséquence, cette économie se caractérise par une réduction des coûts de traitement et de diffusion de la connaissance. L'économie du savoir fait l'objet d'intérêts grandissants, tant de la part des praticiens que des chercheurs en gestion (Romer, 1986 ; Lucas, 1988 ; Romer, 1990). Ainsi, ils ont pu démontrer qu' : *“ en se fondant sur les caractéristiques spéciales du savoir, on a pu démontrer comment des externalités sont engendrées, entre autres, par les dépenses en capital qui incorporent de nouvelles technologies (Romer, 1986), le perfectionnement du capital humain (Lucas, 1988) et les investissements en R-D (Romer, 1990) ”*. La nouvelle économie

diffère de l'ancienne économie par plusieurs caractéristiques : elle est de forte croissance et elle repose sur la production et la diffusion des NTIC. En tant qu'économie du marché, elle nécessite une flexibilité dans le marché du travail et demande une stratégie organisationnelle. Pour Jean Gadrey, (2000) *“ Cette nouvelle économie prospère sur le savoir et l'innovation continue. Elle privilégie l'information économique et met l'accent sur l'utilisation du savoir et de l'information symbolique susceptibles d'être intégrés dans les biens et services matériels et non matériels ”*. La connaissance constitue un élément important pour toute organisation à la fois à des fins de production et de survie (Randall Morch & Bernard Yeung, 2001). A ce sujet, Surendra & al. (2001) déclarent que : *“ Outre le capital humain, les réseaux d'information et de communications et les services connexes constituent une composante essentielle de l'infrastructure d'une économie du savoir ”*. Dans l'économie du savoir, l'innovation est un facteur clé de la compétitivité et du développement. Le savoir s'entend dans un sens large qui intègre le savoir tacite très important pour toute innovation. Mais l'économie du savoir repose surtout sur un accès facile et rapide à l'information pertinente sans contraintes d'espace ni de temps. Cela signifie une aptitude de communiquer, de travailler en équipe et d'échanger les informations grâce aux NTIC. Les structures qui cherchent la performance doivent ainsi se transformer en organisations dites *“intelligentes”* (Surendra & al., 2001), car si l'énergie de l'économie industrielle est le pétrole et l'électricité, celle de la nouvelle économie est le savoir et l'information. L'enjeu est de taille pour les organisations en quête de compétitivité.

1-2- De l'information courante à l'information structurante

Nous évoluons dans une société de l'immatériel où l'information et le savoir constituent un capital *“ matière grise ”* (David A. & Sutter E. 1985) pour le développement des organisations. Mais l'information est une ressource intangible. D'où la difficulté pour les structures d'identifier leurs besoins en information et la complexité des dispositifs informatiques qui permettent de la maîtriser et d'optimiser son usage. Tous ces éléments posent la question de comment mettre la richesse informationnelle au service de la compétitivité des organisations ? La réponse se résume en un concept : *“ l'information stratégique ”*. Qualifier l'information de stratégique c'est lui reconnaître un rôle capital dans la viabilité et la marge de progression au sein d'un environnement marqué par une concurrence rude. L'environnement est complexe et multidimensionnel (environnement

interne, environnement externe immédiat, environnement externe lointain, environnement juridique, politique, social, culturel, technologique, etc.). La maîtrise de ces différentes dimensions de l'environnement ne peut se réaliser sans faire appel à ces actifs immatériels que sont les informations. Les organisations de la Netéconomie doivent s'ouvrir sur l'extérieur tout en gardant la maîtrise de leur environnement. Leur réussite dépendra en grande partie de leur capacité à gérer la collecte, le traitement et la diffusion de l'information à des fins stratégiques et de prospection (Humbert Lesca, 1989). D'où, l'importance grandissante du développement des systèmes d'information et des NTIC au sein des grandes structures et dans les petites structures. Mais, il est vrai que ce rapport à l'information n'est pas sans conséquences sur la structure des organisations (Michael Porter, 1982). Avec la mondialisation, on assiste à la multiplication des échanges et l'imbrication des intérêts, phénomène qui a conduit à l'émergence des **économies réticulaires** dont l'**e-business** est l'expression la plus aboutie. Dans ce contexte, l'information devient en même temps moyen de travail et produit marchand très prisé parce qu'à haute valeur ajoutée. Sa production et son acquisition reviennent chères. Si les grandes organisations ont la possibilité de produire, d'acheter et d'exploiter l'information pour leurs intérêts, il n'en est pas de même pour les PME/PMI qui ne peuvent dépasser les opportunités offertes par les marchés locaux faute de moyens mais souvent aussi d'ambition. Il n'en demeure pas moins que l'enjeu stratégique de l'information pour les PME/PMI est aussi important que pour les grandes structures. Car une PME/PMI opérant dans ce contexte mondialisé et fortement concurrentiel n'a d'autre alternative pour prendre la bonne décision au bon moment pour avoir les meilleurs résultats que celle de s'informer sur les tenants et les aboutissants de la décision à prendre. Or, pour s'informer efficacement il n'est plus permis de se contenter des moyens classiques (relations personnelles, dossiers documentaires, dépouillement de la presse, échanges téléphoniques, catalogues, etc.), qui même s'ils restent utiles, ne peuvent plus suffire pour faire face aux défis de la mondialisation. L'heure est à l'implémentation réfléchie et rationnelle des NTIC, à la veille automatisée, etc. qui sont des moyens technologiques qui valorisent la gestion de l'information et permettent d'améliorer les performances de l'organisation. Une infrastructure appropriée doit permettre de réduire les coûts et d'augmenter la valeur du produit et procure un avantage concurrentiel énorme aux structures qui en bénéficient. L'amélioration de l'infrastructure de diffusion de l'information a

considérablement augmenté les capacités de stockage, de recherche, de tri de filtrage et de diffusion de l'information, augmentant du même coup la valeur de l'information elle-même." (Carl Shapiro et Harl R. Varian, 1999).

Cependant, si les NTIC sont perçues comme un facteur important dans le fonctionnement de l'organisation, il convient de s'interroger sur leur **impact dans la transformation des organisations** à savoir la mutation vers de **nouvelles formes d'organisation** à savoir les **organisations virtuelles** qui contrastent, à bien des égards, avec les modèles traditionnels (domiciliation géographique, gros bâtiments, horaires d'ouverture contraignants, modes de transaction lents, etc.). En fait c'est toute la société organisée autour de l'activité industrielle qui évolue vers un modèle dont l'activité économique et sociale est dominée par le traitement et l'échange d'informations. Cette évolution bouleverse toutes les structures productives mais aussi les services, les administrations, et le mode de représentation politique. On croie même comme le fait Frédéric Fréry, (2001) que "les technologies de l'information sont-elles en train de réhabiliter les districts industriels, les fabriques disséminées et les artisans (même si leurs échoppes sont implantées sur Internet)?" Toutefois, nous ne devons pas se précipiter pour établir de lien automatique entre l'adoption des NTIC et l'amélioration de la productivité comme on a souvent tendance à le penser. La réalité montre que seules les entreprises qui ont su accompagner l'innovation technologique par des aménagements structurels (ou organisationnels) ont pu établir ce lien de cause à effet entre ces deux éléments et en tirer bénéfice par conséquent. Pour que l'intégration des NTIC ne se réduise pas simplement à un effet de vitrine et permette de tirer le meilleur profit, elle doit s'accompagner d'une révision de leurs dispositifs de gestion en vue de se réorganiser autrement.

L'organisation dont le développement repose sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) est amenée à transiter d'une organisation de type hiérarchique à une **structure réticulaire** (ou en réseau). La puissance du réseau provient du maillage entre différents partenaires selon l'idée que l'on peut faire plus à plusieurs. Des relations de partenariat s'établissent entre plusieurs entités dispersées. Un travail coopératif produit de l'intelligence collective qui permet de résoudre les problèmes très complexes auxquels l'entreprise est confrontée. Dans une logique de réseau, il est nécessaire que les systèmes des différentes organisations puissent communiquer entre eux. Sur un plan technologique, cela implique que les organisations ont besoin de construire des systèmes

ouverts qui peuvent notamment reposer sur l'utilisation des logiciels libres. Les NTIC permettent, grâce aux possibilités offertes par les moyens de télécommunication, de connecter différentes entités entre elles. On voit apparaître de **nouvelles structures** dites **virtuelles** qui fonctionnent en réseau et collaborent en recourant aux moyens offerts par les Télé-activités. Mais pour construire des réseaux de qualité, les organisations doivent considérer non seulement la technologie, mais également l'individu comme facteurs stratégiques. Il est donc fondamental de replacer l'individu au centre des préoccupations et d'adapter le management et l'organisation à cette évolution.

II- Analyse des organisations virtuelles.

2-1- Le concept

On parle d'organisation virtuelle lorsque plusieurs organisations/entreprises unissent leurs compétences et ressources pour répondre à une opportunité qu'elles n'auraient pu prendre en charge seules. Cette alliance est en général définie sur un court terme, une fois le bien ou service livré, le regroupement est démantelé. Afin de faciliter la coopération, il est nécessaire de mettre en place une infrastructure leur permettant de partager des documents, de travailler et de communiquer facilement tout comme le ferait des employés d'une même structure et ce malgré des contraintes géographiques. C'est pourquoi, les organisations virtuelles s'appuient grandement sur les technologies de l'information et de la communication qui offrent la possibilité d'échafauder rapidement une plate-forme reliant chaque entreprise et permettant ainsi, la coordination et la collaboration de chaque partenaire indépendamment de leurs lieux de travail. L'utilisation du terme " virtuel " prend son sens de plusieurs manières. Tout d'abord, on peut parler de virtualité pour qualifier l'aspect immatériel qui ressort du concept d'organisation virtuelle, en effet elle n'existe pas physiquement, chaque membre travaille à partir de sa propre organisation et est connecté à l'organisation virtuelle par les NTIC. De plus, le terme virtuel fait également référence au côté trompe l'œil qui se dégage de l'organisation virtuelle car si celle-ci a l'apparence d'une organisation traditionnelle (réelle) pour

l'extérieur elle n'existe pas en réalité, il s'agit uniquement d'un consortium de partenaires indépendants. La littérature consacrée au concept de l'organisation virtuelle est assez récente. Toutefois, depuis les travaux initiés par des auteurs comme Davidow & Malone (1992), John Byrne (1993) ou encore Nagel & Goldman (1993), on observe un foisonnement dans la littérature²⁰⁷. L'organisation virtuelle semble se distinguer par une utilisation intensive des NTIC (Intranet, Extranet, EDI²⁰⁸, etc.) entre acteurs pouvant appartenir à plusieurs entreprises. Les NTIC caractérisent une forme de travail à distance (télé-activités) différente de celles qui peuvent être réalisées par des systèmes de communication plus classiques (téléphone, fax, etc.). L'organisation virtuelle correspond à un réseau d'acteurs impliquant des individus de différentes organisations considérées comme indépendantes. Ces acteurs poursuivent ensemble la réalisation d'un projet. Les processus de communication et d'information sont soutenus à distance via les NTIC. L'organisation est ainsi constituée sans une véritable unicité de lieu et de temps. Différentes appellations se retrouvent dans la littérature pour définir et appréhender des formes d'organisations virtuelles. Le **Tableau 1** présente les autres terminologies qu'emploient les auteurs pour décrire des formes réticulées d'acteurs ou d'entreprises via les NTIC.

Tableau 1 : Idées principales de l'organisation virtuelle

<i>Idées principales</i>	<i>Appellations rattachées</i>	<i>Auteurs</i>
La fabrication d'un produit est réalisée par un réseau d'entreprises utilisant les NTIC pour se coordonner et	Entreprise virtuelle	Davidow & Malone (1992) ; Ettigoffèr (1992); Hardwick et al. (1996) ; Bartoli (1996); Gebauer (1996); Lebrun (1996); Favier & Coat 1997); Camarinha-Matos, Lima, C. (1998); Gobbi, C. et al. (1999); Venkatraman (1999) ; Meissonier, R. (2000); Kalliokoski, P. (2001); Molina, Meifa, R. (2002) ;

²⁰⁷ Voir en particulier les travaux de M. Favier & F. Coat, 1997, 1999 ; M. Saaksjarvi, 1997 ; N. Venkatraman & J. C Henderson, 1998 ; N. Belcheikh & Z. Su, 2000.

²⁰⁸ Echanges de Données Informatisées

<p>« optimiser » les processus de production (CAO, PAO, automatisation, etc.), de gestion administrative et de soutien (SAP, système de Workflow).</p>	<p>Corporation virtuelle</p>	<p>Malone (1992); Davidow & Malone (1992) ; Miller, Clemons & Row (1993) ; Byrne (1993); Semich J. W. (1994); Powell & Gallegos (1998); Christie & Levary (1998) Kalliokoski, P. (2001)</p>
	<p>Industrie virtuelle</p>	<p>Upton & McAfee (1996); Hardwick & Bolton (1997)</p>
	<p>Compagnie virtuelle</p>	<p>Goldman & Nagel (1993) ; Shields (1994) ;</p>
	<p>Usine virtuelle</p>	<p>Kiosur (1996) Lorentz, K. et al. (1999)</p>
<p>Réalisation d'un projet par une équipe (dont les membres peuvent appartenir à plusieurs organisations) et qui utilisent les NTIC pour réaliser leur travail commun.</p>	<p>Equipe virtuelle</p>	<p>Favier & Coat (1997, 1999) ; Mayère & Monnoyer (1997); Perlo & Hills (1998)</p>
<p>Remise en cause du lieu de travail par le travail à distance via les NTIC.</p>	<p>Bureaux virtuels</p>	<p>Berger (1996); Davenport & Pearlson (1998)</p>
<p>Commercialisation d'une activité via les NTIC (Internet en particulier : notion de «cybermarché»)</p>	<p>Organisation imaginaire (ou « cyber entreprise»)</p>	<p>Hedberg & al. (1997); Gatarski (1999), Baumard (1998)</p>
<p>Facilitation et valorisation de la rencontre de l'offre et de la demande entre fournisseurs et clients²⁰⁹</p>	<p>Cyber intermédiaire (ou « virtual broker»)</p>	<p>Sarkar & al. (1995) ; Bailey & Bakos (1997); Golfopoulos & Talbot (1998) ;Timmers (1998) ; Burn (1998) ; Hagel III J. & Singer M. (Mc Kinsey, 1999)</p>

²⁰⁹ Voir le cas de différents portails Internet.

Ces terminologies font généralement référence à des modes de coordination à distance entre acteurs pouvant appartenir à des institutions différentes. Les variantes que l'on retrouve portent souvent sur des caractéristiques comme :

- Le type de réticulation : s'agit-il de réseaux d'individus (comme c'est le cas pour les équipes virtuelles), de réseaux d'entreprises (cas des corporations ou compagnies virtuelles, etc.),
- La façon dont la réticulation résultante est apparue: suite à une stratégie d'externalisation des activités (sous-traitances de quantité et d'expertise), de coopération (alliance stratégique, joint-venture, etc.)
- La pérennité : réseau temporaire *versus* réseau stable.
- L'objectif recherché par ce mode de travail à distance : réaliser un projet commun, accroître le marché géographique couvert, optimiser les processus de production, etc.

Ces appellations ne sont, en fait, pas exclusives les unes par rapport aux autres et peuvent au contraire se compléter. Une même organisation pourra mettre en œuvre une réticulation d'acteurs (avec ses sous-traitants: clients, fournisseurs, partenaires, etc.) passant par la constitution d'équipes virtuelles, tout en proposant les produits ou services ainsi fabriqués via le Web. Parler d'organisation virtuelle présente alors l'avantage de ne pas réduire le champ des possibles à une de ces formes particulières de l'utilisation des NTIC dans le cadre d'un travail à distance.

2-2- Diversité dans l'interprétation de l'organisation virtuelle.

De nombreuses définitions de l'organisation virtuelle existent dans la littérature à travers les travaux de différents auteurs, voici un extrait des plus répandues dont le **tableau 2** offre une lecture des principales contributions.

Tableau 2 : Définitions de l'organisation virtuelle

Auteur(s)	Définition proposée
S. L. Goldman & R. N Nagel (1993)	" (...) groups of agile manufacturing enterprises."
S. Blecker (1994)	« Par l'utilisation intégrée d'ordinateurs et de technologies de communications, les entreprises seront de moins en moins définies par des murs concrets ou par un espace physique, mais par des réseaux de collaboration reliant des centaines, des milliers et même des dizaines de milliers de personnes ensemble. »
D. Upton & A. Mc Affee (1996)	« (...) une communauté de douzaines voire de centaines d'entreprises, chacune concentrée sur ce qu'elle sait faire le mieux, toutes reliées par un réseau électronique qui leur permet d'opérer de façon flexible et non onéreuse, sans se soucier de leurs emplacements respectifs. »
J. Gebauer (1996)	« (...) au moins deux organisations indépendantes ou unités organisationnelles, formant une relation coopérative afin de d'atteindre un but commun. »
B. Travica (1997)	" refers to a temporary or permanent collection of geographically dispersed individuals, groups, organizational units – which do or do not belong to the same organization –or entire organizations that depend on electronic linking in order to complete the production process."
D. Kiosur (1997, p. 177)	« Une organisation virtuelle est une entité composée de membres géographiquement dispersés, qui partagent le même travail et communiquent exclusivement par le biais de l'électronique, les rencontres physiques étant quasiment, voire totalement supprimées. »
D. Robey & al., (1998, p. 277)	"We define the virtual organization as a temporary, flexible arrangement of dispersed components, contributed by multiple organizations and linked together with information technologies."
R. Bultje & J. Van Vijk (1998, p. 16)	"A Virtual Organization is primarily characterized as being a network of independent geographically dispersed organization with a partial mission overlap. (...) Further, a Virtual Organization is secondarily characterized by a single identity with loyalty being shared among the partners and the co-operation based on trust and information technology."
P. Sieber (1998, p. 258)	" (...) I define a Virtual Organization as any institutionalized form of the ability to provide its products and services more time and location independent than its competitors."
J. Burn (1998, p. 3)	"Virtual organizations are electronically networked organisations that transcend conventional organisational boundaries, with linkages witch may exist both within and between organisations."
Camarinha-Matos, Lima, C. (1998)	" The concept of virtual enterprise (VE), as a temporary alliance of enterprises that come together to share skills and resources in order to better respond to business opportunities and whose cooperation is supported by computer networks, challenges the way industrial production systems are planned and managed. The advances in logistics, reducing the transportation

		<i>costs and increasing the reliability of the supply flow, changed the meaning of the physical distance between the VE members."</i>
Larsen, L. et al. (1998)		<i>" Extended Enterprise is the concept of manufacturing business operations that looks at all the participants in the manufacture of a product. The Product Owner designs, markets, and bears ultimate responsibility for the product. He works together with his Supplying Partners who supply the sub-assembly, components and particular processes in the manufacturing of the products. " " An EE is "a group of companies, together forming a consortium, each with its own expertise and each performing a set of dedicated tasks. By concentrating on core-businesses each individual company becomes more competitive. "</i>
Gobbi, C. et al. (1999)		<i>"A Virtual Enterprise is a customer solutions delivery system created by a temporary and reconfigurable ICT enabled aggregation of core competencies... Our Virtual Enterprises are opportunistic aggregations of smaller units that come together and act as though they were a larger, long-lived enterprise. The 'virtual' here is meant to convey that many of the advantages of a large enterprise are synthesized by its members. In the most interesting case, this synthesis is temporary, built around a specific opportunity. When the opportunity fades, the virtual enterprise vanishes into constituent parts to reassemble into other configurations."</i>
Lorentz, K. et al. (1999)		<i>" The Virtual Factory is a community of dozens, if not hundreds, of factories, each focuses on what it does best, all linked by an electronic network that enables them to co-operate as one - flexibly and inexpensively - regardless of their location. "</i>
Meissonier, R. (2000)		<i>" Par l'utilisation intégrée d'ordinateurs et de technologies de communications, les entreprises seront de moins en moins définies par des murs concrets ou par un espace physique, mais par des réseaux de collaboration reliant des centaines, des milliers et mêmes des dizaines de milliers de personnes ensemble. " " (...) une communauté de douzaines voire de centaines d'entreprises, chacune concentrée sur ce qu'elle sait faire le mieux, toutes reliées par un réseau électronique qui leur permet d'opérer de façon flexible et non onéreuse, sans se soucier de leurs emplacements respectifs. " " (...) au moins deux organisations indépendantes ou unités organisationnelles, formant une relation coopérative afin d'atteindre un but commun. "</i>
Kalliokoski, P. (2001)		<i>" Virtual Factory is a community of dozens, if not hundreds of factories, each focused on what it does best, all linked by an electronic network that would enable them to operate as one - flexibly and inexpensively - regardless of their location. " " A Virtual Enterprise is basically a re-configurable computer-networked, customer solutions delivery system. "</i>
Kalliokoski, P. (2001)		<i>" The Virtual Corporation will appear less a discrete enterprise and more an ever-varying cluster of common activities in the midst of a vast fabric of relations. "</i>
Molina, A./Meifa, R. (2002)		<i>" Temporary networks of independent companies linked by information technology that share competencies, infrastructure and business processes, with the purpose to fulfill a specific market requirement."</i>

Le travail à distance via les NTIC est présenté comme le trait distinctif de l'organisation virtuelle par rapport aux réseaux d'entreprises «plus classiques» dont la réalisation de l'activité économique est supposée être moins dépendante de l'existence de ces systèmes de communication. L'organisation virtuelle met en œuvre des processus de travail sans que l'unité de lieu et de temps exerce un caractère discriminant pour cela :

- Les membres se retrouvent rarement en face-à-face, sans véritable périodicité (Drexler & Sibbet, 1988 ; Hofstede et *al.*, 1997 ; Favier & Coat, 1997), ou du moins ont peu l'occasion de le faire (Knoll & Jarvenpaa, 1995 ; Jones & Bowie, 1998).
- Ils travaillent ensemble à distance essentiellement via les nouvelles technologies de l'information et de la communication.
- L'activité ainsi réalisée présente un caractère ubiquitaire (Davidow & Malone, 1992 ; Favier & Coat, 1999).

Vu de l'extérieur, l'organisation virtuelle donne l'apparence d'une organisation classique sauf qu'elle n'en a pas l'essence (Introna & Leng Tiow, 1997). Le lieu de travail devient une abstraction de la réalité dans la mesure où celui-ci ne se confine et ne dépend plus d'un emplacement physique dans un espace géographique déterminé (Bleeker, 1994 ; Crandall & Wallace, 1997). L'organisation virtuelle remet en cause les préceptes physiques (bâtiment, locaux, terrains, etc.) que l'on utilise souvent pour se représenter une entreprise (Greiner & Mates, 1996 ; Favier & Coat, 1997). L'organisation virtuelle se détache d'une approche territoriale de la notion de réseau. L'organisation virtuelle a un effet mais pas réellement de forme (Birchall & Lyons, 1996). Nous pouvons retenir pour l'instant que l'organisation virtuelle correspond tout d'abord à :

- un réseau d'acteurs impliquant des individus de différentes organisations considérées comme indépendantes ;
- ces acteurs poursuivent ensemble la réalisation d'un projet ou d'une activité économique commune ;
- les processus de communication et d'information sont soutenus à distance via les NTIC ;
- l'organisation est constituée sans une véritable unicité de lieu et de temps.

La mise en œuvre de cette réticulation selon les acteurs peut tendre vers différentes perspectives stratégiques (formulées ou implicites) que de nombreux travaux ont mises en exergue.

2-3- Constitution et évolution d'une organisation virtuelle.

La mise en place d'une organisation virtuelle n'étant pas une tâche simple (opportunité, choix des partenaires, infrastructure, etc.), les entreprises (en général, un sous-ensemble) désireuses de trouver des opportunités et de les réaliser via une organisation virtuelle se regroupent avant tout dans ce que l'on appelle un réseau de compétences. Ce réseau peut être ciblé sur un domaine d'activité (la construction ou le secteur automobile) ou ne reposer sur aucun domaine précis. De plus, certaines entreprises peuvent apporter les mêmes compétences au réseau, on parle alors de coopération, situation dans laquelle se trouvent des entreprises lorsqu'elles sont à la fois concurrentes dans certains secteurs d'activité et partenaires dans d'autres parce qu'elles y trouvent un intérêt commun. Chaque entreprise offre ses compétences ou une partie de ses compétences sur le réseau. Au sein du réseau, certaines entreprises ou responsables peuvent avoir la responsabilité de rechercher des opportunités correspondantes aux qualifications du réseau et de rassembler et combiner les compétences sous forme d'organisation virtuelle pour répondre de façon compétitive à une opportunité. Lorsqu'une opportunité est détectée ou lorsqu'un client potentiel lance un appel d'offre, le réseau forme une organisation virtuelle se composant des entreprises les plus qualifiées et offrant les meilleurs tarifs pour répondre à l'opportunité. Si certaines compétences ne sont pas présentes ou ne sont pas disponibles sur le réseau, l'organisation virtuelle les recherche à l'extérieur. Lorsque les différentes compétences sont trouvées, l'ensemble des partenaires doivent parvenir à un accord (répartition des coûts, des risques, des bénéfices, définition des rôles et des délais, etc.). Une fois que les différentes parties sont parvenues à un accord, il reste à constituer et à configurer l'infrastructure de l'organisation virtuelle. Cette étape consiste principalement en la mise en place de l'infrastructure informatique et de règles concernant la coordination et la collaboration entre chaque membre. Une fois l'organisation virtuelle constituée, elle effectue ses opérations tout comme le ferait une entreprise traditionnelle à la différence que la coopération et la coordination entre les différents partenaires se fait en utilisant les technologies de l'information. Chaque membre doit donc s'acquitter de la tâche qui lui a été confiée. Une fois les opérations de l'organisation virtuelle terminées, c'est à dire que le bien ou service est prêt à

être livré. celle-ci n'a plus de raison d'être. elle est alors démantelée et chacune des entreprises peut retourner à ses activités habituelles. Néanmoins, l'organisation virtuelle doit définir un plan de maintenance et de suivi pour le produit afin d'en assurer la pérennité.

2-4- Spécificités des organisations virtuelles

Le tableau suivant décrit toutes les caractéristiques d'une organisation virtuelle en fonction de critère pertinent la distinguant par rapport à une organisation classique.

Tableau 3 : Spécifications des OV

Durée de la collaboration	<ul style="list-style-type: none">• Alliance court-terme : réalisée pour une seule opportunité commerciale et démantelée à la fin du projet. Exemple : projet de construction.• Alliance long-terme : réalisée pour un nombre indéfini de processus, ce sont des alliances à caractère stratégique et des liens étroits existent entre les partenaires. Exemple : chaînes de fournisseurs dans le secteur automobile ou alimentaire.
Règles d'entrée sur le réseau	<ul style="list-style-type: none">• Ouvert : pouvant être rejoint par toutes les organisations intéressées correspondantes aux objectifs du réseau.• Fermé : des frontières très nettes sont délimitées. Les nouveaux venus ne sont autorisés uniquement lorsqu'un incident se produit (un partenaire quitte le réseau).
Stabilité du réseau	<ul style="list-style-type: none">• Fixe : les partenaires restent les mêmes de projets en projets.• Dynamique : les partenaires impliqués varient selon les projets. Plusieurs partenaires peuvent exister pour une même tâche, une sélection doit par conséquent être faite au début des activités.
Chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none">• Arrangement vertical : la coopération porte sur l'ensemble de la chaîne de valeur, chaque partenaire apportant ses compétences fondamentales pour se compléter.• Arrangement horizontal : la coopération porte sur une étape (un domaine fonctionnel spécifique) de la chaîne de valeur.
Facteur	<ul style="list-style-type: none">• Structure en étoile : une entreprise dirige les autres, elle

hiérarchique	<p>impose ses propres standards (par exemple, en terme d'échange d'information).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alliance démocratique : tous les nœuds coopèrent sur la même base en gardant leur autonomie mais en joignant leurs compétences fondamentales.
Type d'objectif	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de ressources internes : adresse typiquement les domaines de recherche et développement, approvisionnement, etc. • Développement de ressources externes : touche plus la création de valeur (produit prêt à être vendu, gestion et exécution de projets individuels de consommateurs, etc.)
Secteur	<ul style="list-style-type: none"> • Produit • Service
Facteur géographique	<ul style="list-style-type: none"> • Echelon local • Echelon mondial
Nature des engagements	<ul style="list-style-type: none"> • Basés sur la confiance • Basés sur les contrats

Source : C. Lambert (2003).

III- Configurations réticulaires des organisations virtuelles.

L'**organisation virtuelle** correspond à un **réseau** d'acteurs impliquant des individus de différentes organisations considérées comme indépendantes. Cette structure réticulaire ou en réseau évoque une forme d'organisation différente, basée sur la coopération et la coordination (Desrumeaux, 1996, Frery, 1999, Azkenazy, 2002). Plus qu'un simple hybride (Weiss, 1992) situé entre hiérarchie et marché, l'organisation en réseau semble constituer une forme à part entière que ni l'un, ni l'autre ne permet de régir (Teubner, 1993). La propagation de cette forme organisationnelle à tous les types d'entreprise, de secteurs et d'activité de même que la modification des principes, qui la régissent, constituent une nouveauté. La sous-traitance classique évolue vers le codéveloppement ou la co-traitance (Lorenz, 1996) et la dépendance caractéristique de ces formes organisationnelles plus anciennes se transforme en interdépendance (Sobczak, 2002).

3-1- Fondement de l'organisation virtuelle : L'organisation réticulaire.

Comme pour toute organisation en réseau, la réticulation d'une organisation virtuelle se distingue par une série de caractéristiques dont la principale est la recomposition de ses frontières internes et externes (Bahrami, 1992, Miles & Snow, 1996, Pichault, 2000, Schoenaers & Zune 2001...). Qu'elles soient géographiques, fonctionnelles ou hiérarchiques, les barrières internes tendent à s'effacer voir à éclater. Les entreprises se réorganisent en unités ou équipes de travail largement autonomes, transversales et de plus en plus virtuelles (Ashkenas et al, 1995). Des formes multiples de partenariat se développent tandis que les pratiques d'externalisation et de partage de main-d'oeuvre se généralisent, rendant de plus en plus floues les frontières des organisations (Weiss, 1994). La pyramide cède de plus en plus le pas au réseau, comme modèle d'organisation interne ou externe. Cette évolution a pour effet une mobilité constante des périmètres de l'entreprise (Blanchot et al. 2000) et une dissociation de ses enveloppes organisationnelles et juridiques (Pichault et Zune, 1999). Le jeu des interdépendances à l'œuvre dans ce type d'organisation fait que le pouvoir se décentralise et que la coordination devient un élément essentiel de son fonctionnement. L'entreprise devient alors véritablement un réseau c'est-à-dire un ensemble de nœuds liés entre eux par des connexions, dans lequel les liens entre les éléments compte davantage que les éléments eux-mêmes. Ces nouveaux contextes organisationnels sont également marqués par la coexistence dans un même réseau de modes d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines différents. Le marché joue un rôle de plus en plus actif dans ce type d'organisation que d'aucun qualifie « d'hétéarchie » (Hedlund, 1986). A côté des injonctions de la hiérarchie, apparaissent les exigences du client, du donneur d'ordre ou du partenaire parfois en prise directe avec le travailleur. Extrait des travaux de Pichault et Zune, le tableau suivant reprend ces caractéristiques sous forme de synthèse et de comparaison avec les formes traditionnelles d'organisation.

Formes traditionnelles d'organisation	Formes nouvelles d'organisation
Barrières hiérarchiques et fonctionnelles internes	Recomposition ou éclatement des barrières internes
Correspondance des enveloppes organisationnelles et juridiques	Mobilité des périmètres et dissociation des enveloppes
Homogénéité des modes d'organisation et de GRH	Hybridation des modes d'organisation et de GRH
Rôle actif de la hiérarchie	Rôle actif du marché (hétérarchie)
Pouvoir centralisé	Responsabilisation de l'individu et des groupes
DRH structurée et influente	Fonction RH recomposée

B. RORIVE, 2003.

Boulanger (1995) propose une typologie en quatre catégories, basée sur le mécanisme de distribution du pouvoir à l'œuvre dans les formes réticulaires d'organisation. Appliquée cette typologie dans le cas des organisations virtuelles, nous obtenons les catégories suivantes:

Les réseaux intégrés, dans lesquels le pouvoir descend de l'initiateur du réseau vers les entités membres fortement dépendantes de lui.

Les réseaux fédérés, dans lesquels, le pouvoir remonte vers la tête du réseau à partir d'élections et de mécanismes de délégation des entités membres.

Les réseaux associés, dans lesquels le pouvoir est latéral et distribué entre partenaires unis par un rapport de force équilibré.

Les réseaux maillés, dans lesquels le pouvoir est « polycentré » car il émane de différents centres unis par des rapports de coordination et de coopération.

Inspirée des travaux de Reix (1992) sur les alliances stratégiques, Pichault (2002) construit une classification en trois types, avec pour fondement la logique stratégique poursuivie par la constitution du réseau. Ceci permet de différencier :

Les réseaux en mode coopératif où les partenaires mettent en commun leur savoir-faire, le plus souvent autour d'une firme pivot jouant le rôle « d'ensemblier » de ces savoir-faire.

Les réseaux en mode d'intermédiation dans lequel un partenaire se positionne comme intermédiaire entre le marché et un producteur de biens ou de services.

Les réseaux en mode externalisé où un partenaire puissant (donneur d'ordres) confie à des sous-traitants, dans le cadre de liens contractuels de longue durée, les activités ne relevant pas de son métier de base.

Les travaux récents de Heitz (2000) proposent de différencier les réseaux selon le croisement de deux axes, la spécificité des actifs du réseau et la logique de constitution. Ce croisement lui permet de repérer quatre catégories de réseau selon que les actifs spécifiques sont faibles ou forts et que la logique est additive ou complémentaire:

Les réseaux-tampons dans lesquels les partenaires protègent leur savoir-faire spécifique et mettent en commun des activités similaires pour atteindre un objectif commun (économie de taille par exemple).

Les réseaux transactionnels dans lesquels les relations d'échange entre partenaires permettent de prendre en charge ou de renforcer la chaîne de valeur par la mise en commun d'activités complémentaires sans toutefois que ces relations ne permettent de créer des actifs spécifiques forts au niveau du réseau.

Les réseaux d'orchestration dans lesquels la mise en commun de ressources et d'activités complémentaires très spécifiques entraîne la constitution d'actifs forts au niveau du réseau consistant essentiellement à la capacité « d'orchestrer » les différents éléments.

Les réseaux heuristiques dans lesquels l'engagement fort des partenaires par la mise en commun d'activités similaires permet la création de savoir-faire spécifique au niveau du réseau (innovation conjointe par exemple).

Miles & Snow (1986 et 1992) proposent quant à eux trois types de réseaux, réseaux interne, stable et dynamique qu'ils considèrent comme des émanations des trois formes organisationnelles de base que sont les entreprises fonctionnelles, divisionnelles et matricielles (Miles & Snow, 1992, pp 55-57).

Les réseaux internes constitués par des entités membres d'une même firme reliées entre elles par des relations de clients-fournisseurs valorisées au prix du marché externe.

Les réseaux stables constitués dans le but de répondre à une demande prévisible en réunissant des fournisseurs, fabricants et distributeurs autour d'une même chaîne de valeur, dans des relations de longue durée.

Les réseaux dynamiques constitués par des partenariats qui se font et se défont au gré des projets et de la nécessité de s'adapter à une demande largement imprévisible.

La pluralité des angles d'analyse proposés par les travaux de typologie atteste de la complexité du phénomène de réticulation ou du réseau. Quoique non exhaustif, ce recensement montre que les formes d'organisation réticulaire sont appréhendées de façon différente par les chercheurs. Il met également en évidence que la majorité des typologies mobilisent une ou deux dimensions pour caractériser les différentes formes. Certaines classifications sont bâties autour d'un seul axe : mécanisme de distribution du pouvoir (Boulanger, op cit), nature et permanence de la relation (Favier et al. 1998), stratégie de partenariat (Reix, op cit). D'autres en revanche mobilisent deux dimensions pour construire les catégories: spécificité des actifs du réseau et type de logique partenariale (Heitz, op cit), type de relation prédominante (hiérarchie ou marché) et nature de la forme (individuelle ou structurelle) (Pichault, op cit). Ces analyses restent valables dans le cas des organisations virtuelles car ce qui est mis en exergues, est la réticulation et ces impacts.

3-2- Les modèles réticulaires des organisations virtuelles.

B. RORIVE (2003) résume les variables à utiliser pour constituer et analyser les configurations des nouvelles formes d'organisation. La combinaison de ces différentes variables conduit à distinguer six configurations réticulaires.

Variable	Description
Dynamique de création	Distinction entre les réseaux nés d'une démarche de reengineering, d'externalisation, d'assemblage ou d'association.
Stabilité du réseau	Distinction entre les réseaux inclusifs et de courte durée et les réseaux exclusifs et de longue durée.
Agencement des enveloppes	Distinction entre les réseaux dans lesquels les enveloppes juridique et organisationnelle sont incluses, recomposées ou fluctuantes.
Structure organisationnelle	Distinction entre les réseaux à structure projet et les réseaux à structure fonctionnelle.
Logique de constitution	Distinction entre les réseaux à logique additive (gestion commune d'activités similaires) et les réseaux à logique complémentaire (gestion commune d'activités complémentaires).
Actifs spécifiques du réseau	Distinction entre les réseaux à actifs spécifiques forts (création de valeur au niveau du réseau) et les réseaux à actifs spécifiques faibles (création de valeur au niveau des éléments du réseau).
Liens d'interdépendance	Distinction entre les réseaux dont les éléments sont unis par des liens de communauté, réciproques ou séquentiels.
Mécanisme de distribution du pouvoir	Distinction entre les réseaux où le pouvoir est distribuée de façon descendante, ascendante, latérale ou polycentrée.

Brigitte RORIVE, 2003.

Le tableau suivant présente un aperçu des six types de configuration réticulaire et de leurs caractéristiques.

Type de réseau	Réseau interne	Réseau intégré	Réseau pendulaire	Réseau fédéré	Réseau nucléique	Réseau confédéré
Dynamique de création	Reengineering	Externalisation	Externalisation	Externalisation	Assemblage	Association
Stabilité	Faible	Forte	Forte	Forte	Faible	Forte
Agencement des enveloppes	Inclusion	Inclusion	Juxtaposition	Dissociation	Juxtaposition	Dissociation
Agencement des enveloppes	Projet	Fonctionnelle	Fonctionnelle	Fonctionnelle	Projet	Projet
Logique de constitution	Complémentaire	Complémentaire	Complémentaire	Complémentaire	Complémentaire	Additive
Actifs du réseau	Forts	Faibles	Faibles	Forts	Forts	Faibles
Liens d'interdépendance	Reciproques	De communauté	Aucun	Sequentiels ou reciproques	Reciproques	Reciproques
Distribution du pouvoir	Polycentré	Descendant	Polycentré	Descendant	Lateral	Ascendant

B. RORIVE, 2003.

Dans l'analyse des différents cas de réticulation, il semble que les problématiques de gestion à l'œuvre dans ces formes d'organisation et faisant l'objet d'études spécifiques (GRH, modes de coordination, gestion des relations de travail, etc.) se posent de manière différente selon la forme du réseau considéré. Ainsi, la triangulation de la GRH et des rapports de travail (Supiot, 1999, Leclaire et Leboulaire, 2000, Donnadiou, 2000, Sobczak, 2002) reconnue comme caractéristique commune à tous les réseaux, s'y développe différemment. Les liens unissant l'employeur juridique, le partenaire et le travailleur ne se tissent pas de la même façon et selon le même rapport de force selon le réseau concerné. Dans certains cas, on constate une ingérence directe du partenaire sur le travailleur, dans d'autres cas, cette ingérence s'exerce via l'employeur juridique contraint par le partenaire de mettre en œuvre les décisions ou politiques que ce dernier a définies. Ceci ouvre des perspectives intéressantes de recherche et d'analyse fine des situations observables. Enfin, sur un plan plus macro-social, il est aisé de constater que toutes les formes de réseau, à l'exception du réseau interne, se distinguent par le remplacement plus ou moins important des contrats de travail par des contrats commerciaux ou civils. Cette mutation met en cause l'adaptation et la pertinence du droit du travail et du droit social pour baliser des relations de travail qui sortent graduellement du cadre strict de la subordination juridique. Il semble à cet égard que la recherche de solutions par les gestionnaires, les partenaires sociaux et les juristes doit tenir compte de la grande diversité des situations en présence lorsqu'il est question de réseau.

IV- Dynamique compétitive des organisations virtuelles.

L'organisation virtuelle peut être considérée comme une nouvelle stratégie qui procure des avantages compétitifs.

4-1- L'organisation virtuelle : une nouvelle stratégie.

Les formes d'organisation fondées sur le partenariat, l'externalisation et les réseaux ont connu un développement très rapide. Ces formes sont, pour partie d'entre elles, déjà anciennes. Il s'agit de la sous-traitance, de la gestion déléguée, de l'externalisation ou des réseaux de franchise. Mais elle revêt également des formes plus récentes, telles que la co-conception, la R&D partagée, la co-traitance, la co-production, les alliances, les

partenariats et les *spin-off* ou essaimage lorsqu'une entreprise soutient les projets de création d'entreprise de ses employés. L'enjeu de la réticulation est d'inventer de nouvelles méthodes pour créer de la valeur, la finalité étant également de produire des biens et services avec **moins de coût**. Les frontières des organisations sont de plus en plus ouvertes, évolutives, à dimensions variables. Un nouveau courant de création de valeur, fondé sur une dynamique de l'ouverture, de l'agilité, de l'intelligence élargie, est en train de s'affirmer. Pour créer de la valeur dans un monde de plus en plus complexe, multiple, pour satisfaire et garder des clients de plus en plus exigeants et volatiles, il faut réunir et combiner des atouts que l'on va pour partie chercher à l'extérieur de ses frontières, sous des formes multiples et parfois en utilisant les NTIC. L'organisation classique ne peut plus inventer seule ces voies nouvelles de création de valeur. Elle doit sortir de ses limites traditionnelles, de cette bulle invisible qui l'incite à «produire toujours plus de la même chose». Pour développer des stratégies innovantes de création de valeur, elle doit solliciter de nouvelles compétences à l'extérieur, s'allier pour créer des complémentarités, inventer des combinatoires multiples, élargir sans cesse son intelligence. Le **facteur de compétitivité déterminant** aujourd'hui n'est plus la taille, mais la **capacité à construire des coopérations et des réseaux**. L'intelligence élargie prend des formes très diverses : sous-traitance, externalisation, gestion déléguée, R&D partagée, *spin-off*, fusion-acquisition, et de multiples formes d'alliance. Le travail en réseau assure une capacité de générer de la motivation chez tous les partenaires concernés, de créer des synergies entre les équipes, d'animer les échanges, de partager les connaissances, de mobiliser les compétences, de générer et d'attirer des talents. Ce sont les hommes qui créent la valeur et font la différence. L'enjeu est de savoir créer des systèmes de management pertinents pour générer ces synergies et ces motivations. L'entreprise doit développer une stratégie de réponse cohérente à l'évolution de la demande en générant de la valeur supplémentaire tout en maintenant la pression sur les coûts. Elle doit non seulement écouter ses clients, mais les comprendre parfaitement afin d'anticiper complètement leurs besoins. Pour ce faire, elle doit désormais s'allier avec d'autres même via les NTIC pour concevoir et délivrer les produits ou services complexes attendus par le client et qu'elle ne peut inventer et mettre à la disposition de ses clients seule. Ces produits ou services composites font intervenir des compétences et des métiers diversifiés pour une même prestation. Pour inventer ces nouveaux produits et services, il convient d'élaborer des stratégies collaboratives. Les organisations devront partager un nouveau système commun de valeurs en

remplaçant leurs réflexes de « frontière » et de « territoire » par ceux de « coopération » et de « but commun », refondant leur identité collective sur une vision claire et partagée de la stratégie et des intérêts communs, portés éventuellement par une marque commune et en créant une culture commune par le partage des connaissances et des pratiques. Il leur faudra repenser le management transversal en organisant et en pilotant les processus transversaux devenus des processus inter-entreprises et en organisant le management par projets. Elles auront à charge d'accorder les modes de contractualisation aux enjeux stratégiques, en prenant soin de clarifier et contractualiser les transactions entre partenaires ainsi que de piloter la reconnaissance des talents et des performances, individuelles et collectives, en ligne avec les objectifs stratégiques.

4-2- Avantages compétitifs de l'organisation virtuelle.

Les intérêts de participer à une organisation virtuelle sont multiples :

- accéder à de nouveaux marchés;
- partage des coûts et des risques et augmenter/diversifier leurs revenus sans compromettre son autonomie;
- meilleure compétitivité puisque chaque entreprise se concentre sur ce qu'elle sait faire de mieux.

Dans le même sens, Frédéric Fréry (2000) considère que, l'organisation virtuelle a des avantages stratégiques réels qu'on résume dans le tableau suivant

Tableau 3 : Les avantages de l'organisation virtuelle

<i>Entreprise classique</i>	<i>Entreprise virtuelle</i>	<i>Commentaire</i>
Frais fixes (investissements)	Frais variables (prestations)	Améliore la flexibilité, réduit les risques conjoncturels, dégage un important effet de levier financier
Coûts indirects (répartition des frais de structure)	Coûts directs (prix d'achat auprès des prestataires)	Accroît la pertinence de l'information de gestion et réduit son coût
Droit du travail (Salariat, comité d'entreprise, représentations syndicales, etc.)	Droit commercial (utilisation de multiples entrepreneurs)	Permet de remplacer les salariés par des entrepreneurs et de contourner les contraintes sociales et syndicales

Source: Frédéric Fréry.(2001).

La mise en réseau est parfois considérée comme le passage obligé vers une meilleure compétitivité. Combinant souplesse, flexibilité, richesse et dynamisme, le réseau apparaît comme la forme organisationnelle la plus performante, particulièrement adaptée à un environnement mondial, global et rapidement évolutif. Au-delà de la réflexion sur les seuls coûts de transaction, l'organisation réseau offre une perspective enrichie au management des ressources et des compétences. La forme organisationnelle réseau apparaît dès lors comme l'idéal type qui devrait s'imposer comme mode d'organisation dominant dans les décennies à venir. En rattachant l'organisation virtuelle à la théorie économique des réseaux (Thorelli, 1986; Miles & Snow, 1992; Gebauer, 1996), ou bien aux axes possibles de valorisation des NTIC (Porter & Millar, 1985; March, 1991), deux principales perspectives peuvent être dégagées quant à la mise en œuvre du concept. La première assure la rationalisation de l'activité. La seconde cherche davantage à faire évoluer cette dernière.

- L'organisation virtuelle en tant que rationalisation de l'activité exercée.

L'organisation virtuelle est souvent présentée, en premier lieu, comme le résultat d'une démarche stratégique de la part d'une structure désireuse de rationaliser son outil de production²¹⁰. Pour que celle-ci puisse mieux maîtriser les fluctuations du marché, réduire ses frais fixes, et se concentrer sur ce qui fait sa valeur ajoutée, une démarche consiste à ne conserver en interne que les fonctions considérées comme essentielles, par lesquelles un avantage compétitif peut lui être conféré (Quinn, 1994). Les autres fonctions (en particulier celles de support : informatique, comptabilité, etc.) sont alors confiées à une sous-traitance d'expertise permettant à l'entité de se concentrer sur sa compétence centrale²¹¹ (Hamel & Prahalad, 1995). En considérant que l'usage des NTIC peut faciliter la mise en œuvre de cette réticulation de l'activité (sous-traitance à l'étranger, découverte de nouveaux partenaires, accélération des processus de coordination, etc.) l'organisation virtuelle est alors décrite comme une configuration pouvant correspondre pleinement à cette démarche (Gebauer, 1996; Upton & Mc Affée, 1996). En tant que réseau, l'organisation virtuelle hérite de la flexibilité organisationnelle²¹² que les Sciences de Gestion reconnaissent dans les réseaux par rapport à une entreprise privilégiant l'internalisation des activités (Davidow & Malone, 1992; Schwarzer, 1996, Gebauer, 1996). Ce recours à la réticulation de l'activité du travail peut constituer le levier d'une plus grande souplesse organisationnelle. En cas de réorganisation ou bien de réorientation de l'activité, les éventuels plans sociaux tendent à être remplacés par des permutations contractuelles (Quinn, 1994). Outre le facteur humain, l'intensité capitalistique²¹³ peut également être réduite dans le cadre d'une organisation virtuelle. Recourir aux prestations d'un réseau de partenaires plutôt que de développer en interne ces mêmes activités

²¹⁰ Voir en particulier les travaux initiateurs de Davidow & Malone (1992), et également ceux de Bradley (1993), Upton & McAffée (1996), Harwick & Bolton (1998).

²¹¹ La notion de compétence centrale est présentée par ces auteurs dans une perspective d'obtention d'avantage concurrentiel. La compétence centrale correspond au segment principal de son activité sur lequel elle peut asseoir sa compétitivité et sa profitabilité.

²¹² La notion de flexibilité organisationnelle revient dans la majorité des travaux abordant les enjeux stratégiques et organisationnels de l'organisation virtuelle (Byrne, 1993 ; Goldman & Nagel, 1993 ; Venkatraman & Henderson, 1998 ; Upton & McAffée, 1996 ; Burn, 1998).

²¹³ L'intensité capitalistique correspond au rapport entre les actifs bruts de l'entreprise et son chiffre d'affaires. Selon le PIMS, un ratio supérieur à 1 reflèterait une marque de rentabilité de la part de l'entreprise.

favorise une minimisation des coûts fixes et permet ainsi de réduire les pertes financières en cas de sous activité. Selon ce principe, la création de valeur par l'organisation virtuelle implique donc moins d'immobilisations préalables. Face à un environnement turbulent, le soutien des NTIC à cette réticulation permet aux structures de tabler sur des stratégies de croissances externes, plutôt que sur le développement de compétences internes pas toujours maîtrisées (Kalika, 2000, p. 70). Si ces notions étaient déjà reconnues d'une manière générale pour le recours au *marché* par rapport à la *hiérarchie*²¹⁴, il est intéressant de souligner que l'organisation virtuelle est attendue comme un catalyseur de cette tendance via l'utilisation des NTIC (Bleeker, 1994; Rockart & Short, 1995, p. 236-237). Des systèmes de Workflow ou d'EDI peuvent tendre vers une homogénéisation voire une automatisation de processus logistiques en intégrant alors les partenaires concernés (clients, fournisseurs, sous-traitants, etc.) dans le système d'information (Davidow & Malone, 1992; Siebel & Malone, 1996; Gallegos & Powell, 1997). De ce fait, les activités ainsi externalisées, n'induisent pas pour autant une perte totale de la maîtrise des processus. Au contraire, l'utilisation des NTIC inscrite dans une logique de rationalisation de l'activité courante (Porter & Millar, 1985 ; March 1991b) associe l'organisation virtuelle à un vecteur de valorisation des processus de coordination et de production (Rayport & Sviokla, 1995 ; Benjamin & Wigand, 1995).

Selon cette perspective, une de ses formes possibles peut correspondre aux faits d'une entité fédérant un réseau de sous-traitants dispersés géographiquement (Davidow & Malone, 1992 ; Bartoli, 1996 ; Upton & Mc Affée). La production globale tend ainsi à migrer d'un système de fabrication interne vers des processus d'assemblage de composants modulables (Baldwin & Clark, 1997 ; Venkatraman & Henderson, 1998). L'organisation virtuelle peut donc concerner, le mode de coordination d'une activité économique dont la production serait réalisée par un réseau d'entités interconnectées par les NTIC. En même temps, ces systèmes peuvent également catalyser des échanges de connaissances, des confrontations d'idées. A ce titre, ils peuvent être tenus pour des catalyseurs de réticulations d'acteurs davantage basées sur des logiques de développement et d'innovation.

²¹⁴ En référence à O. E. Williamson, 1975. Nous pouvons retenir que l'externalisation correspond plutôt à une logique de recours au *marché*, alors que l'internalisation implique davantage le contrôle de la réalisation de l'activité par la *hiérarchie*.

- L'organisation virtuelle en tant que coopération inter-entreprises.

En se fondant sur des travaux menés sur les systèmes d'information (March, 1991; Porter & Millar, 1985; Malone, & al., 1987; Hammer, 1990; Davenport, 1993; Bradley, 1993; Benjamin & Wigand, 1995), on peut considérer que si les NTIC permettent de créer de nouvelles relations, elles peuvent également renforcer les liens coopératifs entre acteurs (Amami & Thévenot, 2000)²¹⁵. Un autre champ littéraire a ainsi mis en lumière comment l'organisation virtuelle pouvait être initiée par des logiques de coopération entre entreprises (Byrne, 1993 ; Saakjarvi, 1997 ; Hardwick & Bolton, 1997 ; Venkatraman & Henderson, 1998; Richman, 1996). Ces stratégies ne se limitent pas à la recherche d'une efficacité des processus de coordination avec les partenaires. Il s'agit de chercher à partager des connaissances et des compétences dans le but, par exemple, d'exploiter ou de créer un nouveau marché (Sieber, 1996; Mowshowitz, 1997), de créer des synergies dans une optique de développement ou d'innovation²¹⁶. Les NTIC constituent alors le « support cognitif » de l'organisation virtuelle en permettant de « *capitaliser les connaissances organisationnelles produites par l'activité du réseau de partenaires*. Des systèmes tels que les Groupwares ou les Systèmes Interactifs d'Aide à la Décision de Groupe permettent, par exemple, d'alimenter et de rendre accessibles des bases de connaissances communes, abstraction faite des unités de temps et de lieu entre les acteurs (via un système Extranet par exemple). W. Baets (1998, p. 184) précise que si ces systèmes ne peuvent être considérés comme des remèdes absolus, leur utilisation n'est toutefois pas sans soutenir la participation des acteurs aux échanges de connaissances. Dans leur article de 1989, G. Hamel, Y. L. Doz & C. K. Prahalad présentaient la coopération inter-entreprises comme l'un des moyens dont disposent les entreprises pour pouvoir affronter la mondialisation de la concurrence et de l'économie. Les alliances avec les fournisseurs, les clients, les partenaires et même les concurrents dépassent alors les allégories guerrières longtemps assimilées au

²¹⁵N. Venkatraman & J. C. Henderson (1998, p. 38) ajoutent que la forme de coopération la plus exacerbée par les NTIC correspond certainement aux « communautés virtuelles ». Une communauté correspond à un engagement d'acteurs, en référence à des visions partagées, sans que la nature des projets soit alors précisée (Cucchi, 1999, p. 25).

²¹⁶ Voir par exemple le cas de « Rosebluth International Alliance » présenté par Miller, Clemons & Row (1993).

système libéral²¹⁷. K. J. Arrow (1974) avait ainsi noté que la coopération est parfois moins onéreuse que ce que nécessiteraient des stratégies individuelles pour parvenir au même résultat. Une littérature abondante²¹⁸ traite ainsi les différentes stratégies d'alliances et de partenariats par lesquelles les structures partagent des ressources (humaines, financières, matérielles, cognitives, etc.) ainsi que les risques associés au projet commun. Ces rapprochements peuvent s'opérer entre structures n'appartenant pas forcément à la même branche d'activité (Dulbecco & Rocchia, 1995) mais possédant des compétences complémentaires (Baudry, 1995). Les positions des entités sont alors plus coopératives et moins asymétriques comme la perspective précédente pouvait en donner l'impression. Les résultats font souvent apparaître des avantages potentiels sur le plan financier (économies d'échelles, réductions des coûts) en ce qui concerne des activités comme la R & D qui peuvent alors être mises en œuvre de concert par les partenaires. Sur un plan cognitif, les coopérations permettent de faire émerger des réflexions croisées entre acteurs ayant des référentiels différents (sur le plan organisationnel, culturel, professionnel, etc.). Elles peuvent être tenues comme un moyen de « *combiner des connaissances tacites et complémentaires détenues par les firmes, d'acquérir ou d'échanger ces connaissances.* »²¹⁹. Les interactions ainsi développées génèrent potentiellement des « synergies intellectuelles » influençant l'évolution de l'activité exercée. Outre les processus d'innovation qui peuvent être alimentés (par exemple, par des activités de recherche R & D), la coopération peut porter sur une des activités de veille. En s'alertant et en interprétant mutuellement les signaux relevés par les uns et les autres, le réseau d'acteurs favorise l'élargissement du champ d'attention couvert. Les organisations virtuelles mettant en scène ces stratégies (explicites ou implicites) de coopérations inter-entreprises (Bartoli, 1996). Elles médiatisent par les NTIC une variété de compétences et connaissances dont les effets peuvent être observables quant à l'exploitation d'opportunités sur le marché²²⁰. Ces coopérations pourront

²¹⁷ G. Koenig (1996) explique d'ailleurs que l'idée de coopération choquait parce qu'elle remettait en cause le postulat d'indépendance économique des acteurs (p. 264). Elle était accusée d'annihiler les processus créatifs inhérents à la dynamique du système libéral (p. 296). La coopération ne doit pas, en effet, être assimilée à la collusion qui correspond davantage à une stratégie d'entente entre entreprises sur des variables clés du marché telles que les prix, les quantités et les marges (Cucchi, 1999, p. 24).

²¹⁸ Voir en particulier Adler (1979), Brenner (1993), Ingham (1994), Puthod (1994, 1995), Dulbecco & Rocchia (1995), Koenig (1996) ou encore Garette (1995).

²¹⁹ M. Ingham, 1994, p. 105.

²²⁰ Birchall & Lyons, 1995; Davidow & Malone, 1992; Goldman & *alii.*, 1995; Malone & Rockart, 1993; Sieber, 1996; Sieber & Griese, 1998.

être mises en œuvre et disparaître en même temps que lesdites opportunités. Pour certains auteurs, l'organisation virtuelle est ainsi une forme temporaire qui parvient à exploiter rapidement un marché et qui se dissout une fois que l'objectif fixé est atteint, pour éventuellement se reconstituer différemment la fois suivante²²¹. Pour d'autres, le réseau demeure simplement dynamique ou semi-stable sans que sa constitution ne soit associée *a priori* à une durée de vie limitée²²².

²²¹ Voir Byrne, 1993; Goldman & Nagel, 1993; Coyle & Schnarr, 1995; Greiner & Metes, 1996; Chersbrough & Teece, 1996; Hardwick & al., 1996; Travica, 1997; Robey & al., 1998.

²²² En effet, bon nombre de travaux ne se prononcent pas sur la pérennité d'une organisation virtuelle, laissant ainsi entrevoir une indétermination (voir en particulier : Sieber, 1996; Venkatraman & Henderson, 1998; Powell & Gallegos, 1998). Certains (J. Burn, 1998; Belcheikh & Su, 2000) présentent pourtant plusieurs formes possibles d'organisations virtuelles pouvant relever des deux possibilités. Pour notre part, nous ne voyons pas pourquoi il convient d'associer systématiquement aux organisations virtuelles une durée de vie temporaire.

Conclusion

Nous avons cherché à présenter ce que peut être une organisation virtuelle, et également ce qu'elle n'est pas... Nous retiendrons les caractéristiques suivantes :

- ✓ Réalisation d'une activité économique impliquant un réseau d'acteurs appartenant à plusieurs entreprises ou organismes.
- ✓ Pour une large part, les acteurs communiquent, coopèrent ou se coordonnent via les NTIC.
- ✓ La « virtualisation » peut se développer sur différentes dimensions complémentaires : réalisation de tâches locales, coordination globale de l'activité réalisée, processus de coopération.

Différents degrés de virtualisation sont donc possibles selon différents axes. Si bien que l'organisation virtuelle doit davantage être perçue comme un processus de modification, voire de transformation organisationnelle. N. Venkatraman & J. C. Henderson (1998, p. 34) mettent d'ailleurs en avant le fait que l'organisation virtuelle n'est pas une structure distincte mais qu'elle correspond à un processus de création qui n'est pas réservé à un type particulier de structure. L'euphorie suscitée par la « cyber-économie » peut expliquer le fait que l'attention portée sur l'organisation virtuelle soit concentrée sur ses illustrations les plus abouties. Toutefois, nous voyons que notre sujet ne fait pas référence à une forme institutionnelle, mais davantage à un mode organisationnel pouvant concerner, de façon plus ou moins marquée, l'ensemble des entités situées dans une période de transition en matière d'adoption des NTIC. Mais, cette « virtualisation » de l'activité des organisations invite à prendre également en considération les changements suscités tant sur le plan informationnel que stratégique. A ce titre, nous avons pu voir, en particulier, que l'évolution de l'activité économique tend théoriquement à être davantage co-construite par les interactions entretenues avec le réseau d'acteurs externes. En cela, nous avons proposé de considérer que les NTIC pouvaient exercer un rôle d'intermédiation. De par leurs fonctionnalités, elles peuvent créer des conditions favorisant des processus de co-construction de sens entre les acteurs, voire l'évolution de leurs représentations. L'organisation pourrait malgré la faiblesse de ses ressources acquérir des avantages concurrentiels en accentuant sa gestion sur les ressources humaines. Ceci ne peut se faire sans une démarche de changement cohérent et une mobilisation des acteurs concernés. " Le problème essentiel n'est pas la technologie elle-même mais sa gestion, ce

qui nécessite sagesse et clarté tant du point de vue de la société désirée que des façons dont la technologie peut aider à construire une telle société ²²³.

²²³ Goulet Denis. *The uncertain promise: conflicting values in technology transfert*. New horizon Press, New York, 1989, p. 237, cité par Welling Hall Barbara. *Information technology and global learning for sustainable development; promise and problems*. Alternatives n° 19, Hiver 1994.

Bibliographie

AKOKA J., BRIOLAT D. & COMYN-WATTIAU I. (1998). « Le Commerce Electronique sur Internet en France : Mythe ou Réalité », *Actes 3ème Colloques International de Management des Réseaux d'Entreprises (CIMRE '98)*, Montréal, Québec, 31 août – 2 septembre.

AMABILE S. (1997), *Contribution à l'ingénierie de l'organisation : de la veille stratégique à l'attention organisationnelle*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille III, Faculté d'Economie Appliquée, GRASCE, octobre.

AMABILE S. (1999), « De la veille stratégique à une attention réticulée. Le réseau d'attention inter-organisationnel des mutuelles d'assurance automobile », *Système d'Information et Management*, vol. 4, n° 2, p. 19 – 36.

AMABILE S., GADILLE M. & MEISSONIER R. (2000). « Information, organisation, décision : étude empirique sur les apports des NTIC dans des PME «internautes», *Systèmes d'Information et Management*, n° 1, vol. 5, p. 41-60.

BAETS W. (1996), « La gestion de l'intelligence organisationnelle », dans J. Mallet, *L'organisation apprenante : l'action productrice de sens*, Université de Provence, p. 197-217.

BARTOLI J.-A. & LE MOIGNE J.-L. (1996), *Organisation Intelligente et Système d'Information Stratégique*, Economica.

BARTOLI J.-A. (1996), « L'entreprise virtuelle peut-elle être apprenante ? », dans J. Mallet, *L'entreprise apprenante. Tome 1 : L'action productrice de sens*, Université de Provence, Aix-en- Provence.

BAUDRY B. (1994), « De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance », *Sociologie du travail*, n° 1/94, p. 42-60.

BAUDRY B. (1995), *L'économie des relations interentreprises*, Collections Repères.

BELCHEIKH N. & SU Z. (2000), « Pour une meilleure compréhension de l'organisation virtuelle », *Actes de la 9ème conférence de l'AIMS*, Montpellier, 24-25-26 mai.

RORIVE.B (2003), L'entreprise réseau : unicité de la formule, diversité des situations, XIVème congrès de l'AGRH, Grenoble, 20-22 novembre

COUJARD J.L (2003), « Coordination inter organisationnelle et relation au territoire urbain : émergence de méta organisations égalitaires et gouvernance locale », *Rencontres internationales : "Démocratie et Management local"*.

COYLE J. & SCHNARR N. (1995), "The Soft-Side Challenges of the "Virtual Corporation", *Human Resource Planning*, vol. 18, n° 1.

CRESENT, G. (2002), « Le télétravail, vers un nouveau cadre juridique... », *Personnel*, n° 426, Janvier 2002.

David A. & Sutter E. (1985), la gestion de l'information dans l'entreprise, Afnor, Paris.

- DAVIDOW, W.H., et MALONE, M.S.** (1992), *The Virtual Corporation*. New York, Harper Business.
- DUNCAN R. & WEISS A.** (1979), "Organizational Learning: Implications for Organizational Design", in B. Staw, *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, pp. 75-123.
- DESREUMAUX, A.** (1996), "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise", *Revue française de gestion*, janvier-Février, pp. 86-108.
- ETTIGHOFFER D.** (1992), « L'entreprise virtuelle », Odile Jacob, Paris
- FAVIER M. & COAT F.** (1997), « Comment gérer une équipe virtuelle ? », *Actes du 3ème colloque de l'AIM*, mai.
- FORAY.D** (2000), *L'économie de la connaissance*, éditions la Découverte, Paris.
- FREDERIC FRERY.**(2001), *Entreprises virtuelles et réalités stratégiques*, in : *Revue française de gestion*, Mars-Avril-Mai, pp. 23-31.
- FRERY, F.** (1999), *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, Vuibert, Paris.
- GENELOT D.** (1992), *Manager dans la complexité*, INSEP Editions.
- GENELOT D.** (1996), « Organisations formatrices, organisations apprenantes : atout et limites des nouvelles technologies », dans J. Mallet, *L'entreprise apprenante. Tome 1 : L'action productrice de sens*, Université de Provence, Aix-en-Provence.
- HEITZ, M.** (2000), « Les soubassements du jeu relationnel : les enjeux de la confiance par style de réseau », *Cahier de recherche n°2000-14*, Nancy, GREFIGE, pp. 1-17.
- JEAN GADREY.** (2000), *Nouvelle économie, nouveau mythe ?* Flammarion, Paris.
- KIOSUR D.** (1997), *Comprendre le commerce électronique*, Microsoft Press.
- KOENIG G. & VAN WIJK G.** (1992), « Alliances inter-entreprises : le rôle de la confiance », dans A. Noël, *Perspectives en management stratégique*, Tome I, Economica.
- KOENIG G.** (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, novembre, p. 4-17.
- LAMBERT.C** (2003), *Introduction à l'organisation virtuelle*, SICOV.
- LEVY P.** (1995), *Qu'est-ce que le virtuel ?*, Editions de la découverte, Paris.
- MILES R. & SNOW, C.** (1992), « Causes of Failure in Network Organizations », *California Management Review*, vol. 34, n°4, pp. 53-63.
- MILES, R. & SNOW, C.** (1986), « Network Organisations : New Concepts for New Forms », *California Management Review*, vol. 28, n° 3, pp. 62-73.
- MILES, R. & SNOW, C.** (1978), *Organizational Strategy. Structure and Process*, New York, McGraw-Hill.

- MACHLUP F.** (1993), « Economie des connaissances et de l'information », *Réseaux*, n° 58, CENT.
- MACK M.** (1999), « L'apprentissage en équipe », *L'Expansion Management Review*, mars, p. 70-75.
- MADNICK S. E.** (1995), « La plate-forme des technologies de l'information », dans M.-S. Scott- Morton, *L'entreprise compétitive au futur*. Les Editions d'Organisation, p. 31-69.
- MICHAËL E. PORTER** (1982), Choix stratégiques et concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie. Economica, Paris.
- MICHAËL E. PORTER.** (1999), L'avantage concurrentiel texte imprimé : trad. de l'américain par Philippe de Lavergne. Dunod, Paris.
- MALONE T. W., YATES T. J. & BENJAMIN R.** (1987). "Electronic Markets and Electronic Hierarchies". *Communication of the ACM*, n° 26, pp. 430-444
- MARCH J. G.** (1991b). "Exploration and Exploitation in Organizational Learning". *Organization Science*, vol. 2, n° 1, pp. 71-87, February
- MARKUS M. L.** (1994). "Electronic Mail as a Medium of Managerial Choice". *Organization Science*, (5:4), pp. 502-527.
- MILLER D. B., CLEMONS E. K. & ROW M. C.** (1993). "Information Technology and the Global Virtual Corporation", in S. P. Bradley, J. A. Hausman & R. L. Nolan, *Globalization technology competition: the fusion of computers and telecommunication in the 1990's*, Harvard Business School, pp. 283-307.
- MOWSHOWITZ A.** (1994), "Virtual Organization: A Vision of Management in the Information Age", *The Information Society*, vol. 10, pp. 267-288.
- MOWSHOWITZ A.** (1997), "Virtual Organization", *Communication of the ACM*, vol. 40, n° 9, pp. 30-37.
- NOHRIA N. & BERKLEY J. D.** (1994), "The Virtual Organization: Bureaucracy, Technology and the Implosion of Control", in Hekscher & A. Donellon, *The Post-Bureaucratic Organization New Perspectives in Organizational Change*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 108-128.
- PACHE G. & PARAPONARIS C.** (1993), *L'entreprise en réseau*, Que sais-je ?, n° 2704.
- PACHE G.** (1996), « L'entreprise en réseau entre mythes et réalités », *Gestion 2000*, n° 1.
- PALMER J. W. & SPEIER C.** (1997). "A Typology of Virtual Organizations: An Empirical Study", *Proceedings of the Association for Information Systems*, Americas conference, Indianapolis, 15-17 August
- PEAUCELLE J.-L.** (1998), « La baisse du coût de transaction par le commerce électronique : Le moindre temps perdu pour les contacts commerciaux », *Actes du 3ème Colloque International de Management des Réseaux d'Entreprises*, Montréal, 31 août - 2 septembre, p. 46-64

- PERLO A. & HILLS C.** (1998), « Réunir et souder une équipe virtuelle », *L'Expansion Management Review*, Mars, p. 114-119
- PORTER M. E.** (1986), *L'Avantage Concurrentiel*, InterEditions, Paris
- POWELL S. & GALLEGOS F** (1998), "Securing Virtual Corporation", *Information Strategy*, vol. 14, n° 4, pp. 34-38.
- PICHAULT, F.** (2000), « Call-centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 2000, n°130, pp.5-15.
- PICHAULT, F. & ZUNE, M.** (2000), « Les centres d'appels téléphoniques : une figure de la déréglementation du marché du travail », *Management et conjoncture sociale*, n° 580, Mai 2000, pp. 31-41.
- QUINN J. B.** (1993), *L'entreprise intelligente*, Paris, InterEditions.
- RAINELLI M., GAFFARD J-L. & ASQUIN A.** (1995), *Les nouvelles formes organisationnelles*, Economica.
- RAYPORT J. F. & SVIOKLA J. J.** (1995), "Exploiting the virtual value chain", *Harvard Business Review*, November – December.
- RIVIERE P.** (1999), « Le dynamisme des petites entreprises internautes », *INSEE Première*, n° 668, juillet.
- ROBERT P.** (1996), « Technologies de l'information sans frontières ? La fonction frontière à l'épreuve des technologies de l'information et de la communication », *TIS*, vol. 8, n° 3, p. 212-241.
- ROBEY D., BOUDREAU M.-C. & STOREY V. C.** (1998), "Looking Before We Leap: Foundations for a Research Program on Virtual Organizations", *Actes du 3ème Colloque International de Management des Réseaux d'Entreprises*, Montréal, 31 août – 2 septembre, p. 276- 290.
- RANDALL MORCH & BERNARD YEUNG.** (2001), "Fondements économiques de l'économie du savoir" In : pp. 59-100, In *La conduite des affaires dans l'économie du savoir* ", Economica, Paris.
- REIX ROBERT** (1990), "L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information ", *Revue française de gestion*, n ° 77, janvier- Février, pp.100-106.
- RICHARDSON, G.B.** (1999), « Economics and Organisation. A Talk Given by G.B. Richardson », *Actes du colloque Métamorphose des Organisations*, 21-23 octobre.
- SCHOENAERS, F. & ZUNE, M.** (2001), « Continuité de l'information et discontinuités sociales : NTIC, Nouvelles formes d'organisation et Dialogue social », *Actes du XIIe Congrès de l'AGRH*, vol. II, pp. 1180-1192.
- SOBCZAK, A.** (2002), *Réseaux de sociétés et codes de conduite. Un nouveau mode de régulation des relations de travail pour les entreprises européennes*, LGDJ, Collection biblio thèse de droit social.

STANWORTH, C. (1998). « Telework and the Information Age », *New Technology, Work and Employment*, vol. 13, n°1, pp. 51-62.

SAXENIAN, A. (1994). « Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128 », *Cambridge: Harvard University Press*.

SURENDRA, GERA, CLIFTON LEE- SING ET KEITH, NEWTON. (2001). "L'émergence d'une économie du savoir à l'échelle planétaire : dynamique et tendances", pp. 1-58.- In : *La conduite des affaires dans l'économie du savoir* ", Economica, Paris.

TRAVICA B. (1997), "The Design of the Virtual Organization: A research Model", *Proceedings of the Association for Information Systems*, Americas conference, Indianapolis, 15-17 August

UPTON D. M. & McAFEE A. (1996). "The Real Virtual Factory", *Harvard Business Review*, July-August.

VELTZ, P. & ZARIFIAN, P. (1992), « Vers de nouveaux modèles d'organisation », *Revue française de sociologie*, décembre.

VAN ACKEN J. E. (1998). "The virtual organisation : a special mode of strong interorganizational cooperation", in *Managing Strategically in an Interconnected World*, Chichester : John Wiley & Sons

VENKATRAMAN N. & HENDERSON J. C. (1998). "Real Strategies for Virtual Organizing", *Sloan Management Review*, Fall, pp. 33-48

VENKATRAMAN N. (1995a). "The is Function in the Virtual Organization: Who's Wagging Whom?", *Panel 10 of the 6th International Conference on Information Systems*, 10-13 Décembre, Amsterdam, p. 378.

VENKATRAMAN N. (1995b), « Reconfigurations d'entreprises provoques par les technologies de l'information », dans M. S. Scott-Morton, *L'entreprise compétitive au futur*, Les Editions d'Organisation, p. 151-195

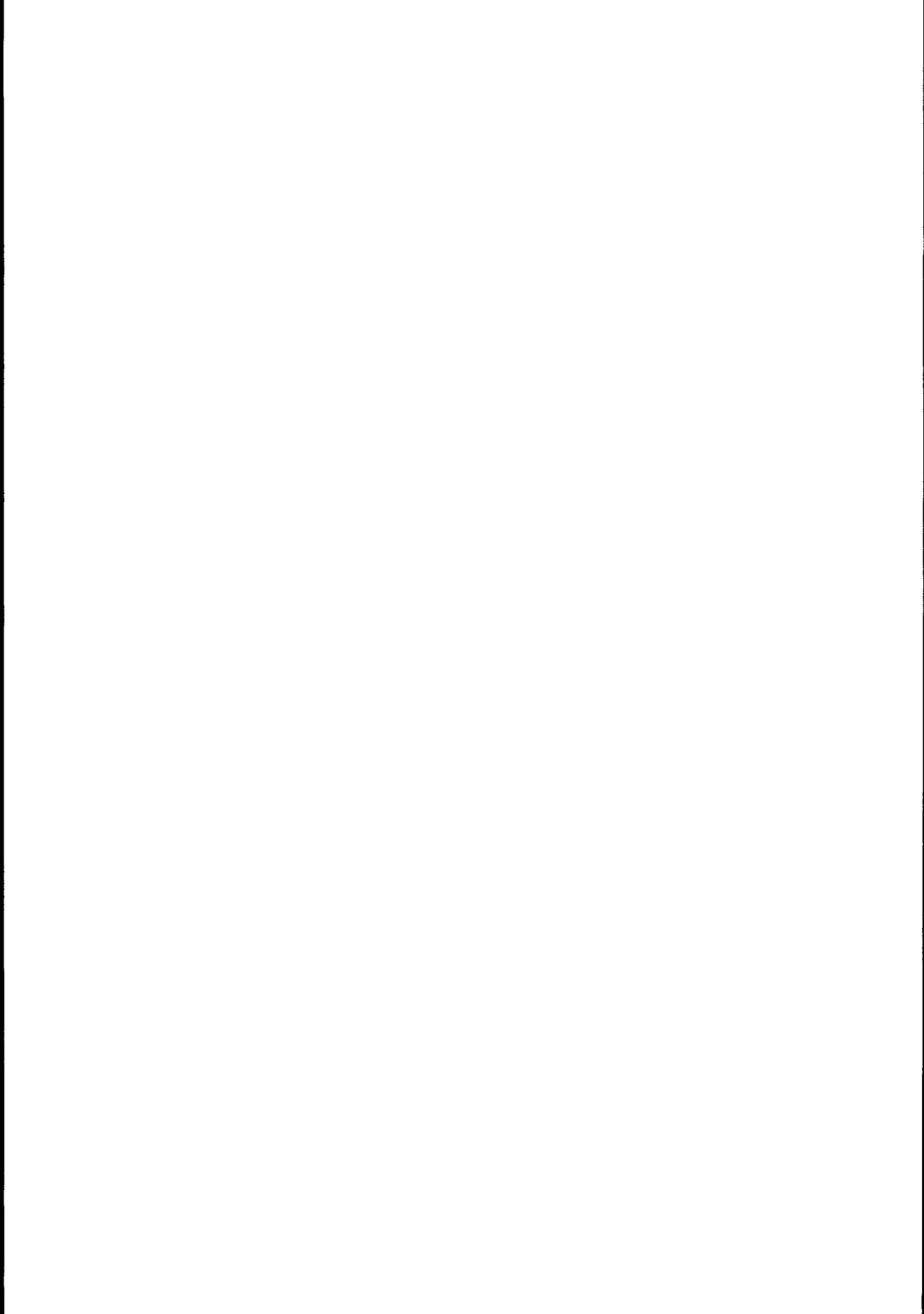
WEISS D. (1994), « Les nouvelles frontières de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, septembre – octobre, p. 38-49.

WEISS, D., (1994), « Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp.95-103.

WEISS, D., (1994), « Les nouvelles frontières de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1994, pp.38-49.

WEISSBACH, H.-J. (2000). « Telework Regulation and Social Dialogue », *Euro-Telework, Research Report*.

WILLIAMSON, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies*, The Free Press, New York.



الرسالة الملكية التي وجهها جلالة الملك محمد السادس إلى المشاركين في المنتدى العالمي الرابع المنعقد بمراكش في دجنبر 2002: «...فالتباين الاقتصادي بين العالم الغني والعالم الفقير يعرف تفاقما مستمرا بسبب النمو الديمغرافي غير المتوازن الذي تشهده الدول النامية، والذي يؤدي إلى توسيع رقعة الفقر والتهميش، ويقوي الشعور بالإقصاء وانعدام التضامن الدولي، ويغذي حركة الهجرة عبر كل أنحاء العالم، كما أن الفوارق التي تتفاقم على المستوى التكنولوجي تزيد في تعميق الهوية وتغذية التفاوتات الاقتصادية والاجتماعية.

وأمام هذه التحديات الكبرى فإن عالم بداية الألفية الثالثة يبرز إشكالات غير مسبوقة، ويخضع لتحولات عميقة. فدول القرن الذي ودعناه والرهانات الإستراتيجية والفضاءات الاقتصادية أو الدورة العالمية للتجارة ورؤوس الأموال المعتمدة سابقا، لم تعد كما كانت عليه في نهاية القرن المنصرم، ذلكم أن الطابع الكوني قد طغى على الوطني، فحلت السوق العالمية محل المناطق التقليدية للتجارة الجهوية، واندثرت الحواجز الجمركية أمام المبادرات الجهوية لرؤوس الأموال والسلع، كما أن المقاولات الضخمة والتكتلات عبر الوطنية للمجموعات الكبرى غيرت مظهر الاقتصاد العالمي، فالعولمة تفرض على الدول إيقاعا جديدا، وعلى المقاولات مستوى عاليا من التنافسية، وعلى الشعوب تحديات جديدة، وعلى الفئات الأكثر احتياجا أفاقا محدودة.

وفي ظل هذه التحولات الكبرى تثير وضعية البلدان النامية المزيد من القلق لكونها تواجه رهانات خطيرة أحدثها النظام الجديد سواء على الصعيد الداخلي أو الدولي». .

تدبير الهوية والوطنية بمصطلحات مستقلة، إنها مسألة أساسية [...] وعلى السياسات أن تشجع تعدد الهويات بدلا من تشجيع المواطنة الواحدة¹⁴.

ومن القيم التي عولت عليها العولمة لترسيخ قدمها وتحكمها في العالم القيم الدينية قبل قيم الوطن، ومن ثمة عمدت إلى إذكاء النزعات الدينية قبل تعزيز رموز الوطن المعروفة، كجزء لا يتجزأ من حقوق الإنسان أي الحق في اختيار المعتقد الديني بعد أن غاب الدين ردا طويلا من الزمن في تدبير الدول والعلاقات فيما بينها، وانتهى الحال إلى إدماج مبدأ الحماية الدينية كالية عولمية، بذلك تم الإجهاز على منطق الخصوصية والهويات وفتح الباب على مصراعيه لقيم أخرى، هي التعددية الثقافية والجنسية والعرقية والدينية من خلال دينامية الهجرات وحرية تنقل الأفراد، وعلى حد قول الباحث الكندي (ويل كلميكا) تم تسجيل العالم في عصر الهجرات، فالساكنة تتحرك بأعداد وافرة، مخترقة الحدود مما رسخ يوما بعد يوم التعددية العرقية والثقافية¹⁵.

ومن غير المستغرب أن يعيد النظام العولمي إلى إثارة حقوق جديدة متأتية من التعددية والدفاع عنها باستماتة، وهي حقوق الأقليات الدينية والعرقية والثقافية، وبالتالي فإن عهد الخصوصية والهوية تولى ليفسح المجال لعهد جديد هو عهد تدبير الاختلاف والتعدد¹⁶.

في هذا الإطار، الحكمة الدبلوماسية تقتضي التعامل مع هذا الواقع الجديد المفروض سياسيا، واقتصاديا وثقافيا وتكنولوجيا بحذر وتحفظ كبيرين إذا أرادت الدول الاستفادة قدر الإمكان وجهد المستطاع من إيجابياتها، والتصدي لآثارها السلبية الأخذة في التطور والتبلور، لذا ينبغي على الدبلوماسية تهدئة التأثيرين والتأليف بين المتنافرين من خلال تمكين جسور التعاون الدولي الإيجابي، واستغلال هذه التحولات المتسارعة للدفع بالعلاقات السلمية والدبلوماسية الدولية نحو آفاق أرحب، لأن الأمور أصبحت في غاية من الخطر، لذا ينبغي الحذر للعمل على التوفيق بين مصالح الدول الكبرى والسائرة في طريق النمو.

وصفوة القول تحديد تحديات العولمة كما ورد في:

¹⁴ لمزيد من الإيضاح راجع: أرجوان أباردوي: "الأقاليم الجديدة للثقافة" وارد في مقاربات في الحوار والمواطنة، نفس المرجع ص: 133.

¹⁵ Will kymlicker, la citoyenneté multiculturelle, trad, patrick savidon, Ed la découverte, paris 2001, p100.

¹⁶ محمد مصطفى القباح: مرجع سابق ص224.

فالأولى، أن ننكب على بحث سبل توفير الموارد الضرورية الكفيلة بتحقيق التنمية المستدامة، وفي مقدمتها معضلة تمويل هذه التنمية، التي خصصت لها من قبل عدة مؤتمرات دولية واتخذت في شأنها توصيات أممية لم تتحقق بعد على الوجه المطلوب.

وإن السياق العام الذي ينعقد فيه مؤتمرنا والمطبوع بسيرورة بنوية لا مناص منها نحو عولمة شمولية وكاسحة للأسواق والمبادلات وبالواقع الشديد للتفجيرات العنيفة التي كانت الأحداث المأساوية للحادي عشر من شتبر 2001 من أخطرها... ويلزمنا التعبير عن ارادة حازمة لجعل هذا المناخ الدولي بإشراقته وإحباطاته خير محفز على تمويل التنمية، التي تعد السبيل الأنجع لممارسة الإقصاء واليأس والبؤس باعتبارها جميعا تشكل أكبر تهديد للأمن والسلام في العالم.

ومن هذا المنطلق، ما فتئت المملكة المغربية توطد علاقاتها الثنائية... وتعمل بدون توان من أجل تجسيد مجهودات الاندماج الجهوي في إفريقيا وبخاصة عبر تفعيل اتحاد المغرب العربي، وإبرام اتفاق للتبادل الحر بين المغرب والمجموعة الاقتصادية والنقدية لإفريقيا الغربية « .

وحين هلت العولمة وترسخت اختياراتها ومناهجها وممارساتها لم نعد أمام أزمة، بل دخلنا في عمق الأزمة سواء بالنسبة للدولة- الوطن، أو المجتمع أو المواطنة وأصبحنا وجها لوجه أمام تصور لرابطة كونية لم يُعثر بعد على كلمة، أو مصطلح يعبر عنها يطلق عليها مؤقتا "المواطنة الكونية أو الكوكبية" ذلك ما دفع (الان تورين) إلى الإقرار بأن رابطة المواطنة تعاني اليوم أزمة عميقة¹³.

إن النظام العولمي يتجه حاليا إلى الشروع في عملية تشبيك للدول في العالم بأسره، يحول دون اشتغال أية دولة خارج الشبكة الكوكبية بضغوطها وإكراهاتها الاقتصادية بالأساس والسياسية والثقافية والاجتماعية بالتبعية، الماسك بميكانيزمات اشتغال الشبكة هو رأس المال العالمي الذي لحد الآن تحت الوصاية المطلقة للشركات العملاقة الأمريكية، لقد أصبحت دولة الفضاء الوطني خرافة، لذلك نحرص على حد قول (أرجوان أباردوي) في حاجة إلى تقنيات نظرية وسياسية تمكننا من

¹³ محمد مصطفى الفياض: مقاربات في الحوار والمواطنة ومجتمع المعرفة: منشورات دار ما بعد الحداثة، الطبعة الأولى 2006 ص: 132.

ما دور الدبلوماسية في هذا المجال؟

ثانيا: واقع الدبلوماسية في ظل النظام الدولي

لعب نظام تبادل التمثيل الدبلوماسي من خلال آليات الدبلوماسية الدائمة دورا بارزا ومتميزا في التخفيف من وطأة الأزمة الاقتصادية العالمية، حيث لم يعد العالم معزولا عما يجري على الساحة الدولية، وما نشهده من أحداث وأزمات سياسية أو اقتصادية كما في السابق، بل أصبح قرية كونية صغيرة يتأثر سلبا وإيجابا بما يجري ويدور في كل بقعة مهما كانت نائية، حيث تؤثر الأزمات الاقتصادية التي تصيب جزءا من دول العالم باقي الدول فرادى حتى الكبرى منها في حل الأزمات الاقتصادية الخانقة، مما جعل من الأزمات الاقتصادية قضايا عالمية تشكل خطر مباشرا على جميع أعضاء المجتمع الدولي، حيث تساهم الأزمات الاقتصادية في انتشار البطالة، وتقلص المبادلات الدولية، وتدهور حجم التجارة الخارجية، وتراجع أسعار المواد الخام التي تشكل موردا أساسيا لكثير من الدول النامية، مما يهدد استقرارها الاقتصادي والاجتماعي، كما تساهم الأزمة الاقتصادية العالمية في إعاقة مسار التنمية بجميع صورها، وتراجعها على سلم الأولويات نظرا لعجز الدول عن تمويل نفقاتها، كما ساهمت في تقادم واستفحال ديون الدول النامية، مما جعل من الأزمة الاقتصادية الدولية تحديا خطيرا استلزم تعاونا وتنسيقا دوليا لمجابهة آثارها السلبية¹².

في خطاب وجهه جلالة الملك محمد السادس إلى المشاركين في قمة مونتييري بالمكسيك بتاريخ 21 مارس 2002 موضوعه "المؤتمر الدولي للأمم المتحدة حول تمويل التنمية" حدد التحديات والأولويات فيما يلي:

«... إننا لم نجتمع لنتدارس أسباب ومظاهر التخلف التي تعانيها عدد من الشعوب النامية، والاختلالات والفوارق المعمولة التي جعلت عالمنا يعرف جزرا من الغنى والرفاه ومحبطات واسعة من اليأس والامية والأوبئة الفتاكة والعجز الصارخ في مختلف مجالات التنمية البشرية، فهذا الواقع المرير نعرفه جميعا حق المعرفة وتم تشخيصه مرارا بما فيه الكفاية.

¹² لمزيد من التفصيل حول الأزمة الاقتصادية العالمية ولعكاساتها على التعاون الدولي في مجال المبادلات التجارية وغيرها راجع: الدكتور عبد الواحد الناصر: النظام العالمي الجديد، دار حطين لطباعة والنشر الرباط 1996. أبو النصر فضيل: جولة في القضايا الدولية المعاصرة، بيروت 1995.

عليها، أضف إلى ذلك إعادة النظر في سياسة الحمائية لتخفيض الحواجز الجمركية ونتيجة ذلك إجبار الصناعات المحلية على مواجهة المنافسة العالمية الشرسة، وهذه الإصلاحات المفروضة على الدول المغلوبة على أمرها هي ما يعرف في عرف المؤسسات الدولية المانحة للقروض ببرامج التقويم الهيكلي؟

فما هي تبعات هذه السياسات التقويمية؟

أولى هذه التبعات هو عولمة الاحتجاج، في دول العالم المتقدم والنامي والسائر في طريق النمو ضد الليبرالية الجديدة.

المغرب بدوره لم يسلم من هذه الرياح الاقتصادية العاتية، حيث عرف خلال منتصف السبعينات من القرن الماضي أزمة اقتصادية ضربت جل القطاعات الإنتاجية، وتمثلت مظاهرها في تفاقم المديونية الخارجية وتنامي العجز في الميزان التجاري المغربي لدرجة أن الاحتياطي من العملة الصعبة لم يكن يغطي سوى أسابيع من الواردات، الأمر الذي اضطره إلى اللجوء إلى صندوق النقد الدولي في يوليو 1983 للتفاوض حول طلب قرض مالي ثم إبرام اتفاق بشأنه بعد شهرين من ذلك وبالتحديد في شتنبر 1983 وقدر ب 310 مليون دولار، وذلك بهدف إعادة التوازن لميزان الأداءات وإصلاح الاقتصاد المغربي من الإختلالات التي تسربت إليه، أضف إلى ذلك أن المغرب في بداية الثمانينات عرف جفافا انعكس سلبا على جل القطاعات الأخرى إضافة إلى كونه طلب الاستفتاء حول الصحراء. ناهيك عن انخفاض الطلب على الفوسفاط.

إن حصول المغرب على القرض المشار إليه لم يكن بالأمر الهين، ولكن مقابل الشروط التي تملئها المؤسسات المالية الدولية ومنها الخضوع لبرنامج التقويم الهيكلي وإلا التهديد بجزاءات تتراوح في الضغط السيكلوجي المتمثل في نشر رسائل حسن النوايا التي توجهها الدولة إلى صندوق النقد الدولي أو الإعلان عن عدم أهلية الدولة لتلقي القروض، وهو تدبير شديده بحكم القاضي عند إعلانه إفلاس شركة ما*.

وتبقى أهم سمة تميز علاقة الدول السائرة في طريق النمو بالمنظمات الدولية الاقتصادية المانحة للقروض، هي فرض نظام المشروطة عند تقديم المساعدات، الأمر الذي يجعل مفهوم سيادة الدولة محل تساؤل؟

* الواقع اثبت ان المغرب كان مجتهدا في تطبيق توصيات البنك الدولي بكل حذيرها وحرصيتها حسب خبراء هذه المؤسسة.

- البيروقراطيين.

- السياسيين الراغبين في التقليل من الإنفاق الحكومي والعمل بمقتضى القواعد العالمية الجديدة.

- مالكي الشركات المتعددة الجنسيات، والبنوك الدولية ومديريها التنفيذيين وأولئك الذين يديرون منظمات متعددة الأطراف وعمليات مثل:

- صندوق النقد الدولي

- البنك الدولي

- منظمة التجارة العالمية.

إن المتتبع للتحويلات المتسارعة التي عرفها العالم المعاصر، يدرك نتيجة مفادها أن الديون لعبت دورا لا يستهان به في عملية العولمة، حيث تكبدت الدول الفقيرة ديونا ثقيلة في الستينات والسبعينات من القرن الماضي، كمحاولة من أجل بناء قطاعاتها الصناعية وبنائها التحتية رغبة منها في الالتحاق بدول المركز، وأقر ماك ماكل أن هذه القروض سمحت لهذه الدول بعمل مخطط ما للتنمية لبناء طرق ومطارات وعواصم جديدة وسدود ومصاف للبترول، ولكن سعر الفائدة على قروضها كان في الغالب قابلا للتعديل على غرار فوائد ديون بطاقات الائتمان ورهونات المنازل القابلة للتعديل، وكان مجرد الزيادة في سعر الفائدة في الولايات المتحدة الأمريكية كفيلا باعتباره أساسا لحساب سعر فائدة الدين بزيادة عن الدين الإجمالي لتلك البلاد الفقيرة، وفي عام 1982 قالت المكسيك ثم البرازيل إنهما غير قادرتين على دفع ديونهما، وسرعان ما ازدادت قائمة الدول المتخلفة عن دفع الديون، ولكي يحصلوا على المال الذي يحتاجونه، ولو حتى من أجل دفع الفائدة التي يدينون بها، كان على تلك الدول أن تؤمن المزيد من القروض¹¹ كيف؟

هذه الدول لم تجد من يسد رمقها غير المنظمات الدولية الاقتصادية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، حيث تمت الموافقة على دفع القروض مقابل الخضوع لبرنامج كاسح من الاقتطاعات فيما يخص القطاعات الاجتماعية بالتحديد، ومن هذا البرنامج الذي دفعت الدول المتخلفة من جرائه الثمن باهظا هي الدخول في مسلسل خصوصية المؤسسات التي تديرها الدولة، ليس اقتناعا منها ولكن فرضا

¹¹ من التبعية إلى العولمة: عالم المعرفة عدد نونبر 2004 ص: 36.

- حدثت تحولات سريعة عمليا لكنها مرهقة نفسيا، والأكثر من ذلك والأكبر مما هنالك معاناة الحكومة من الأزمة المالية الطويلة الأمد، حيث مطرقة تقلص قاعدة الضرائب واليد العاملة من جهة، وسندان متطلبات البطالة ومساعدات مرحلة التقاعد من جهة أخرى.

وفي الوقت نفسه " غصت مدن دول العالم الفقيرة بملايين المهاجرين الريفيين الذين لا يملكون أرضا، مجبرين على التماس التوظيف بغض النظر عن مستوى التعويض المادي، وتحت أكثر الظروف لا إنسانية، فقط من أجل أن يضمنوا مجرد بقائهم الجسدي"، وثق الكتاب الألمان (فوكر فرويل، يورجن هنريكز، أو توكراي) مع سلسلة أخرى من الباحثين كيفية اختيار أصحاب العمل لهؤلاء العمال حسب العمر والنوع والمهارة، وغالبا ما يختارون أن يستغلوا النساء الشابات كونهن يعملن بجد ولا يملن إلى ترك العمل أو الانتساب إلى نقابات، وبعكس تقاؤل منظري الحداثة لم ير فرويل وجماعته تحسنا محتملا في شروط الحياة نتيجة للعمل الصناعي، لأولئك الناس في المصانع التي أنشئت من أجل إنتاج التصدير، ورأوا مثل منظري الحداثة "قرانك وكاردوسو" أن مشاركة النخبة المحلية في تلك الجريمة مسؤولة إلى حد بعيد عن تكريس الاعتماد على الأسواق العالمية والفقر الواسع الانتشار، وعكس تقسيم العمل العالمي الجديد هذا صدى الخطر على العمال والمشرفين في العالم المتقدم (الذين كانوا محميين ذات يوم) وأن شيئا ما تغير، وأن أمانهم قد انتهى، ولم يعد بالإمكان العمل من دون الاهتمام بالدول الفقيرة)¹⁰.

ويرى آخرون أن العولمة لا يمكن وصفها ببساطة بأنها دمج اقتصادي وكفي، ولكن الذي يحدث في الغالب ما هو الإقنلة نوعية في شكل التنظيمات الاجتماعية، التي تمثل تحولا تاريخيا في نظام العالم الرأسمالي.

لكن الذي حصل أيضا أن رأس المال المضارب يستخدم مؤشرات موحدة عالميا "للجدارة الائتمانية" لدرجة أن الشركات أو حتى الحكومات يمكنها اقتراض المال وبأي شروط، وهو ما يضع هذه السلطة الهائلة في أيدي "طبقة حاكمة عالمية" ويضيف ماك ماكيل هذه النخبة الجديدة في ثلاث فئات:

¹⁰ المرجع السابق ص: 34.

بنقل مقرات نشاطها إلى خارجها مما يوسع رقعة الخدع المالية والضريبية التي لا تعيقها حدود الدول⁸.

ومثل معظم المفاهيم الحديثة نسبيا التي يكثر الحديث عنها بين المنظرين وفي الصحافة العامة، تستخدم كلمة "العولمة" غالبا من دون توضيح، تشير العولمة أولا وبشكل واسع جدا إلى مجموعة من الإجراءات تجعل العالم أكثر اندماجا واعتمادا بعضه على بعض، وعلى الرغم من أن العالم كانت تربطه منذ زمن بعيد روابط عالمية مهمة، فإن العولمة تشير إلى دمج تعتمد فيه الشركات بعضها على بعض، وإلى إنتاج مرتبط على نطاق عالمي، وهناك زيادة مذهلة في التجارة المنظورة وغير المنظورة والاقتصادات الوطنية مرتبطة بعضها ببعض، وبعيدا عن هذه الزيادة في التجارة والإنتاج المنظم عالميا، تعني العولمة أيضا بالنسبة إلى بعض الكتاب، سيطرة نخبة سياسية واقتصادية جديدة غير خاضعة للمحاسبة إلى حد بعيد على صنع القرار هي بشكل أكثر تحديدا ووضوحا " وول ستريت - الخزانة الأمريكية- ومجموعة صندوق النقد الدولي والبنك العالمي". إن العولمة بالنسبة إلى هؤلاء المؤلفين ليست مجرد عملية دمج اقتصادي، ولكنها سيطرة مركزية متجانسة، وهناك جدل حول كل من هذين البعدين⁹.

في نهاية السبعينات بالتحديد، كتب مجموعة من الكتاب وفي مقدمتهم الألمان كفوكر فروبل وغيره، إن ما يجري في العالم من تقسيم جديد للعمل أضحي ظاهرا للعيان وترسخ في كثير في الأذهان، واصفين بعض الأمثلة وساقوا منها، الشركات التي تغلق مصانعها في الدول الكبرى وتروح للاستثمار في البلدان السائرة في طريق النمو وأحيانا التخلف، لكن ماذا حصل؟ ما حصل أن النتائج الاجتماعية التي رأوها في الدول الغنية كانت صادمة كيف؟

- العديد من العمال لم يفقدوا وظائفهم وحسب، بل مهنتهم المكتسبة.

- انتقال الأوضاع الصعبة إلى الأصعب حيث اضطرار العديد من العمال إلى بيع قوة عملهم كعمال غير مهرة أو شبه مهرة في أوضاع أسوأ مما كان سابقا.

⁸ هانس بيتر مارتن وهار الشومان: فح العولمة، ترجمة عدنان عباس علي، عالم المعرفة، 1991 م.
⁹ تيمونز روبرتس: من الحدثة إلى العولمة، عالم المعرفة الجزء الأول عدد 309. نونبر 2004، ترجمة سمر التشيكلي ص: 32 وما بعدها

العولمة والدبلوماسية

الدكتور عبد النبي صبري*

يفتضي التقليد الأكاديمي أنه قبل الدخول في أي نقاش أو تحليل موضوع ما، ينبغي أولاً البدء بتعريفه خاصة إذا كان المفهوم المراد تناوله شاسع وواسع إلى حد أنه منزلق كمفهوم العولمة، فما هي العولمة؟ ثم ما هي القيم التي عولت عليها العولمة لترسيخ قدمها وتحكمها في العالم؟ وكيف ساهمت في إضعاف الحكومات؟ وأخيراً ما تأثيرها على الممارسة الدبلوماسية بين الدول؟

أولاً: أسس ومركزات العولمة:

ظاهرة العولمة إحدى إفرزات النظام العالمي الجديد، حيث دخلت هذه الظاهرة إلى قواميس السياسة والاقتصاد، وسيطرت على الفكر السياسي والاقتصادي المعاصر منذ سقوط الشيوعية وانهار الاتحاد السوفييتي، وزعامة الغرب بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية، و شيوع وانتشار المذهب الغربي في السياسة والاقتصاد كنموذج مثالي ومتفوق على كامل أرجاء الخريطة السياسية الدولية، بحيث أصبحت القيم والمبادئ والثقافة الأمريكية الغربية هي النموذج المسيطر والمهيمن والموجه لمجريات السياسة الدولية المعاصرة⁷.

أوضح كل من هانس بيتر مارتين وهارالدشومان في كتابهما القيم " فخ العولمة"، من خلال تحليلات معمقة لا حاجة إلى الدخول في تفاصيلها هنا أن النظام العولمي أفرز ضغطاً يدفع الحكومات إلى تقديم إغراءات مالية ومؤسسية لا تبررها المعايير الموضوعية لاستجلاب الرساميل الكبرى، واستثمارات الشركات الضخمة عابرة القارات التي تتعش الاقتصادات المحلية، هذا الوضع الامتيازي المخول لهاته الشركات يدفعها الى التملص من الأعباء الضريبية على نحو شرعي في بلدانها

* عضو بمركز ابن رشد للدراسات والابحاث الإستراتيجية للتنمية.

⁷ الدكتور سمير امين، امبراطورية الفوضى: ترجمة ابو شقراء، الناشر دار الفارابي للنشر والتوزيع، بيروت، 1991 م.

والديمقراطية الحقيقية لا تقوم إلا بانبثاق المؤسسات الدستورية من الشعب عن طريق الانتخاب وممارسة الممثلين لصلاحياتهم بنزاهة وموضوعية خدمة للصالح العام، وهذا ما عمل على تحقيقه الدستور الجديد في المجالات التي تتطلب ذلك. وأملنا أن تكون الأحزاب السياسية والناخبين في مستوى طموحات الدستور الجديد لبناء مغرب الغد بروح من المسؤولية والوازع الأخلاقي والديني.

— المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، الذي تكمن مهمته في إبداء الآراء حول كل السياسات الحكومية، والقضايا الوطنية التي تهم التعليم والتكوين والبحث العلمي، وكذا حول أهداف المرافق العمومية المكلفة بهذه الميادين وتسييرها. كما يساهم في تقييم السياسات والبرامج الحكومية في هذا المجال (ف.168 من الدستور الأخير).

— المجلس الاستشاري للأسرة والطفولة، المحدث بموجب الفصل 32 من الدستور الأخير المذكور أعلاه، مهمته تأمين تتبع وضعية الأسرة والطفولة، وإبداء آراء حول المخططات الوطنية المتعلقة بهذه الميادين، وتنشيط النقاش العمومي حول السياسة العمومية في مجال الأسرة، وضمان تتبع وإنجاز البرامج الوطنية، المقدمة من قبل مختلف القطاعات، والهياكل والأجهزة المختصة (ف.167 من الدستور الأخير).

- المجلس الاستشاري للشباب والعمل الجمعي، المحدث بموجب الفصل 33 من الدستور الأخير لسنة 2011. ويعتبر هذا المجلس هيئة استشارية في ميادين حماية الشباب والنهوض بتطوير الحياة الجموعية. وهو مكلف بدراسة وتتبع المسائل التي تهم هذه الميادين، وتقديم اقتراحات حول كل موضوع اقتصادي واجتماعي وثقافي، يهم مباشرة النهوض بأوضاع الشباب والعمل الجموعي، وتنمية طاقاتهم الإبداعية، وتحفيزهم على الانخراط في الحياة الوطنية بروح المواطنة المسؤولة (ف.170 من الدستور الأخير).

فهذه المجالس والهيئات بمختلف أنواعها، تخضع لقوانين تشريعية في تحديد كيفية تأليفها، وبيان اختصاصاتها، وتنظيم قواعدها سيرها. باستثناء المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي فهو يخضع للقانون التنظيمي بهذا الشأن.

وبصفة عامة، فهذه المجالس والهيئات تعد من المكاسب الإيجابية التي جاء بها الدستور الأخير لسنة 2011، الذي جعل لها كيان مؤسساتي دستوري مستقل، يساعدها على تحقيق أهدافها، وفي ذلك تكريس لمبدأ الاختيار الديمقراطي في بناء دولة الحق والقانون، الذي نص عليه تصدير الدستور الأخير.

نستنتج مما سبق، أن مبدأ الاستقلالية مكرس في كل الميادين الدستورية، ومخول لكل السلطات الدستورية. وهذه نتيجة طبيعية لمغرب قطع على نفسه الوفاء باختياره، في بناء دولة ديمقراطية يسودها الحق والقانون.

2011 ، الذي يقضي بإحداثها وبيان اختصاصاتها مع مراعاة الاختصاصات المسندة للمجلس الوطني لحقوق الإنسان.

المطلب الثاني: هيئات الحكامة الجيدة في المجالات التقنية

تكمن هذه الهيئات المنصوص عليها في الدستور الأخير لسنة 2011 في ثلاثة أنواع وهي:

- الهيئة العليا للاتصال السمعي البصري، التي تتولى السهر على احترام التعبير التعددي لتيارات الرأي والفكر، والحق في المعلومة في الميدان السمعي البصري، وذلك في إطار احترام القيم الحضارية الأساسية وقوانين المملكة (ف.165 من الدستور المذكور).

- مجلس المنافسة، يعد هذا المجلس هيئة مستقلة في إطار تنظيم منافسة حرة ومشروعة بضمان الشفافية والإنصاف في العلاقة الاقتصادية، خاصة من خلال تحليل وضبط المنافسة في الأسواق، ومراقبة الممارسات المنافية لها والممارسات التجارية غير المشروعة وعمليات التركيز الاقتصادي والاحتكار (ف.66 من الدستور المذكور سابقا).

- الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، والتي تتولى على الخصوص، مهام المبادرة والتنسيق والإشراف وضمان تتبع تنفيذ سياسات محاربة الفساد، وتلقي ونشر المعلومات في هذا المجال، والمساهمة في تخليق الحياة العامة، وترسيخ مبادئ الحكامة الجيدة وثقافة المرفق العام، وقيم المواطنة المسؤولة (ف.167 من الدستور المذكور).

هذا ولقد منح الدستور الأخير لهذه الهيئات بمختلف أنواعها الاستقلالية الواسعة لتحقيق أهدافها المنشودة.

المطلب الثالث: هيئات الحكامة الجيدة لأجل النهوض بالتنمية البشرية والمستدامة

والديمقراطية التشاركية

تتجلى هذه الهيئات المنصوص عليها في الدستور الأخير لسنة 2011 في ثلاثة أنواع من المجالس، وهي تتجلى في الآتي:

تعد هذه الهيئات من مستحدثات الدستور الجديد الذي مكنها من صلاحيات تضمن ممارسة عملها بكل استقلالية ونزاهة وموضوعية، تدعيما لدولة الحق والقانون. وذلك كالاتي بيانه:

المطلب الأول: هيئات الحكامة الجيدة الضبطية

تستفيد هذه الهيئات من دعم أجهزة الدولة. ويمكن للقانون أن يحدث عند الضرورة هيئات أخرى للضبط والحكامة الجيدة(ف.159 من الدستور الجديد).

تتولى هذه الهيئات تقديم تقرير عن أعمالها مرة واحدة في السنة على الأقل، الذي يكون موضوع مناقشة من قبل البرلمان.

وتكمن هذه الهيئات المنصوص عليها في الدستور الأخير لسنة 2011 في الاتي بيانه:

- **المجلس الوطني لحقوق الإنسان**، الذي يعد مؤسسة وطنية تعددية ومستقلة، تتولى النظر في القضايا المتعلقة بالدفاع عن حقوق الإنسان والحريات وحمايتها، وبضمان ممارستها الكاملة، والنهوض بها وبصيانة كرامة وحقوق وحريات المواطنين والمواطنین أفرادا وجماعات. وذلك في نطاق الحرص التام على احترام المرجعيات الوطنية والدولية في هذا المجال (ف.161 من الدستور الجديد).

- **الوسيط**، الذي يعد مؤسسة وطنية مستقلة ومتخصصة، مهمتها الدفاع عن الحقوق في نطاق العلاقات بين الإدارة والمرتفقين، والإسهام في ترسيخ سيادة القانون، وإشاعة مبادئ العدل والإنصاف، وقيم التخليق والشفافية في تدبير الإدارات والمؤسسات العمومية (ف.162 من الدستور الأخير لسنة 2011).

- **مجلس الجالية المغربية بالخارج**، يعمل هذا المجلس على إبداء رأيه حول توجهات السياسات العمومية التي تمكن المغاربة المقيمين بالخارج من تأمين الحفاظ على علاقتهم المتينة مع هويتهم المغربية، وضمان حقوقهم وصيانة مصالحهم، وكذا المساهمة في التنمية المستدامة في وطنهم المغرب وتقدمه (ف.163 من الدستور المذكور سالفا).

- **الهيئة المكلفة بالمنصفة ومحاربة جميع أشكال التمييز**، تسهر هذه الهيئة على احترام الحقوق والحريات المذكورة في الفصل 164 من الدستور الأخير لسنة

للبلاد، وتدبير حالات الأزمات، والسهر أيضا على مأسسة ضوابط الحكامة الأمنية الجيدة.

يرأسه جلالة الملك، وله أن يفوض لرئيس الحكومة صلاحية رئاسة اجتماع هذا المجلس، على أساس جدول أعمال محدد.

ويضم هذا المجلس في تركيبته، علاوة على رئيس الحكومة، ورئيس مجلس النواب، ورئيس مجلس المستشارين، والرئيس المنتدب للمجلس الأعلى للسلطة القضائية، والوزراء المكلفين بالداخلية والخارجية، والعدل، وإدارة الدفاع الوطني، وكذا المسؤولين عن الإدارات الأمنية، وضباط سامين بالقوات المسلحة الملكية، وكل شخصية أخرى يعتبر حضورها مفيدا لأشغال المجلس.

وتشريف المجلس برئاسة جلالة الملك يعد ضمانا كافية لاستقلالية المجلس في ممارسة مهامه. لأن جلالة الملك هو الضامن لاستقلال البلاد وحوزة المملكة في دائرة حدودها الحقة (ف.42 من الدستور الأخير) كما وأنه الساهر على أمنها.

المطلب الثاني: المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي

ينظم مقتضياته الباب الحادي عشر من الدستور الأخير لسنة 2011، الذي يضم الفصول التالية: من الفصل 151 إلى الفصل 153.

يعد هذا المجلس هيئة استشارية دستورية، تستعين بها الحكومة ومجلس النواب ومجلس المستشارين بشأن القضايا التي لها طابع اقتصادي واجتماعي وبيئي. كما يعمل على الإدلاء برأيه في التوجهات العامة للاقتصاد الوطني والتنمية المستدامة.

ويمارس هذا المجلس صلاحياته بنوع من الاستقلالية، له طابع استشاري (المشورة وإبداء الرأي).

المبحث الثالث: الهيئات الدستورية المتخصصة ومبدأ الاستقلالية في المهام

يطلق على هذه الهيئات الدستورية وفق مقتضيات الدستور الأخير لسنة 2011 بالهيئات المكلفة بالحكمة الجيدة. والتي تنقسم إلى هيئات متنوعة المهام، المتمثلة في: هيئات الحكامة الجيدة الضبطية، هيئات الحكامة الجيدة في المجالات التقنية، وهيئات الحكامة الجيدة لأجل النهوض بالتنمية البشرية والمستدامة والديمقراطية التشاركية.

وحماية مبادئ وقيم الحكامة الجيدة والشفافية والمحاسبة، بالنسبة للدولة والأجهزة العمومية. كما يتولى ممارسة المراقبة العليا على تنفيذ قوانين المالية، ويتحقق من سلامة العمليات المتعلقة بمداخيل ومصاريف الأجهزة الخاضعة لمراقبته بمقتضى القانون، ويقيم كيفية تدبيرها لشؤونها، ويتخذ عند الاقتضاء، عقوبات عن كل إخلال بالقواعد السارية على العمليات المذكورة.

وتتاط بالمجلس الأعلى للحسابات مهمة مراقبة وتتبع التصريح بالامتلاكات، وتدقيق حسابات الأحزاب السياسية، وفحص النفقات المتعلقة بالعمليات الانتخابية.

ويقدم هذا المجلس مساعدته للبرلمان في المجالات المتعلقة بمراقبة المالية العامة، ومساعدته للحكومة في الميادين التي تدخل في اختصاصاته بمقتضى قانون، ومساعدته للهيئات القضائية.

ويرفع هذا المجلس لجلالة الملك تقريرا سنويا، يتضمن بيانا عن جميع أعماله ويوجهه أيضا إلى رئيس الحكومة وإلى رئيس مجلس النواب وينشر في الجريدة الرسمية للمملكة.

أما المجالس الجهوية فهي تتولى مراقبة حسابات الجهات والجماعات الترابية الأخرى وهيئاتها، وكيفية قيامها بتدبير شؤونها وتعاقب عند الاقتضاء، عن كل إخلال بالقواعد السارية على العمليات المذكورة.

فهذه المقتضيات الدستورية، تجسد بجلاء استقلالية هذه المحاكم المالية. وهي ضمانة دستورية قوية لتمكينها من حماية المال العام.

المبحث الثاني: المجالس الدستورية ومبدأ الاستقلالية في المهام

تكمن هذه المجالس في: المجلس الأعلى للأمن والمجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

المطلب الأول: المجلس الأعلى للأمن

يعد هذا المجلس من مستحدثات الدستور الأخير لسنة 2011 وذلك بمقتضى الفصل 54 منه. بصفته هيئة للتشاور بشأن استراتيجيات الأمن الداخلي والخارجي

وصلاحية هذا المجلس لا تضمن استقلالية القضاة فقط بل تكرس هذه الاستقلالية بحماية القضاة المهنيين في ممارسة صلاحيتهم، وتعمل على تطبيق الضمانات التأديبية في حق المخلين بالتزاماتهم المهنية.

ولقد اعتبر الدستور الجديد المقررات المتعلقة بالوضعيات الفردية للقضاة، الصادرة عن المجلس الأعلى للسلطة القضائية قابلة للطعن بسبب الشطط في استعمال السلطة أمام أعلى هيئة قضائية إدارية بالمملكة (ف.114 من الدستور الجديد). وهذه ضمانات دستورية كذلك للقضاة بحق الطعن في المقررات المتسمة بعدم المشروعية الصادرة بشأن وضعياتهم الفردية.

الفصل الثالث: المحاكم والمجالس الدستورية والهيئات المتخصصة

ومبدأ الاستقلالية في المهام

سنقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، نخصص كل مبحث لنوع محدد من المؤسسات الدستورية المشار إليها أعلاه.

المبحث الأول: المحاكم الدستورية ومبدأ استقلالية القضاء

1 - بالنسبة للمحكمة الدستورية، تنظم مقتضياتها الفصول من 129 إلى 134 من الدستور الجديد؛ والتي تبين كيفية تشكيلها وصلاحيتها في ممارسة اختصاصاتها المسندة إليها بفصول الدستور وبأحكام القوانين التنظيمية، بالإضافة إلى صلاحيتها بالبت في صحة انتخاب أعضاء البرلمان وعمليات الاستفتاء.

وقرارات المحكمة الدستورية، لا تقبل أي طريق من طرق الطعن. وتلزم كل السلطات العامة وجميع الجهات الإدارية والقضائية. وهذه تعد أكبر ضمانات دستورية على استقلاليتها في ممارسة مهامها.

2 - بالنسبة للمحاكم المالية، المتمثلة في المجلس الأعلى للحسابات والمجالس الجهوية للحسابات، المنصوص عليها في الباب العاشر من الدستور الأخير، المتضمن للفصول 147 إلى 150 منه.

ووفق هذه الفصول فإن المجلس الأعلى للحسابات يعد هيئة عليا لمراقبة المالية العمومية بالمملكة، ويضمن الدستور استقلاله، فهو مؤسسة دستورية لا يخضع لأية سلطة من السلطات الثلاث، وله اختصاصات قضائية وإدارية، يمارسها لأجل تدعيم

المبحث الثاني: السلطة القضائية ومبدأ استقلالية القضاء

ينص الدستور الجديد على السلطة القضائية في بابه السابع، المحتوي على الفصول من 107 إلى 128 ، التي أكدت صراحة على استقلال القضاء. بحيث جاء في الفصل 107 من الدستور المذكور، أن السلطة القضائية مستقلة عن السلطة التشريعية وعن السلطة التنفيذية. وأن جلاله الملك هو الضامن لاستقلال السلطة القضائية.

وهذه الضمانة الدستورية لاستقلال السلطة القضائية يكفلها الدستور ويعمل على تكريسها جلاله الملك الذي يعد أعلى سلطة داخل الدولة. وهذه مسألة تجعلنا نتوقف عن كل تفسير أو إضافة، ولاسيما وأن الدستور الجديد قد قوى هذه الاستقلالية بدعمها بتدابير فعالة، المنصوص عليها في الفصل 109 من الدستور الجديد والذي جاء فيه: «يمنع كل تدخل في القضايا المعروضة على القضاء، ولا يتلقى القاضي بشأن مهمته القضائية أي أوامر أو تعليمات ولا يخضع لأي ضغط. يجب على القاضي، كلما اعتبر أن استقلاله مهدد، أن يحيل الأمر إلى المجلس الأعلى للسلطة القضائية.

يعد كل إخلال من القاضي بواجب الاستقلال والتجرد خطأ مهنيا جسيما، بصرف النظر عن المتابعات القضائية المحتملة.

يعاقب القانون كل من حاول التأثير على القاضي بكيفية غير مشروعة.»

وبالنسبة للمجلس الأعلى للسلطة القضائية، فهو مؤسسة دستورية يرأسها جلاله الملك، لتحل محل المجلس الأعلى للقضاء. وتتمتع بالاستقلال الإداري والمالي. ويسند لرئيس محكمة النقد مهام الرئيس المنتدب بدل وزير العدل (في الدستور المراجع لسنة 1996)، تجسيدا لمبدأ فصل السلط.

ويتولى المجلس الأعلى للسلطة القضائية تطبيق الضمانات الممنوحة للقضاة، ولا سيما فيما يخص استقلالهم وتعيينهم وترقيتهم وتقاعدهم وتأديبهم.

ويتولى المجلس المذكور بمبادرة منه، وضع تقارير حول وضعية القضاة ومنظومة العدالة، ويصدر التوصيات الملائمة بشأنها. كما يصدر من جلاله الملك أو الحكومة أو البرلمان، آراء مفصلة حول كل مسألة تتعلق بسير القضاء مع مراعاة مبدأ فصل السلط (ف. 113 من الدستور الجديد).

وانبثاق الحكومة من الحزب الذي تصدر الانتخابات المباشرة لمجلس النواب - كما أسلفنا القول -، وبيان اختصاصاتها، ومنحها الآليات الدستورية في ممارستها، يقوي مكانة السلطة التنفيذية في الدستور الجديد، ويمنحها الاستقلالية التامة في ممارسة مهامها، وذلك في إطار المشروعية وحكم القانون. وإلا ترتبت عن ذلك المسؤولية والمتابعات أمام الجهات المختصة. وربط المهام بالمسؤولية والمحاسبة، مسألة تقتضيها مرتكزات دولة الحق والقانون، التي كرسها الدستور الجديد في مقتضياته. وهذا يستلزم من الأحزاب إعادة النظر في هياكلها، وتأهيل أطرها لتكون في مستوى طموحات المشرع الدستوري.

وفي إطار اللامركزية الإدارية، فإن الدستور الجديد قد تبنى نظام الجهوية المتقدمة (ف.1 من الدستور) الذي يركز على مبادرة التدبير الحر، وعلى التعاون والتضامن. وجعل مجالسها تتشكل عن طريق الانتخاب المباشر، وخول لرؤساء مجالسها الصلاحية التنفيذية لمقررات مجالسهم... إلى غير ذلك من الإيجابيات التي تضمن استقلالية هذه الجماعات في ممارسة مهامها⁶. إلا أن أملنا أن يكون الناخب والمنتخب في مستوى طموحات مضامين وأهداف مقتضيات الدستور الجديد.

- ويملك رئيس الحكومة الحق في حل مجلس النواب في حالة ثبوت عدم مشروعية أعماله. وهذه السلطة الرقابية للحكومة على مجلس النواب، تقابلها صلاحية مجلس النواب في التأثير على الحكومة بتقديم استقالته عند سحب الثقة أو طرح ملتزم الرقابة عليها. وفي ذلك تكريس فعلي لمبدأ المشروعية، ولمبدأ فصل السلط، المبني على القولة الشهيرة لمونتسكيو بأن السلطة توقف السلطة.

وحق رئيس الحكومة في حل مجلس النواب لا يتم إلا بعد استشارة جلالته الملك، ورئيس المجلس المذكور، ورئيس المحكمة الدستورية، وذلك بمرسوم يتخذ في مجلس وزاري. ويتعين على رئيس الحكومة - في هذه الحالة - تقديم أمام مجلس النواب تصريحاً يتضمن بصفة خاصة، دوافع قرار الحل وأهدافه (ف.104 من الدستور).

⁶ - أنظر الفصل 11 من الدستور المذكور أعلاه الذي ينص على أن الانتخابات الحرة والنزيهة والشفافة هي أساس مشروعية التمثيل الديمقراطي. وأن السلطات العمومية ملزمة بالحياد التام إزاء المترشحين، وبدعم التمييز بينهم. كما أكد نفس الفصل المذكور، على الملاحظة المستقلة والمحيدة للانتخابات. بحيث أصبحت الملاحظة على الانتخابات حق دستوري، إلا أن ممارسته يتم وفق مقتضيات القانون الذي سيصدر بهذا الشأن، والذي سيحدد شروط وكيفيات ممارسته طبقاً للمعايير المتعارف عليها دولياً.

المطلب الثاني: السلطة التنفيذية ومبدأ فصل السلط

لقد تناول الدستور الجديد، السلطة التنفيذية في بابه الخامس، المتضمن للفصول من 87 إلى 94 منه، ببيان تأليفها وكيفية ممارسة اختصاصاتها.

وتبعا لديمقراطية التأليف وأهمية الاختصاصات، تتحدد درجة بل قوة استقلالها في ممارسة مهامها.

- وتكريسا للخيار الديمقراطي الذي نهجه المغرب في بناء دولة الحق والقانون، فإنه عمل على الارتقاء بالمكانة الدستورية للوزير الأول إلى رئيس الحكومة. ويتم تعيينه من طرف جلالة الملك، وذلك من الحزب السياسي الذي تصدر انتخابات مجلس النواب تجسيدا لانبثاق الحكومة عن هذا المجلس المشكل بالاقتراع العام المباشر.

وعبارة تصدر، تقر بطريقة غير مباشرة بالتعددية الحزبية في البرلمان، وتخول للأحزاب فرصة أكبر في المنافسة الانتخابية ليُتسنى عندئذ لرئيس الحكومة تشكيل حكومته (من الوزراء وكتاب الدولة عند الاقتضاء)، والتي يتولى تعيينها جلالة الملك.

- وتملك السلطة التنفيذية اختصاصات دستورية واسعة، وهي موزعة بين المجلس الوزاري ومجلس الحكومة.

وهي تمارس اختصاصاتها بنوع من الاستقلالية.

ويتحمل أعضاء الحكومة مسؤوليتهم الجنائية أمام محاكم المملكة عما يرتكبونه من جنايات وجنح أثناء ممارستهم لمهامهم (ف.94 من الدستور الأخير لسنة 2011)، أما عن المسؤولية السياسية فتكون أمام البرلمان.

ومتابعة أعضاء الحكومة أمام محاكم المملكة، تكرر لضمانة دستورية قوية المتمثلة في تحقيق مبدأ المساواة أمام القضاء، بالنسبة للخارجين عن القانون حكاما كانوا أو محكومين. وهذه سمة من سمات النظام البرلماني المنتهج في الدستور الأخير.

تمثيلية الجماعات الترابية وممثلي الغرف وتمثيلية المنظمات المهنية للمشغلين وممثلي الأجورين.

وحرصا على تخليق العمل البرلماني، فإن الدستور الجديد قد عمل على منع الترحال البرلماني، احتراما للتمثيلية التي على أساسها تم التصويت على المعنى بالأمر. فهو بذلك نوع من الالتزام التعاقدية بين الناخب والمنتخب، هذا من جهة. ومن جهة أخرى فإن التمثيليات داخل البرلمان تجعل من بعضها البعض نسيجا فسيفسائيا من أجل العمل على تدعيم البرلمان الحكومي أو معارضته، وبالتالي فإن مسألة منع الترحال مكسب دستوري إيجابي للحفاظ على استقرار العمل البرلماني وضمان استقلاليته في ممارسة مهامه.

أما بالنسبة لاختصاصات أو سلطات البرلمان فهي اختصاصات تشريعية، ورقابية واسعة على العمل الحكومي، بالنظر لصلاحيات مجلس النواب فإن الدستور الجديد، يكرس سمو مكانته بتحويله الكلمة الفصل في المصادقة على النصوص التشريعية، وتعزيز اختصاصاته في مراقبة الحكومة، ولاسيما بتكريس مسؤولية الحكومة الحصرية أمامه. كما تم حكر سلطة التشريع وسن القوانين على البرلمان، وتوسيع مجال القانون ليرتفع من 30 مجالا في الدستور المراجع لسنة 1996 إلى 60 مجالا في الدستور الأخير.

وللتأكيد فإن تكوين البرلمان من الانتخابات المبنية على تمثيلية الشعب يشكل دعامة دستورية قوية تجعل من أعضائه الهيئة التشريعية المستقلة في ممارسة اختصاصاته، لا سيما وأن الدعامة الدستورية مستمدة من الدستور ذاته⁵. لأن مشروعية التشريع ينبغي أن تكون مبنية على مشروعية المشرع ذاته.

وفيما يخص الدور الرقابي للسلطة التشريعية على سلطة الحكومة فتكمن في حق البرلمان في مساءلة الحكومة، وبمقتضى هذا الحق يجوز لأعضاء البرلمان توجيه أسئلة لأعضاء الحكومة (ف.100 من الدستور الأخير)، ومناقشتهم في السياسات العمومية وتقييمه (ف.101 من الدستور المذكور)، ويحق لمجلس النواب التصويت بسحب الثقة (ف. 103 من الدستور)، وفي طرح ملتمس الرقابة (ف. 105 منه)، اللذين يؤديان إلى استقالة الحكومة استقالة جماعية، عند توفر النتيجة الإيجابية بشأن التصويت عليهما.

⁵ - انظر الخطاب الملكي بتاريخ 17/ 06/ 2011 - الذي سبق ذكره -

بمعنى أن مبدأ الفصل بين السلطات في مغزاه الأصلي لا يقصد به الفصل التام (أي العزلة) بين السلطات، وإنما يسعى إلى إيجاد توازن وتعاون بين الهيئات السياسية (أي الهيئات الحاكمة: الحكومة والبرلمان).

والجدير بالذكر، أن قيام أية سلطة من السلطات الثلاث بصلاحياتها الدستورية، لا يتم إلا بضمان استقلالها بنوع من التجرد والحياد والموضوعية، وفي نطاق المشروعية وسيادة القانون. وهذا ما عمل الدستور الجديد على النص عليه في مقتضياته المختلفة من خلال بيان حدود كل من:

- السلطتين: التشريعية والتنفيذية؛
- السلطة القضائية.

وانطلاقاً من المقتضيات الدستورية بهذا الشأن نستخلص أنه، إذا كان استقلال السلطتين التشريعية والتنفيذية استقلالاً غير مطلق، نظراً لوجود علاقة التعاون والتكامل والرقابة بينهما، فإن استقلال القضاء هو استقلال واسع كفيل بضمان العدالة الحققة استناداً إلى النص الدستوري الذي يقره.

وفيما يلي بيان بذلك:

المبحث الأول: السلطتين التشريعية والتنفيذية ومبدأ فصل السلط

لقد بين الدستور الأخير لسنة 2011 اختصاصات كل من السلطتين التشريعية والتنفيذية مع تحديد العلاقة بينهما، وذلك كالآتي بيانه:

المطلب الأول: السلطة التشريعية ومبدأ فصل السلط

ينظم الدستور الجديد السلطة التشريعية في بابها الرابع بمقتضى فصوله من 60 إلى 86 (أي 27 فصلاً) والتي تناولت كيفية تنظيم البرلمان وبيان سلطاته.

بالنسبة لتكوين البرلمان بمجلسيه (مجلس النواب ومجلس المستشارين) فإنه يقوم على التمثيلية الحقيقية للشعب المتمثلة في كون أعضاء البرلمان يستمدون نيابتهم من الأمة.

لأجل ذلك، فإن تكوين مجلس النواب يتم بالانتخاب العام المباشر أما مجلس المستشارين فيتم تكوينه عن طريق الانتخاب غير المباشر، والذي تراعى فيه

تامة، وتحكمها العقلانية وحسن التدبير، وبعد النظر في بناء مغرب ديمقراطي، حديثي.

الفصل الثاني: السلطات الثلاث في الدستور الجديد ومبدأ فصل السلط

لقد جاء في الفصل الأول من الدستور الجديد لسنة 2011 أن: « نظام الحكم بالمغرب نظام ملكية دستورية، ديمقراطية برلمانية واجتماعية. يقوم النظام الدستوري للمملكة على أساس فصل السلط، وتوازنها، وتعاونها، والديمقراطية المواطنة والتشاركية، وعلى مبادئ الحكامة الجيدة وربط المسؤولية بالمحاسبة...».

فالمغزى الأصلي لفكرة فصل السلط، يتوافق والمبادئ الدستورية العامة لأنظمة الديمقراطية الغربية (المتتملة في: مبدأ سيادة الأمة، مبدأ الحكومة النيابية، مبدأ فصل السلطات، ومبدأ علو الدستور).

وينسب أصل مبدأ الفصل بين السلطات إلى الفلسفة السياسية للقرن الثامن عشر. ونجد مونتسكيو (في كتابه "روح القوانين" L'Esprit des lois)⁴ يعبر عن هذا المبدأ أكمل تعبير بحيث أنه في فرنسا لا يمكن فصل هذا المبدأ عن اسم مونتسكيو وكتابه. فهو الذي أذاع هذا المبدأ عن طريق كتابه الشهير المذكور سالفا، والذي ظهر سنة 1748.

ومبدأ فصل السلطات لا يعد مبدءا قانونيا بالمعنى الصحيح وإنما يعد مبدءا أو قاعدة من قواعد فن السياسة (Une Règle de sagesse politique) والتي تقوم على عدم الجمع بين السلطات، بل يتعين العمل على توزيعها وتقسيمها بين هيئات مختلفة تتولى وظائف الدولة المتمثلة في: الوظيفة التشريعية، الوظيفة التنفيذية والوظيفة القضائية. وأن تكون كل منها متميزة عن الأخرى. على أن تستطيع كل هيئة من الهيئات السياسية (لا سيما الحكومة والبرلمان) أن توقف الأخرى عند حدود مهمتها، أي أن تمنعها من أن تسيئ استعمال سلطتها. وعلى حد التعبير الشهير المأثور أن السلطة توقف السلطة (Le pouvoir arrête le pouvoir) حتى تكفل الحماية لحقوق الأفراد وحررياتهم، لكي تكون في أمان من الاستبداد والطغيان.

⁴ - للتوسع في هذا الموضوع أنظر الدكتور عبد الحميد متولي في مؤلفه: "القانون الدستوري والأنظمة السياسية" الحائز لجائزة الدولة للقانون العام - قانون دستوري وإداري - عام 1962 الجزء الأول في طبعته الرابعة لسنة 1966، دار الطباعة والنشر: دار المعارف بالإسكندرية، ص. 184 وما بعدها.

الفصل الأول: السلطة الملكية ومبدأ الاستقلالية في المهام

يملك جلالة الملك بموجب الدستور الجديد، الكثير من الاختصاصات الدينية وتلك المرتبطة بنظام الحكم في الدولة.

ومن أهم السمات المميزة لهذه الاختصاصات هو عدم الجمع بينهما، إذ يمارس كل منهما بنوع من الاستقلالية لاختلاف مجال كل منهما. وهذا ما يؤكد كل من الفصلين 41 و42 من الدستور الجديد لسنة 2011.

الفصل 41 من الدستور يقضي بأن الملك، أمير المؤمنين وحامي حمى الملة والدين والضامن لحرية ممارسة الشؤون الدينية. بمعنى أن الصلاحية الدينية المتعلقة بإمارة المؤمنين قد أسندها الدستور الجديد صراحة وحصرها إلى جلالة الملك باعتباره أمير المؤمنين. وهذا اللقب يبرز الطابع الديني للحاكم الإسلامي الأعلى، طالما أن دين الدولة الإسلام وأن الشعب المغربي المؤمن بهذا الدين الحكيم يعتبر أفراد مؤمنين.

وحماية لأحكام هذا الدين، فإن مهمة الإفتاء والاجتهاد في قضاياها، قد أسندها الدستور الجديد لأول مرة إلى مؤسسة دستورية كفيلة بتحقيق هذا الهدف، وهي "المجلس العلمي الأعلى". والذي يتولى رئاسته جلالة الملك. فإسناد الإفتاء لهذا المجلس، أضحي بمقتضى الدستور المذكور، مقتصرا عليه لأنه الجهة الوحيدة المؤهلة لإصدار الفتاوى المعتمدة رسميا بشأن المسائل المحالة عليه. فهو بذلك يعتمد على مبادئ وأحكام الدين الإسلامي الحنيف ومقاصده السمحة. وذلك تلافيا لأي انحراف أو خطأ أو سوء استعمال الدين لتحقيق أغراض غير مشروعة. والارتقاء بهذه المؤسسة دستوريا، ورئاسة جلالة الملك لها، يخولها الاستقلال التام في ممارسة عملها المرتبط بالمعاملات الدينية للشعب المغربي بصفة خاصة والأمة الإسلامية بصفة عامة.

أما **الفصل 42** من الدستور الجديد، فيبين الصلاحية الملكية المرتبطة بنظام الحكم من حيث رئاسة جلالة الملك للدولة والتمثيلية السامية لها، فبمقتضاه يتم الحفاظ على كيان الدولة داخليا، وخارجيا في نطاق الكيان الدولي باحترام التعهدات الدولية للمملكة.

وسلطات جلالته — في هذا المجال — جد مهمة لأنها تضمن وجود الدولة ذاتها، ووحدتها، وتماسكها، وفي علاقتها مع المجتمع الدولي. يمارسها جلالته باستقلالية

ولقد جعل الدستور من قاعدة الاستقلالية هذه الدعامة الأولى والأساسية في توطيد السيادة المغربية وذلك وفق ما يلي بيانه:

أولاً- من حيث التثبيت بالوحدة الوطنية والترابية، والثابت الراسخة للأمة المغربية ضمن دولة إسلامية. هذه الأمة التي تعد جزءاً من المغرب الكبير، الملتزمة ببناء اتحاده، وتوطيد علاقات الأخوة العربية والإسلامية والتضامن الإفريقي، وتوسيع علاقات التعاون والشراكة مع جوارها الأوربي والمتوسطي ومع مختلف بلدان العالم. فالمغرب يعد دولة عصرية متمسكة بالمواثيق الأممية، وفاعلة ضمن المجموعة الدولية.

ثانياً- العمل على تكريس مقومات وآليات الطابع البرلماني للنظام السياسي المغربي، في أسسه القائمة على مبادئ سيادة الأمة، وسمو الدستور كمصدر لجميع السلطات، وربط المسؤولية بالمحاسبة. وذلك في إطار نسق دستوري فعال ومعتدل، جوهره فصل السلط واستقلالها وتوازنها، وغايته المثلى حرية وكرامة المواطن.

وهذا ما أكدته جلالة الملك محمد السادس نصره الله، في خطابه السامي ليوم 17 يوليو 2011 - المشار إليه سالفاً - . بحيث جعل من مبدأ فصل السلط واستقلالها وتوازنها جوهر النظام السياسي المغربي، المطبوع بالآليات الطابع البرلماني. كما جعل من حرية وكرامة المواطن غايته المثلى.

ولقد حرص الدستور الجديد على تكريس هذه الاستقلالية بالنسبة لكل السلطات المنصوص عليها دستورياً، سواء المتعلقة بنظام الحكم أو تلك الساهرة على ضمان حرية وكرامة المواطن.

وفيما يلي سنركز على ثلاثة أنواع من السلطات لبيان مدى استقلالها في ممارسة صلاحياتها، وهي:

- السلطة الملكية؛
 - السلطات الثلاث (التشريعية، التنفيذية والقضائية)؛
 - المحاكم والمجالس الدستورية والهيئات المتخصصة.
- وذلك في الفصول التالية:

الدستور الجديد ومبدأ استقلالية مؤسسات الدولة

الدكتورة مليكة الصروخ*

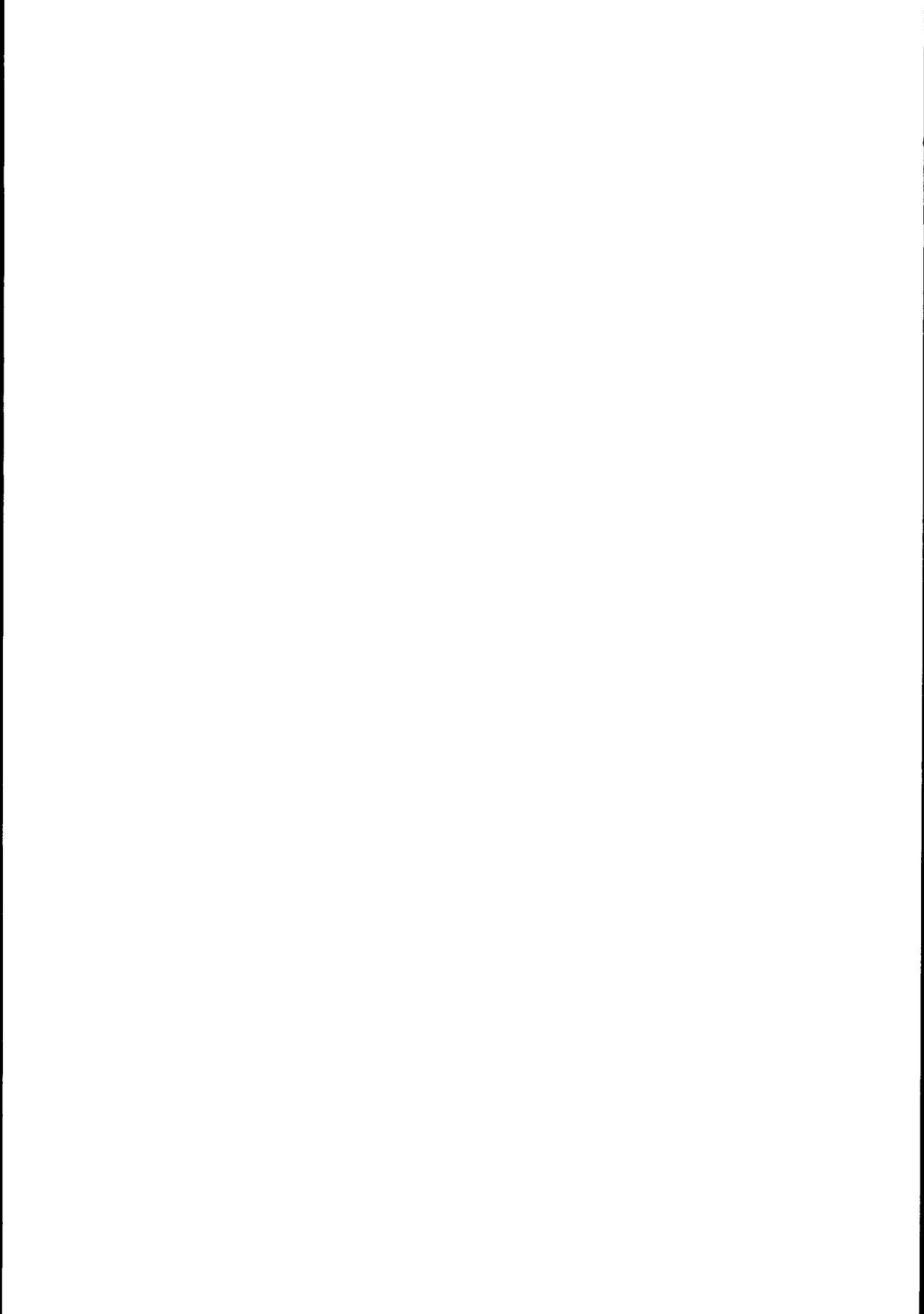
لقد جاء الدستور المغربي الجديد بتاريخ 29 يوليو 2011،¹ بتصدير وأربعة عشر بابا، محتوية على 180 فصلا(بدل 108 في الدستور المراجع لسنة 1996)². فهو بذلك يضم الكثير من المستجدات والتعديلات والإضافات، لها أهميتها الفائقة وتستحق كل تقدير وتثوية.

فهو من صنع المغاربة ولأجل جميع المغاربة. ويحتوي على هندسة جديدة همت كل أبوابه، ويؤسس لنموذج دستوري مغربي متميز جعلت جلالة الملك محمد السادس نصره الله، بمقتضاها يعلن في خطابه بتاريخ 17 يوليو 2011 ما يلي: «... نجدد العهد المشترك بيننا بدستور جديد، يشكل تحولا تاريخيا حاسما، في مسار استكمال بناء دولة الحق والمؤسسات الديمقراطية، وترسيخ مبادئ واليات الحكامة الجيدة، وتوفير المواطنة الكريمة، والعدالة والاجتماعية³...».

وتكريس هذه المبادئ والقواعد نصا وتطبيقا، يتطلب قيام مؤسسات الدولة على مرتكزات المشاركة والتعددية والحكامة الجيدة، كما أسلفنا القول، وأن تكون من إحدى ألياتها الدستورية والقانونية والتدبيرية الاستقلالية في ممارسة صلاحياتها.

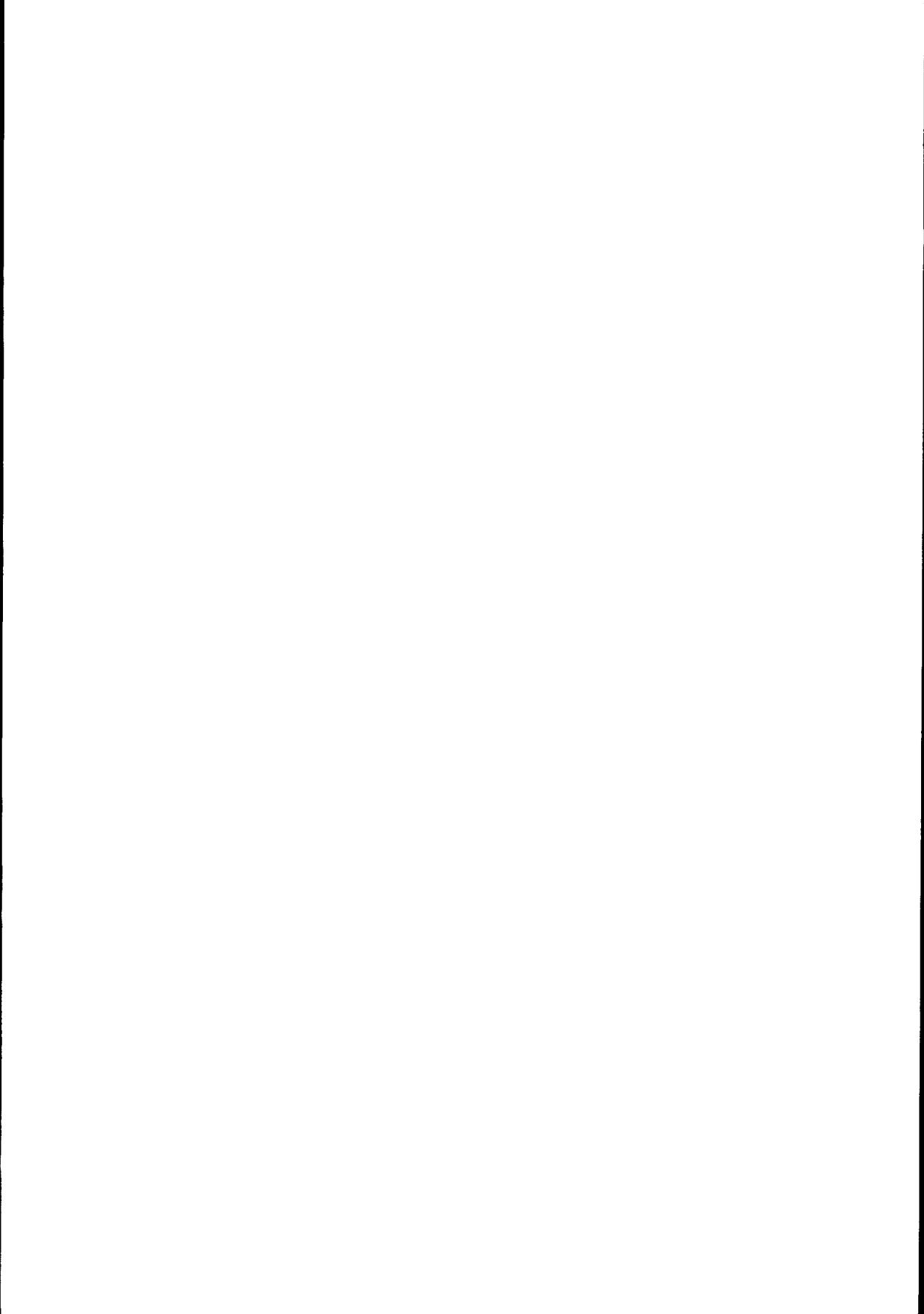
* أستاذة التعليم العالي بجامعة محمد الخامس - كلية العلوم القانونية والاجتماعية والاقتصادية - بأكدال - الرباط.
¹ - انظر ظهير شريف رقم 1.11.91. صادر في 27 شعبان 1432 الموافق 29 يوليو 2011 بتنفيذ نص الدستور. منشور بالجريدة الرسمية عدد 5964 مكرر بتاريخ 28 شعبان 1432 الموافق 30 يوليو 2011 ص. 3600.
² - انظر ظهير شريف رقم 1.96.157 المؤرخ في 23 من جمادى الأولى 1417 الموافق 7 أكتوبر 1996 منشور بالجريدة الرسمية عدد 4420 بتاريخ 26 جمادى الأولى 1417 الموافق 10 أكتوبر 1996 ص. 2281؛ ولقد تم نسخ هذا الدستور بالدستور الجديد لسنة 2011 (الفصل 180 منه).

³ - المنشور على الموقع الإلكتروني التالي: www.maghress.com/ma/37315
زيارة الموقع لاجل الاطلاع على الخطاب الملكي السامي، كانت بتاريخ 2011/6/18.



الفهرس

07	ملركة الصرور الدرسور الرررر ومبرأ اسرقلالة مؤسسا ر الولة
23	عب النبى صبرى الولة و الابلوماسية



المجلة المغربية للقانون والسياسة والاقتصاد
تصدرها كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية
-أكداال الرباط-

المدير: الحسن والحاج

لجنة التحرير: لطيفة المهداثي. فريد الباشا. الحسن رحو
رجاء الناجي. عبد الإلاه العبيدي. محمد مدني
ميلود الوكيللي. عفيفة حكم. مصطفى بولوبز
حسن رئيس. محمد عبوش. عبد الرسول الحاضري

كتابة التحرير: خديجة وزاني شاهدي

الإدارة والتحرير

صندوق البريد 721. شارع الأمم المتحدة - أكداال - الرباط

الاشترك السنوي (عدداال) :

المغرب : 140 درهما

الخارج : 140 درهما + مصاريف النقل

البيع المباشر للطلبة : 30 درهما للعدد

كيفية الأءاء :

تدفع قيمة الاشتراك نقداً أو في حساب الكلية رقم 40220 بالخزينة العامة للمملكة.

كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية

صندوق البريد رقم 721 - أكداال - الرباط

إن الآراء المعبر عنها في هذه المجلة هي آراء شخصية لكتابها

رقم الإيداع القانوني : 7176

مطبعة طوب بريس - الرباط
toppress2@gmail.com

عدد 47
الفصل الاول - سنة 2011



المجلة المغربية للقانون والسياسة والاقتصاد

المجلة المغربية للقانون والسياسة والاقتصاد

مجلة تصدرها مرتين في السنة كلية العلوم القانونية
والاقتصادية والاجتماعية - الرباط - أكادال

www.fsjesr.ac.ma